



Handboek

Participatie in Gebiedsgerichte werking rond Water

Annemie Rossenbacker, Michiel Nuytemans en Jo Steyaert

Inhoudstafel

Intro VMM	5
Participatie? De Grote Principes	5
Participatie?	7
De Grote Principes	9
Groot Principe Eén – Jouw inhoud eerst	10
Wat? Van inhoud naar eigenheid	10
Waarom is dit zo belangrijk?	10
Let vooral ook hierop	10
Groot Principe Twee – De kracht van de verbinding	10
Wat? Van verbinding naar gedragen doelstellingen	10
Waarom is dit zo belangrijk?	10
Let vooral ook hierop	10
Groot Principe Drie – Het zandlopermodel	11
Wat?	11
Waarom is dit zo belangrijk?	12
Let vooral ook hierop	12
Groot Principe Vier – Een open proces, buiten de comfortzone	12
Wat? Van open proces tot nieuwe input	12
Waarom is dit zo belangrijk?	12
Let vooral ook hierop	13
Groot Principe Vijf – Vertrouwen bouwen	13
Wat? Van transparantie naar vertrouwen	13
Waarom is dit zo belangrijk?	13
Let vooral ook hierop	13
Groot Principe Zes – Zonder wrijving geen glans	14
Wat? Van botsing tot nieuwe synthese	14
Waarom is dit zo belangrijk?	14
Let vooral ook hierop	14
Groot Principe Zeven – Ieder zijn rol	15
Wat? Van rolverdeling tot resultaatgerichtheid	15
Waarom is dit zo belangrijk?	15
Let vooral ook hierop	15
Groot Principe Acht – Iedereen geïnformeerd	16
Wat? Van communicatie tot motivatie	16
Waarom is dit zo belangrijk?	16
Let vooral ook hierop	16
Groot Principe Negen – Doe zelf wat je verkondigt	17
Wat? Van verplicht nummer tot geloofwaardigheid	17
Waarom is dit zo belangrijk?	17
Let vooral ook hierop	17
Het Grote Projectplan	19
De opstartfase	21
De definitiefase	21
Bepaal de doelstellingen	23
Wat?	23
Hoe?	23

Bepaal de stakeholders: verzamelen en analyseren van stakeholders	24
Wat?	25
Hoe?	25
Bepaal de kennis die nodig is	29
Wat?	29
Hoe?	29
Bepaal de ontwerpcriteria	31
Wat?	31
Hoe?	31
De ontwerpfase	33
Werk als een architect: eerst een schets, later de details	33
Procesarchitectuur	33
Kies de noodzakelijke fasen	33
Ontwerp het detailplan van aanpak per fase	36
Lancering	36
Informeren en bewust maken	39
Ideeën en input genereren bij de stakeholders	41
Selectie en eigenaarschap	46
Uitdieping	46
Resultaten delen/verspreiden	47
Kies je methodes en map ze op een tijdlijn	48
Ontwerp het communicatieplan	49
Map het projectplan met het communicatieplan	49
Bepaal welke content nodig is	50
Ontwerp de projectstructuur: wie gaat wat doen?	51
Stuurgroep	51
Stuurgroep+	51
Kerngroep of projectwerkgroep	52
Communicatiegroep	52
Andere satellietgroepen	53
De stakeholderdialoog	53
En nu van start!	53
Wat kan er misgaan?	53
Help! Mijn stakeholders verschillen van mening	54
Help! De samenwerking verzwakt of wordt zelfs afgewezen	54
Het verschillende kennisniveau van mijn stakeholders maakt een dialoog moeilijk	55
De werkvorm werkt niet zoals gepland	56
Negatieve berichten in de pers of/en op sociale media	56
Te weinig deelnemers/veel afmeldingen	56
Te weinig (diverse) input, te veel input vanuit één (beleids)domein	56
Er duikt een nieuwe stakeholder op	57
Er zijn niet-constructieve stakeholders, eigen-standpuntverdedigers, proceskapers...	57
De Grote Nafase	59
Debriefing en evalueren	59
Start aan de lijn: de uitvoering!	59
Sjablonen	63

“Altijd leuk om te kunnen aanduiden wat je bijdrage is geweest in een gedeeld succes.”

Intro VMM

Ons welzijn en onze welvaart hangen af van de nabijheid van voldoende, proper water vol leven. De mens en de natuur hebben er soms te weinig van, soms te veel, en vaak is de kwaliteit ervan ondermaats. Om daar iets aan te doen is een jarenlang volgehouden inspanning nodig voor de aanpak van knelpunten inzake waterkwaliteit, wateroverlast, watertekort en waterbeleving. Die vier waterthema's moeten we gezamenlijk aanpakken. Klimaatverandering en socio-economische ontwikkelingen maken deze context immers nog scherper.

De stroomgebiedbeheerplannen, in uitvoering van Europese richtlijnen, en de Blue Deal van minister Demir zetten de krijtlijnen uit op Vlaams niveau, maar dit moet ook gedragen worden vanuit lokaal vastgestelde opportuniteiten en knelpunten, op een schaalniveau waar lokale actoren zich rechtstreeks bij betrokken voelen. Deze directe betrokkenheid dient ook het draagvlak te vergroten. Het aanpakken van deze uitdagingen is immers complex en dient systemisch te gebeuren en vereist een veelheid van acties en maatregelen, waarbij het openen van een gedeelde verantwoordelijkheid de sleutel tot succes is. Door de schaalgrootte voldoende klein te houden, is het eenvoudiger om het verband te leggen tussen die genomen acties en het resultaat ervan. Altijd leuk om te kunnen aanduiden wat je bijdrage is geweest in een gedeeld succes.

Administratieve grenzen hinderen een brongerichte aanpak van waterproblemen. Gebiedsgerichte werking voor water werkt daarom binnen de grenzen van afstroomgebieden, en vertrekt vanuit de behoeften van alle in dat gebied belanghebbende sectoren: bewoners, natuur, landbouw, bedrijven, e.a. Dat gebeurt door hen aan te spreken in een participatief proces, rechtstreeks of via lokale overheden en organisaties die hen vertegenwoordigen. De bekkenoverlegstructuren overkoepelen daarbij het gebiedsgericht overleg. Waar dat opportuun is integreren we deze gebiedsgerichte werking voor water met andere processen van gebiedsgerichte werking, om maximale win-wins met andere doelen zoals natuurbewoud, plattelandsontwikkeling, toerisme, te creëren.

Het hier voorliggende handboek beoogt handvaten te geven voor het organiseren van een participatief traject met belanghebbenden om de hierboven geschetste visie en aanpak om te zetten naar de praktijk. De doelgroep voor het hanteren van dit draaiboek zijn de trekkers van het overleg met partners rond de vier waterthema's, in de eerste plaats de medewerkers van de bekkensecretariaten, maar ook andere overheden of organisaties die gebiedsgericht overleg willen trekken kunnen gebruik maken van dit handboek.

i.n.v. Bernard De Potter - Administrateur-generaal van de VMM.

Participatie?

De Grote Principes

Participatie?

Er was eens, tot niet zo heel lang geleden, de inspraaktijd. In de inspraaktijd maakten initiatiefnemers plannen. Daar mochten andere betrokken mensen en organisaties vervolgens hun mening – of met een duurder woord: advies – over geven. Er kon nog wel wat worden bijgestuurd.

De tijden zijn veranderd, en dus ook de mensen. In de participatietijd werkt dit top-downmodel in veel gevallen niet meer. Wie betrokken is wil écht mee nadenken en van bij het begin ideeën formuleren over plannen. Mensen brengen hun wijsheid, ervaring en kennis in. Ze ontwerpen de plannen mee. (In het jargon heet dat cocreatie.) Meer nog: ze gaan eerst na of een plan wel een goed idee is. Er zijn meer en meer voorbeelden van dit soort processen. Het is zelfs nog ingrijpender: mensen willen ook mee-doen bij de uitvoering van de plannen die samen zijn gesmeed. Woorden én daden.

In de twee paragraafjes hierboven trekken we het even op flessen. Om meteen duidelijk te maken dat participatief werken echt wel iets anders is dan velen van ons (nog altijd) gewend zijn. We leven nu eenmaal in een complexe tijd met complexe vraagstukken, waar veel hoeken en kanten aan zijn. Veel dimensies. En waar er verschillende meningen over zijn, uiteenlopende behoeften, botsende belangen, andere emoties, diverse vormen van kennis. Daar gaan we in een participatief traject actief mee om. Niet om tot een waterachtig compromis te komen, wel met het oog op gedragen oplossingen die in een echt gesprek tot stand komen.

Wat heb je nodig?

1. Een groep betrokkenen – of beter: de groep van de betrokken mensen en organisaties – die bereid zijn het samen over ideeën en oplossingen te hebben voor een bepaald thema: een project, activiteit, beleidsbeslissing...
2. Mensen en organisaties die in vertrouwen, gelijkwaardigheid en respectvol met elkaar in dialoog gaan. Participatief werken is een ingesteldheid, een houding, een cultuur zelfs.
3. Voldoende tijd, ruimte en ook comfort om meningen, inzichten en emoties uit te wisselen en samen tot nieuwe ideeën en een visie te komen.
4. Kennis van de Grote Principes: die volgen hieronder. En dan bedoelen we echt wel kennis die je je eigen hebt gemaakt. Kennis die is omgezet in een overtuiging, een houding.

Participatie en gebiedsgericht werken rond water?

Een project over gebiedsgericht werken rond water heeft een duidelijk thema (water), er zijn grenzen (die van het gebied) en er zijn gekende sporen: waterkwaliteit, wateroverlast, watertekort en waterbeleving. We beginnen ook niet van nul. Er is ervaring en knowhow, er zijn lessen uit het verleden, er zijn diverse groepen van betrokkenen uit uiteenlopende omgevingen. Die diversiteit aan stakeholders maakt er mee de complexiteit van uit. Maar er zijn mogelijkheden te over om hen mede-eigenaar te laten worden: van de vraag, van het proces en van de uitkomst van dat proces.

Gebiedsgerichte werking voor water wordt waar mogelijk geïntegreerd in andere vormen van gebiedsgerichte werking, zoals strategische projecten of landinrichting. Tegelijk kun je in zo'n project lokaal en voor specifieke aspecten vooruitgang boeken. Maar nooit zonder de grote doelstellingen van het gebiedsgerichte project uit het oog te verliezen.



De fundamenten van een
gebouw, die zie je niet. Maar ze
zijn er natuurlijk wel

De Grote Principes

Gevaar: bij niet-toepassing van wat volgt, dreigen er ongewenste neveneffecten en zelfs mislukking.

EERST BEZINNEN, DAN BEGINNEN! LEZEN VOOR GEBRUIK

De fundamenten van een gebouw, die zie je niet. Maar ze zijn er natuurlijk wel. Ze zorgen er mee voor dat zo'n gebouw niet scheurt, scheef gaat hangen, instort, ruïneus wordt.

In wat volgt, leggen we de fundamenten van ons participatiegebouw.

Lezers van draaiboeken over participatie slaan de volgende bladzijden wel eens over: *been there, seen that*. We kennen dat toch al? Het spreekt toch voor zich? De ervaring leert dat dat niet het geval is. Het is integendeel ver van vanzelfsprekend. Vandaar deze warme aanbeveling: lees eerst De Grote Principes als je straks op een geslaagd participatieproces wil terugblikken. Laat ze tot je doordringen. Pas ze toe in het traject en blijf ze toepassen. En heel belangrijk: pas ze toe van bij het begin van het hele proces. Leg zo mee het fundament van een stabiel, mooi en duurzaam participatiegebouw.

Negatief geformuleerd: als je denkt dat je De Grote Principes die hier volgen niet kunt toepassen, begin er dan niet aan. Want welke methodiek of werkvorm uit de boekjes je ook zult gebruiken, het zal niet of maar gebrekkig werken.

Tot slot: je vindt in De Grote Principes geen sjablonen, voorbeelden, werkbladen... Bewust. Het gaat hier over een cultuur en een omslag in cultuur. Over de basis. De fundamenten. En dat is een ander niveau.



Groot Principe Eén – Jouw inhoud eerst

Wat? Van inhoud naar eigenheid

Vaak gaat het zo: er wordt een participatietraject gepland. Prompt slaat men aan het ontwerpen van het proces, het opmaken van draaiboeken, het maken van een timing enz. Er wordt gezocht naar een van de vele methodes die je vindt in handboeken, brochures en op websites over 'kwaliteitsvolle participatieprocessen'.

Dat is te snel. Want zo vergeet je de fundamenten te leggen. En die fundamenten zijn onder meer: de context van dit project, de doelstellingen die je wil bereiken, de brede historiek... En ook: over hoeveel mensen, middelen, tijd beschik je?

Waarom is dit zo belangrijk?

Het is een waar cliché: een participatietraject, daarin ontwerp en werk je op maat. Het is maatwerk. Elk 'geval' is anders. Uiteraard heeft een goede projectleider tegelijk ook kennis van andere bestaande methoden, methodieken en technieken. Maar het is door een op maat gerichte aanpak van een participatief traject dat je van bij het begin ruimte voor betrokkenheid creëert. Deelnemers voelen dan: 'Dit gaat over ons, het is ons project.' Het is geen goedkoop en snel confectiewerk.

De valkuil ligt voor de hand: te veel vorm, te weinig inhoud. Nog eens zeggen: een participatief traject vormgeven kan pas slagen als je van bij het begin weet wat er inhoudelijk allemaal speelt.

Let vooral ook hierop

Bij een gebiedsgerichte werking rond water zijn de doelstellingen voor het spoor 'waterkwaliteit' nogal goed omschreven, op Europees en Vlaams niveau. Dat is met de drie andere sporen veel minder het geval: wateroverlast, watertekort en waterbeleving. Voor een participatief traject is dat een belangrijk verschil. Zorg ervoor dat ook deze sporen duidelijke doelen krijgen en neem de relevante actoren mee op in het project.



Groot Principe Twee – De kracht van de verbinding

Wat? Van verbinding naar gedragen doelstellingen

Aan de start van een participatietraject staan de vragen: waarom en waartoe doen we dit nu? Wat zijn de maatschappelijke noden? Wat is het belang van ons plan? Waar kunnen we energie rond opwekken? Zeg maar: de gemeenschappelijke motivatie en het doel. De heldere antwoorden op die wezenlijke vragen – die dus aan het prille begin van het traject staan, of er zelfs nog vóór komen – moeten alle betrokkenen delen. Net zoals iedereen vervolgens actief bij het proces betrokken wordt – en dus ook bij de uitkomst. Groepen of mensen weren, dat hoort niet thuis in een participatieproces. Zo kan iedereen mee verantwoordelijk en co-eigenaar worden. Alleen op die manier schrijf je een gemeenschappelijk verhaal.

Let vooral ook hierop

Als er sprake is van verschillende stakeholders, zoeken we vaak naar het gemeenschappelijke, de doorsnede en het compromis, om een voorstel kans te laten maken: iedereen doet water in de wijn, zoals dat heet, en aan het eind is... niemand nog gelukkig met de zogenaamde 'grootste gemene deler'.

Dingen veranderen maakt meer kans als je er als groep in slaagt verschillende belangen meteen in gemeenschappelijke en heldere doelen te verbinden, zonder wollig te worden. Het gaat dus niet over onderhandelen, maar over verhelderen en zoeken naar wat 'bindend' is. We bedoelen: wat de stakeholders verbindt en wat zo de basis kan zijn voor iets nieuws. De kracht van die verbinding maakt een voorstel sneller aanvaardbaar en dus realiseerbaar.

Gebiedsgericht werken rond water raakt altijd een veelheid van stakeholders: ofwel in de oplossingen ofwel in de problemen of gevolgen. Zo dragen burgers misschien niet bij tot minder bemesting, maar zijn ze wel gebaat bij de gevolgen van een betere waterkwaliteit, bijvoorbeeld omdat dit de belevingswaarde van een vallei verhoogt. Dat kan hen motiveren tot eigen maatregelen om verdroging tegen te gaan, waardoor ze weer een positieve impact hebben op de landbouw. Dat is ook wat we bedoelen met betrokkenheid en verbinding.



Groot Principe Drie – Het zandlopermodel

Wat?

Een participatieproces is een gecombineerd geheel. Er zijn fysieke samenkomsten waarin je met een kleinere groep diep graaft, onlinemomenten die breed gaan maar oppervlakkiger blijven, superbrede communicatiecampagnes naar de buitenwereld... Kern van de zaak is dat je het als een geheel vormgeeft en de passende instrumenten inzet op passende momenten, goed wetende wat hun sterktes en zwaktes zijn.

Vaak gaat het zo: je start breed met zo veel mogelijk types van stakeholders en mensen die je op een laagdrempelige wijze betreft bij je plan, bijvoorbeeld met een test of enquête en met al wat meer informatie. Dat is ook een vorm van sensibilisering. Geleidelijk aan verdiept het proces zich, met diverse methodes. Het aantal actieve deelnemers wordt vanzelf kleiner, maar de diversiteit moet wel groot blijven. (Dat is niet zelden een probleem in participatieprocessen.) Je houdt ook iedereen uit het brede procesbegin op de hoogte. Aan het eind verbreed je de communicatie maximaal, zodat iedereen de kans krijgt om weer mee te zijn.

Hoe snel of hoe traag moet alles gaan? Participatie is maatwerk en dus ga je zo snel of traag als een project dat wil. Er is geen 'gemiddelde doorlooptijd'. Natuurlijk bewaak je wel de vooruitgang, concretiseer je doelstellingen, faseer je en creëer je voortdurend perspectief.

Waarom is dit zo belangrijk?

In een goed proces krijgt zowel de breedte als de diepte aandacht. De kwantiteit en kwaliteit, als je wil. Om de breedte te garanderen kunnen bij het begin zo veel mogelijk betrokken stakeholders zo maximaal mogelijk rechtstreeks deelnemen én wordt deze grote groep blijvend op de hoogte gehouden van het proces en zijn inhoud. Dat is zeker in de eindfase van groot belang: de gemaakte keuzes worden dan gecommuniceerd, en ook het waarom van die keuzes.

Let vooral ook hierop

Vaak gaat er veel aandacht naar de bovenste helft van de zandloper – van grote ideeën tot concrete voorstellen en oplossingen – en het daarmee verbonden proces, inclusief de communicatie. Maar het onderste deel, het verspreiden van de resultaten naar alle stakeholders ('de oogst'), wordt wel eens minder goed uitgewerkt en soms zelfs (bijna) vergeten. Dit is nochtans een belangrijke fase, omdat hier het verdere draagvlak wordt aangelegd voor de uitvoering en voor volgende trajecten. Stakeholders gaan daardoor wat er (niet) gebeurt beter begrijpen.

Onderschat het belang van deze startfase niet. Het betekent dat er voldoende tijd voor gemaakt moet worden: om mensen en organisaties te informeren over het waarom en het waartoe, om ze warm te maken, uit te nodigen, het woord te geven... Om hen te verbinden, van meet af aan. Dat is een belangrijk signaal, want zo groeit meteen ook het vertrouwen: 'Ze menen het.'

Waarom is dit zo belangrijk?

Als stakeholders hebben alle betrokkenen kennis: ervaringskennis, inhoudelijke expertise, wetenschappelijke informatie, historische kennis, beleidservaring, 'emotionele kennis'... Als je hen allemaal van meet af aan tot co-eigenaar van de kwestie maakt, is er veel meer kans dat het draagvlak voor de uitvoering achteraf groter wordt. Van stakeholders worden de betrokkenen dan ambassadeurs. En als een traject onderweg op een dood spoor belandt, kun je teruggrijpen naar de antwoorden op deze waarom- en waartoe-vraag en het zo weer openbreken: hier waren we het allemaal over eens!



Groot Principe Vier – Een open proces, buiten de comfortzone

Wat? Van open proces tot nieuwe input

Het komt nogal eens voor in zogezegde 'open besluitvorming': eigenlijk weet men bij het begin toch al ongeveer waar men zal 'landen'. Veel deelnemers voelen dat intuïtief en ook rationeel zeer goed aan. Zo'n uitgangssituatie is fnuikend voor een participatief traject. Net zoals lege retoriek over 'actuele uitdagingen' en 'antwoorden die niet langer voldoen'.

Participatie is per definitie een open proces. Het zal open zijn of niet zijn. Creatief zijn of niet zijn. Men moet in zo'n proces durven springen in het diepe. Alle betrokkenen zijn mede-eigenaar van de vraag, het proces en de uitkomst. Dat proces moet dan ook zo ingericht worden dat iedereen, afhankelijk van zijn rol en mogelijkheden, een creatieve co-ontwerper wordt. De aanpak moet uitnodigen tot creativiteit. Met alle mogelijke middelen, en dat zijn er vandaag de dag nogal wat. Zo kan een gesloten vragenlijst goed werken om wat er is in kaart te brengen, maar nodigt zo'n lijst minder uit om tot heel nieuwe ideeën te komen. Als dat het doel is, werken een meeting met een dynamische werkvorm of een online ideeënplatform beter.

Waarom is dit zo belangrijk?

Van participatieve processen wordt verwacht dat ze nieuwe antwoorden vinden, dat er andere ideeën worden gevormd, dat er alternatieve voorstellen worden geformuleerd. Dat wordt pas mogelijk als de stakeholders uit hun comfortzone met vertrouwde denkkaders en werkvormen treden. Als ze uitgedaagd worden. Als er op voorhand te veel is gebetonneerd, daalt de betrokkenheid van de stakeholders snel. Hun gevoel van verantwoordelijkheid deemstert weg.

Het is verbazend hoe de kennismaking met echte participatieve processen mensen kan laten openbloeien. Gebruik die nieuwe energie. Praktische wijsheid schuilt soms in onverwachte hoeken. Het is een kenmerk van een goed participatief proces dat al die hoeken ook worden uitgekamd.

Let vooral ook hierop

Er is een hardnekkige reflex om te kiezen voor gekende instrumenten en methodieken, wat lijnrecht ingaat tegen de creativiteit die een participatief traject nodig heeft. Net omdat gebleken is dat de oude antwoorden niet volstaan. Verderop beschrijven we een aantal methodes, maar ook daar kan op gevarieerd en mee geëxperimenteerd worden.

Een comfortzone is, wel ja, comfortabel. Zeker voor stakeholders die elkaar goed kennen, zoals bij gebiedsgerichte projecten al eens het geval is. Vaak zie je in zo'n context dat stakeholders andere betrokkenen weer in de comfortzone duwen, zodat ze zichzelf óók kunnen terugtrekken... in hun comfortzone. En zo worden comfortzones een soort van hamsterrad waarin men maar rondjes blijft draaien. Heerlijk veilig, maar ook vreselijk uitzichtloos.

Veel zal afhangen van een verbindend leiderschap, waarin de aanstuurders zoeken naar het gemeenschappelijke belang van de stakeholders en waarin mensen zich in een veilige ruimte open en kwetsbaar kunnen en willen opstellen. Tot nut van 't algemeen.



Groot Principe Vijf – Vertrouwen bouwen

Wat? Van transparantie naar vertrouwen

Hoe bouw je vertrouwen op bij alle betrokkenen? Door consequent transparant te zijn, voor iedereen en in alle fasen van het proces. Ook dat is essentieel: participatie en transparantie zijn twee handen op één buik. Wat betekent dat concreet? In de eerste plaats dat iedereen van meet af aan duidelijk maakt wat zijn belang is in het participatieve partnerschap. En in de tweede plaats dat men de eigen verwachtingen expliciet formuleert. Ook als ze in de loop van het proces veranderen. Hier geldt de oude sociale regel: vertrouwen geven is vertrouwen krijgen. Net als de volkswijsheid: 'Vertrouwen komt te voet en vertrekt te paard'.

Waarom is dit zo belangrijk?

Vertrouwen is een fundament van ons samenleven en zeker ook van dit soort open, kwetsbare processen. Omgekeerd sporen wantrouwen en participatie niet goed samen. Als stakeholders zich weinig constructief en mededeelzaam opstellen, vermindert vaak de betrokkenheid van de anderen. Hetzelfde kun je zeggen van een concurrentiële opstelling. Draag er daarom zorg voor dat alle stakeholders zich veilig voelen om hun mening te geven, informatie te delen, mogelijkheden te verkennen!

Let vooral ook hierop

De kracht van het verleden, van wat voorafgaat, wordt vaak zwaar onderschat. Ook een gebiedsgerichte werking heeft 'een verleden', dat in veel gevallen al langer duurt dan de ervaring van de medewerkers die het project trekken of ondersteunen. Dat verleden kan initiatieven versterken, maar ook belemmeren. Neem het geval van vergunningen die bewoners, bedrijven of landbouwers (n)ooit kregen, ondanks of net dankzij politieke beloftes. Zulke (emotionele) gebeurtenissen en (aangedikte) verhalen van soms decennia geleden hebben vaak gevolgen tot op vandaag. Ze voelen voor mensen nog aan als 'de waarheid' of 'het probleem'.

Breng de geschiedenis in kaart, door een grondige voorstudie en door bestaande kennis en expertise over het gebied te verzamelen. Erken wat ooit is geweest en maak er ruimte voor, zonder het proces hierdoor te laten verzanden. Maak dan ook duidelijk dat er een nieuwe fase aanbreekt, waarin we met z'n allen naar de toekomst willen kijken.



Groot Principe Zes - Zonder wrijving geen glans

Wat? Van botsing tot nieuwe synthese

We hadden het er al over: participatief werken, dat is constructief samenwerken aan dezelfde doelstelling, die je al van bij de start laat rijpen. Zo gelooft iedereen in de win-win-win-win-win. Natuurlijk wil dat niet zeggen dat iedereen op dezelfde manier in zo'n proces staat. Belangen, achtergronden, culturen, leeftijden, kennis...: ze verschillen bij mensen en organisaties én ze spelen mee in het proces. Zonder wrijving geen glans.

Alle stakeholders moeten zich dan ook vrij voelen om hun keuzes en meningen te verkondigen. Daar gaat het zelfs juist om: hoe kunnen we al die aanwezige kennis en ervaring, meningen en inzichten optimaal benutten? Dat wil ook zeggen: hoe gaan we opbouwend om met wrijvingen, bezwaren, schuring...? Omgekeerd zal het zich wreken als conflicten en wrijvingen blijven 'hangen' en aanslepen. Participatie betekent niet: alleen maar anderen overtuigen van het eigen gelijk. Daar dienen retoriek en machtsdenken voor.

Waarom is dit zo belangrijk?

In gebiedsgerichte waterprojecten kunnen stakeholders best van mening verschillen. Dat zal ook wel. Hier zijn sectoren bij betrokken waarvan de papieren missies of dagelijkse belangen vaak lijnrecht tegenover elkaar staan of lijken te staan: 'landbouw' versus 'natuur', inwoners versus waterbeheerders, lokale besturen versus de Vlaamse administratie.

Het is goed en belangrijk dat elke partner zijn bezorgdheden op tafel kan leggen, dat ernaar wordt geluisterd en dat men ook kan begrijpen waarom er andere meningen zijn. Hier start vertrouwen!

Maar naast deze maximale assertiviteit moet er ook maximale 'coöperativiteit' (het geloof dat het resultaat er enkel samen kan komen) zijn. Binnen een gebied kunnen 'samenwerken' en het geloof daarin een overkoepelend en gemeenschappelijk belang zijn. Net vanuit het gemeenschappelijke belang, dat er óók is, wordt vaak de basis gevonden voor concrete acties op het terrein. Zo kunnen landbouwers overtuigd worden van het nut van hermeandering en lokale buffering of infiltratie, omdat dit een positieve impact kan hebben op droogtebestrijding en watertekort.

Let vooral ook hierop

Diversiteit, dat is niet alleen diversiteit in meningen, kennis en inzichten, maar ook in afkomst, leeftijd, geslacht, sociale situatie... Als het relevant is, moet ook dat in het oog worden gehouden.

In een goed participatieproces zijn we vertrokken van een gemeenschappelijk 'waarom?' en 'waartoe?'. Die gedeelde motivatie en doelstelling maakt van alle betrokkenen sowieso stakeholders en partners. Ook op momenten dat de hakken in het zand worden gezet. Dan kun je teruggrijpen naar wat iedereen deelde. Durf ook expliciet te erkennen dat er soms geen gezamenlijk standpunt is. Dan ontstaat er ruimte om op zoek te gaan naar wat wél mogelijk is.



Groot Principe Zeven - Ieder zijn rol

Wat? Van rolverdeling tot resultaatgerichtheid

Als je resultaat- en actiegericht wil werken – en dus geen bodemloze grabbelton aan ideeën wil verzamelen – is het belangrijk dat de proceswerf van bij de start voor iedereen helder is: welke rollen zijn er nodig en zijn ook aanwezig? Trekkers, brugfiguren, (mee)denkers, pioniers, uitvoerders, ondersteuners...? Wie zal welke rol gaan spelen en welke verantwoordelijkheid opnemen? Wie trekt en kan dat neutraal doen? Vandaar het belang – we herhalen het nog eens – van de prille betrokkenheid van iedereen. Iedereen moet weten welk bouwwerk de werf ongeveer zal opleveren en wat zijn/haar rol in het proces wordt.

Tegelijk moet er uitzicht zijn op concrete resultaten en op vooruitgang. En dat uitzicht moet wervend zijn, met tussentijdse realisaties en 'oogstmomenten'. Als er te weinig een gevoel is dat er vooruitgang wordt geboekt, dreigen deelnemers wel eens af te haken of vermindert hun betrokkenheid.

Waarom is dit zo belangrijk?

Een participatief proces is iets helemaal anders dan een klassiek top-downproces. Alleen al daarom is het erg belangrijk dat de rollen helder zijn. Zo zijn de 'leiders' of 'trekkers' van een participatief traject anderen dan in een klassiek besluitvormingsproces, en spelen traditionele 'trekkers' misschien een andere rol. Goede trekkers bewaken het proces: kijken hoe partners en stakeholders met elkaar omgaan, afspraken kracht bijzetten enz.

Een sterk en neutraal leiderschap, wie kan die rol opnemen? In het onderzoek bij dit traject verwijst men dan naar de bekkensecretariaten of de regionale landschappen. Zij beschikken over veel technische en inhoudelijke expertise. Maar kunnen ze hun neutrale rol behouden? Veel hangt van af van de persoonlijkheid van wie wordt afgevaardigd.

Let vooral ook hierop

Het gebeurt dat partners geen actieve rol opnemen in het traject: ze blijven strategisch aan de zijlijn staan en 'sturen' op afstand. Dat moet je vermijden: door een goede analyse van de stakeholders, door de organisatie van het project, door afspraken van bij de start... Opdrachtgevende overheden gaan soms nog zo te werk: als stakeholders die zich schijnbaar buiten het proces zetten: 'Laat de anderen voorstellen doen. Wij zullen wel beslissen.' Zo'n houding moet je kunnen omturnen: de overheid is hier een stakeholder, ook als andere actoren de leiding nemen. Het gaat tenslotte om een zaak van publiek belang.

Een facilitator beweegt zich tussen de stakeholders en zorgt ervoor dat de dialoog 'sereen' verloopt. Hij vuurt het gesprek aan maar komt inhoudelijk niet tussen. Voor mensen met een uitgesproken (technische) kennis over de waterproblematiek is het niet eenvoudig in die rol te blijven. Bovendien kennen veel stakeholders elkaars visies bij dit soort projecten. Dit vergt dus van bij het begin (letterlijk) uitgesproken afspraken en respect voor elkaars rollen.



Groot Principe Acht - Iedereen geïnformeerd

Wat? Van communicatie tot motivatie

Communiceren en informeren: het is van essentieel belang in participatietrajecten. Er is de interne communicatie tussen de stakeholders: hoe, wanneer, via welke kanalen? Dat vergt duidelijke afspraken.

Er is ook de externe communicatie met de buitenwereld, die het project niet van nabij volgt. Ook die moet het voorwerp zijn van heldere afspraken en scenario's. Het uitwerken van de communicatiestrategie – met de bijbehorende verantwoordelijkheden en een stappenplan – behoort dan ook tot de voorbereidingsfase. Daar haal je specialisten bij.

Waarom is dit zo belangrijk?

Stakeholders hebben in een participatief traject recht op dezelfde informatie. Ook dat druist in tegen geijkte manieren van werken, waarin informatie als 'macht' wordt beschouwd en ook als zodanig wordt ingezet. Goede communicatie betekent ook dat je de verwachtingen voortdurend managet en eventueel bijstelt.

Goed en zeker op passende momenten communiceren over de gang van zaken en over tussentijdse resultaten – intern en extern – kan erg motiverend werken tijdens een participatief traject, zeker als dat zich uitstrekt over een langere periode. Het geeft deelnemers het gevoel dat ze goed en zinvol bezig zijn.

Let vooral ook hierop

Communiceren zonder goed te weten dat de communicatie ook iedereen bereikt is risicovol. Het kan leiden tot wantrouwen ('Waarom wist ik dat niet?'). Dat gebrek aan vertrouwen is funest voor een participatief traject.

Het is in gebiedsgerichte waterprojecten soms moeilijk om burgers of andere niet-specialisten er goed en actief bij te betrekken, omdat het over een technisch complexe materie gaat. Ook positief communiceren is vaak moeilijk(er). Overleg gaat heel vaak over problemen, met alle negatieve communicatie van dien. Soms zijn ook de doelstellingen niet echt helder, waardoor het niet duidelijk is met wie er gecommuniceerd moet worden.

- Zorg daarom voor heldere communicatie, met een stevig onderscheid tussen de probleemstelling, de doelstellingen op de vier sporen en het proces om tot oplossingen te komen.
- Zorg voor laagdrempelige communicatievormen en neem in iedere stap de informatiebehoefte van de verschillende doelgroepen mee.
- Leg uit wat je waarom doet of gedaan hebt. Geef ook aandacht aan wat niet gedaan wordt of waarvoor niet gekozen is, en waarom.
- Zorg ervoor dat alle betrokken partners mee zijn in de communicatie en dat iedereen in het proces ze deelt.
- Betrek in je communicatie burgers persoonlijk bij een problematiek, als dat tenminste pas geeft: 'Dit raakt u persoonlijk, want...'; 'Dit gaat ook over uw huis, want...'



Groot Principe Negen - Doe zelf wat je verkondigt

Wat? Van verplicht nummer tot geloofwaardigheid

Je kiest voor een participatief traject, bijvoorbeeld als overheid. Dat is dus een oefening die je aangaat in het actief managen van stakeholders, in interactie en in coproductie. In vergelijking met andere besluitvormingsprocessen moet je veel 'loslaten' en neemt vertrouwen de plaats in van controle en wantrouwen. Dat zal niet lukken als je zelf blijft werken met de klassieke top-down benadering en vergader- en werkcultuur. Dan wordt het participatietraject – met permissie gezegd – een tang op een varken. Een verplicht nummertje. Een af te vinken vakje.

Waarom is dit zo belangrijk?

De kern van participeren is samen leren (participeren, zou je kunnen zeggen), spreken, doen. Dat kan alleen als dat 'samen' ook wordt waargemaakt: samenwerken, samen en open dezelfde kennis delen, samen tot besluiten en oplossingen komen. Door samen te werken en consequent open te staan voor alle input brengen stakeholders waardevolle terreinkennis binnen, die mee voor (lokale) oplossingen kan zorgen. Door een goede context te creëren doen stakeholders nieuwe kennis op, zien ze andere perspectieven...

Door open over de problemen maar ook over de doelstellingen in interactie te gaan kom je tot gezamenlijke doelstellingen. Samen zijn die een soort van jawoord: 'Ja, voor die doelstellingen willen we samen gaan.' Ze zijn voor alle partners een stevige basis om te komen tot gezamenlijk gedragen oplossingen. In goede en kwade dagen.

Let vooral ook hierop

Dé valkuil ligt voor de hand: een participatieproject lanceren maar voor het overige in een top-down besluitvormingsmodus blijven werken.

Andere valkuil: dit soort projecten dreigt snel in technische discussies te verzeilen en een lou-tere ingenieursbenadering te volgen. Technische oplossingen of bezwaren halen hierdoor de bovenhand, wat opnieuw bevorderlijk is voor een top-down aanpak. Dat is niet de bedoeling. Vertegenwoordigers van 'grote organisaties' moeten voor een stuk durven loskomen van de eigen kennis, expertise, doelstellingen of principes, en echt mee in dialoog gaan met 'de rest'.

Aarzel als projectleider niet om nu en dan in bilateraal overleg te gaan met stakeholders bij wie je weerstand ervaart. Dan kunnen ze hun standpunten verduidelijken en bezwaren of opportuniteiten toelichten. Zo krijg je ze weer mee in het open participatieve proces.

Het is belangrijk voldoende aandacht te schenken aan 'andere' doelstellingen – zoals verandering van gedrag, nieuwe zienswijzen – en kleinere realisaties op het terrein die de voorbode kunnen zijn van een nieuwe benadering. Merk je dat er iets goed loopt? Vind dat dan vooral niet evident ('Ha ja, natuurlijk'), maar deel het ('Moeten jullie nu horen...').

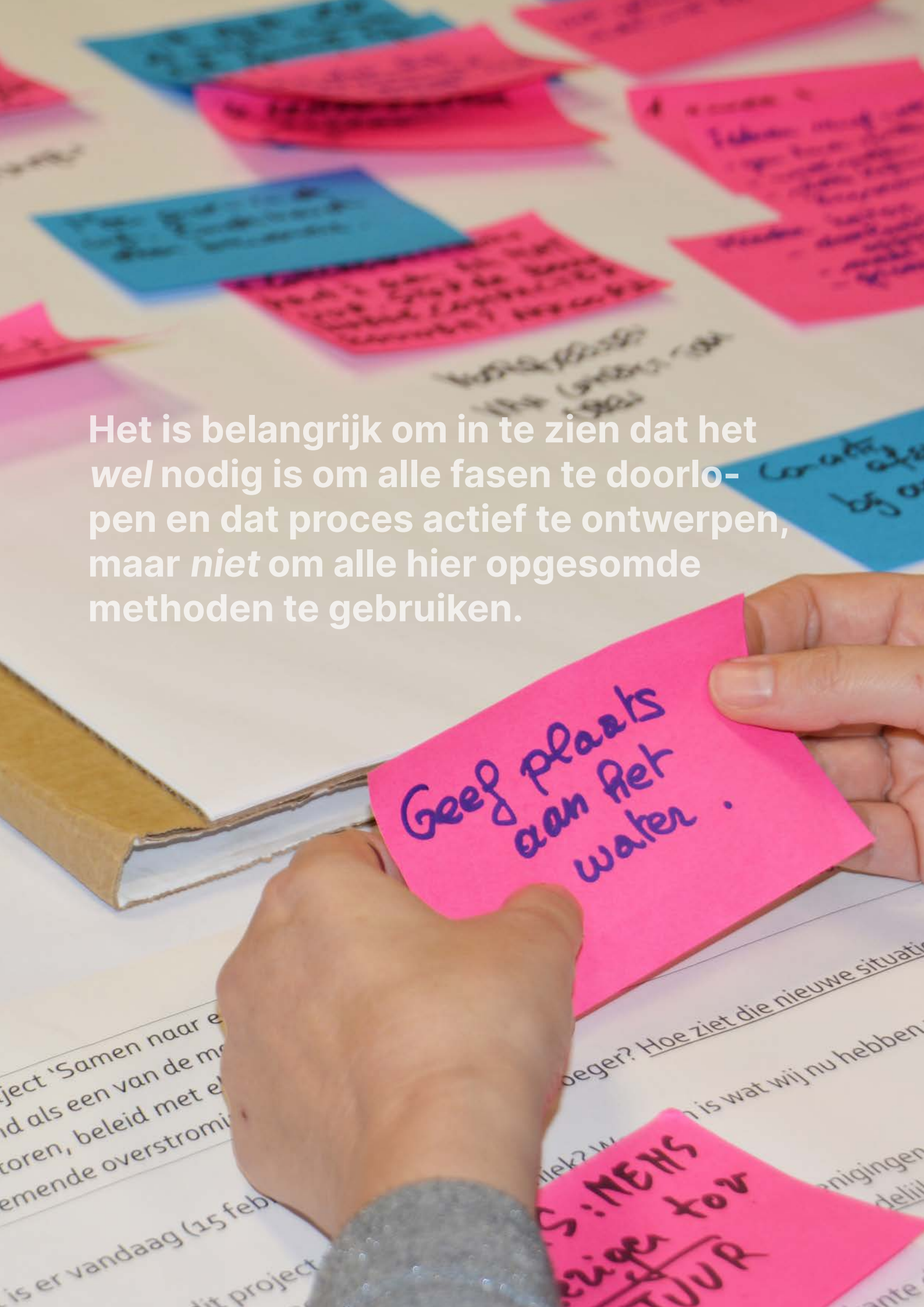


Een participatief proces is ook
een proces van voortschrijdend
inzicht: wat gebeurt, gebeurt...

Het Grote Projectplan

Als het woord 'participatie' valt, zien velen van ons meteen een beeld voor zich van een ruime zaal vol met tafeltjes, waar mensen met elkaar druk van gedachten wisselen. Een gespreksleider leidt alles in goede banen. Zo wordt participatie in de beeldvorming doorgaans geframed. En het is ook een treffend beeld van participatie-in-actie.

Tegelijk is zo'n plaatje vertekenend: alsof het volstaat om met een aantal mensen – stakeholders of betrokkenen – samen te komen en wat 'goede gesprekken' te hebben. Die gesprekken en stakeholdersdialogen moeten goed voorbereid worden. Dat is het halve werk. En weet ook: participatief 'leven en werken' is een houding, een cultuur. Dat is minder zichtbaar. Een participatief proces is ook een proces van voortschrijdend inzicht: wat gebeurt, gebeurt...



Het is belangrijk om in te zien dat het *wel* nodig is om alle fasen te doorlopen en dat proces actief te ontwerpen, maar *niet* om alle hier opgesomde methoden te gebruiken.

Maar om het geheel beheersbaar te houden geven we hier toch een grote structuur mee die je kunt hanteren als je aan de start staat van zo'n traject. Elk participatieproject, groot of klein, doorloopt best altijd de volgende 5 fasen:

- 5. **De opstart:** een beslissing om iets te gaan doen
- 6. **Het definiëren van de inhoud:** wat wil je doen, met wie, volgens welke criteria en welke kennis is dan nodig?
- 7. **Het ontwerp:** geef de participatie vorm o.b.v. de inhoud
- 8. **De dialoog:** het uitvoeren van het eigenlijke participatieproces
- 9. **De nafase:** wat hebben we bereikt en wat nemen we mee voor de volgende keer? En vooral: start met uitvoeren!

Opstartfase	Definitiefase	Ontwerpfase	Dialoogfase	Nafase
Intern scherp zetten reason why	Bepaal de doelstellingen	Ontwerp het proces	Lancering	Debriefen en evalueren
	Bepaal de belanghebbenden		Informer en bewust maken	
	Bepaal de criteria/ randvoorwaarden	Ontwerp de communicatie-aanpak	Ideeën- en inputfase	
Zoek verbinding	Kennismanagement	Ontwerp de projectstructuur	Selectie en eigenaarschap	Start uitvoer & opvolging
			Uitdieping	
			Resultaten delen	

We geven in wat volgt bij elke fase een toelichting over wat er te doen is en voegen voorbeelden van methoden, sjablonen en werkmethoden toe en illustreren alles met voorbeelden. Het is belangrijk om in te zien dat het *wel* nodig is om alle fasen te doorlopen en dat proces actief te ontwerpen, maar *niet* om alle hier opgesomde methoden te gebruiken. Onze gids wil vooral inspireren en voorbeelden geven. In de werking in de praktijk moeten keuzes gemaakt worden (zie verder ontwerpcriteria). Op basis van die keuzes maak je dan een concreet participatieproject: op maat van je inhoud en je mogelijkheden.

De opstartfase

De vraag of de intentie om een gebiedsgerichte werking rond water op te starten en dat participatief te doen, kan van diverse kanten komen. Ook het doorhakken van de finale knoop – doen we het of doen we het niet? – verschilt: moet er eerst een beslissingsprocedure gevolgd worden? Of is het fiat van de verantwoordelijke persoon voldoende? Net als de manier waarop de vraag ontstaat: stond het project al langer op de planning? Of is het eerder een antwoord op een plotse nood? Tot slot: de inbedding van het project in de werking van de betrokken dienst(en) hangt af

van de geplogenheden binnen die dienst. En van de wil om eventueel van die vaste gewoontes af te stappen.

Kortom: je hebt een uitdaging, een knelpunt, een project waarbij verscheidene stakeholders betrokken zijn en je merkt dat je dit niet unilateraal kan aanpakken. Je beslist om participatief te gaan werken. Draai dan alvast enkele pagina's terug en laat de Grote Principes binnensijpelen bij iedereen die hiermee aan de slag gaat. Las een gezamenlijk uurtje 'Principes eigen maken' in. Je zal merken: het helpt om het allemaal beter te vatten en je toe te eigenen.

De definitiefase

Goed. We hebben ons de Grote Principes eigen gemaakt en we gaan aan de participatieve slag. De dialoog met de stakeholders wordt *the proof of the pudding*. Maar we beginnen de voorbereiding in een kerngroepje met interne mensen, eventueel aangevuld met enkele externen die zeer nauw bij het project betrokken zijn. Ze zijn ook vertrouwd met de trekkende dienst of overheid. Samen met hen zet je de belangrijke stappen die we hierna beschrijven. Maak zo'n kerngroepje niet te groot, 5 tot 7 mensen werkt prima. Introduceer hier al je nieuwe manier van werken... *Walk the talk!*

Wat staat er je het eerst te doen? Processen van een gebiedsgerichte werking rond water zijn complex. Vandaar dat je in deze voorbereidende fase een aantal facetten moet uitpluizen en onderzoeken. Meer concreet gaat het over:

- het helder bepalen van je doelstellingen. Doe dat met een omgevingsscan;
- het in kaart brengen en analyseren van je stakeholders;
- het verzamelen en implementeren van de bestaande kennis over het onderwerp;
- het bepalen van de criteria die je zullen helpen om tot een procesontwerp te komen.

TIP! Een participatieproces is een proces van voortschrijdend inzicht en het verbinden van mensen. Voortschrijdend inzicht, dat betekent: stappen zetten en terugzetten, momenten waarop je verbreedt en verdiept... Neem nu de mapping en analyse van de stakeholders: die is eigenlijk nooit af en kan het hele proces door verfijnd en aangevuld worden. Verbinding betekent bijvoorbeeld dat je checkt of iedereen mee is en blijft met de doelstelling(en).

Kerngroep? Stuurgroep?

In het (semi-interne) kerngroepje worden alle processtappen voorbereid en worden inhoud en binnengehaald en verwerkt om naar een volgende stap te gaan. Naast de kerngroep pleiten we ook voor de opvolging door een bredere en externe stuurgroep met daarin alle 'topstakeholders'. De stuurgroep komt op strategische momenten in het project samen. De individuele leden nemen actief deel aan het proces, zodat de stuurgroep als orgaan ook mee is en (enkel) op grote strategische momenten een 'go' geeft of bijstuurt.

Hier zit vaak een moeilijkheid: zet je de vier stappen die hier volgen in de kern- of de stuurgroep? Want die stuurgroep heb je toch pas samengesteld als je de context van je project (omgevingsscan) kent en de stakeholdersanalyse hebt uitgevoerd?

Ja en nee dus... Als je van nul begint, stellen we voor deze stappen binnen je kerngroep te doen en je stuurgroep nadien over het werk te laten gaan en te laten aanvullen. Als je al in een traject zit (en je je dus participatief wil buigen over een deelfacet), kun je deze oefening binnen je stuurgroep doen. Wellicht zul je dan ook de samenstelling daarvan – precies vanwege de concrete focus van je project – wat aanpassen of (tijdelijk) heroriënteren.

Bepaal de doelstellingen

Wat?

Missing link

Het kerngroepje/de stuurgroep kan nu de krijtlijnen beginnen uit te tekenen voor de rest van het traject. Te beginnen met het bepalen van de doelstellingen.

De doelstelling of doelstellingen helder en scherp krijgen: dit is een van de meest essentiële facetten van het participatieproject. Hier wordt bepaald welke verdere keuzes je zult maken en welke rol de stakeholders zullen spelen.

Hoe?

Vaak is er van bij het begin een basisidee of een ruwe omschrijving van het doel of de doelen, maar een werksessie om ze helder en scherp krijgen is geen overbodige luxe. Zeker als je die sessie samen met enkele stakeholders doet, zul je merken dat doelen heel verscheiden kunnen zijn en toch een eenheid kunnen vormen, dat nieuwe inzichten naar boven komen en dat het eigenaarschap van de beginvraag bij de stakeholders vergroot. De oefening die we hier voorstellen, is namelijk gericht op het verhelderen van het eigen denk- en argumentatiekader. Anders gezegd: samen doelstellingen bepalen is een verrijkende oefening.

De oefening 'Scherp je doelstellingen aan' omvat twee grote stappen:

de omgevingsscan;

het bepalen van de doelstellingen zelf.

Omgevingsscan

Het is belangrijk dat je een eerste 'grove foto' hebt van je projectcontext. Aan de hand van een omgevingsscan kun je die context in beeld brengen. Het uitwerken van de omgevingsscan is een oefening waarin vaak de energie voor de rest van het traject ontstaat. Er zijn drie insteken:

- Omschrijf** kort en krachtig het vraagstuk of topic dat je wil aanpakken. (zie sjabloon 1a)
- Verken de huidige context:** Welke uitdagingen, ontwikkelingen/gebeurtenissen spelen er? Welke partijen zijn er vanuit hun/een belang bij betrokken en hebben er een standpunt over? Breng hierbij ook de projecten rond water van de laatste vijf jaar en de bestaande overlegorganen en werkgroepen rond waterproblematiek in kaart. (zie sjabloon 1b)
- Bewustzijn:** Bepaal op basis van de beschrijving van de huidige context, de belangrijkste spanningsvelden. Verken dat spanningsveld vervolgens in detail: bevattelijkheid, historiek, stakeholders, gevoeligheid en relaties met andere issues. (zie sjabloon 1c)

Dit is een eenvoudige manier om deze oefening interactief te doen: verdeel de groep in twee of drie subgroepen. Drie of vier mensen in een subgroepje is een interessant aantal als je tegelijk kunt zorgen voor diversiteit in profielen en achtergronden. Per subgroepje werkt men op de sjabloon in A3-formaat (of groter). Na elke stap wordt het werk met het andere groepje/de twee andere groepjes samengelegd en breng je het gezamenlijke verhaal op het grote sjabloon (A1- of A0-formaat werkt best). Doe dat ook voor de volgende stappen.

Aan het einde bekijk je het geheel en zet je eventueel het gesprek voort. Aanvullen en schrappen kan. Blijf niet hangen bij details en in discussies, en durf afronden. Houd dit adagium in het achterhoofd: 'Good enough for now, save enough to try'.

Heb je niet de ruimte om dit in een grotere groep samen te doen? Vul dan de contextanalyse zelf in en leg jouw invulling voor aan andere mensen die gelinkt zijn aan het project. Geef hen een paar vragen mee:

- Mis je nog zaken aan deze doelstellingen? Ben je het eens met wat er staat?

- Is de formulering helder? Voldoende neutraal voor alle stakeholders?

Gebruik voor de omgevingsscan sjabloon 1a,b en c.

Doelstellingen scherp omlijnen

Met het resultaat van de omgevingsscan kun je aan de slag om de doelstellingen voor je project helder te verwoorden.

TIP! Zorg ervoor dat de doelstellingen zich niet alleen richten op het product of de inhoudelijke output. Ook wat je met de stakeholders als groep wil bereiken hoort hierbij: attitudevorming en een cultuur van betrokkenheid, inzet, verantwoordelijkheidszin, open dialoog, luisteren naar elkaar enz.

Goede doelstellingen drukken een gezamenlijke ambitie uit en geven energie. Voorbeelden zijn:

1. Waterbeheer in onze regio heeft bij mensen de connotaties ‘kwaliteitsvol’, ‘verstandig’ en ‘duurzaam’. (Dit is eerder een inhoudelijk doel.)
2. Stakeholders nemen verantwoordelijkheid op en weten zich dus betrokken. (Dit is eerder een attitude-doel.)
3. De groen-blauwe verbindingen zijn over vijf jaar zichtbaar voor de inwoners in het project-gebied omdat de helft van de waterlopen een eigen wandel- en of fietspad heeft. Ze zijn een permanent aandachtspunt waar in gezamenlijk en onderling overleg aan wordt gewerkt. (Dit is een inhoudelijke en ook procedurele doelstelling.)

Om de doelstellingen scherp te krijgen, kan je aan de hand van verschillende vragen werken:

- a. Je kan starten vanuit de vier sporen waterkwantiteit, waterkwaliteit, beleving en droogte en daar telkens bekijken **wat je voor dat spoor wil bereiken en waarom dat belangrijk is**. Formuleer vervolgens ook de concrete doelstelling/resultaat voor het gebied voor dat spoor. (zie sjabloon 2a)
- b. Vervolgens vat je enerzijds in één zin **het centrale resultaat/product dat je wil bereiken** in het project samen. Anderzijds vat je **de centrale doelstelling die je wil bereiken als groep** samen. Zo heb je zowel een duidelijke doelstelling naar product als naar proces. (zie sjabloon 2b)
- c. Het kan ten slotte interessant zijn om nog even expliciet te maken waarom er voor het project gekozen is **om het participatief aan te pakken**. (zie sjabloon 2c).

Ook hier kun je werken met kleinere, heterogene subgroepjes en na elke stap/vraag het materiaal bij elkaar leggen, het gesprek voeren en tot een gemeenschappelijk verhaal komen, dat ook wordt genoteerd. Je kunt de oefening kleinschaliger doen door zelf een eerste stap te zetten of – nog beter – door dit op voorhand aan verschillende mensen te vragen, op een overleg de ideeën samen te leggen en tot één of meer scherp omlijnde doelstellingen te komen.

Gebruik voor de doelstelling sjabloon 2 a, b en c.

Bepaal de stakeholders: verzamelen en analyseren van stakeholders

Geen participatietraject zonder stakeholders, per definitie... Met een stakeholderanalyse kan je optimaal verwachtingen beheren van iedereen die op de een of andere manier betrokken is. Dit impliceert dat we zicht krijgen op de verschillende soorten relaties die er spelen in de verschillende fases, de verschillende manieren waarop we de stakeholders willen betrekken en de verschillende manieren waarop we met hen willen communiceren.

Wat?

Een stakeholder, dat is iedereen die betrokken is bij het project, omdat men er belang bij heeft en/ of invloed kan uitoefenen op/ondergaan van het project: inwoners, andere individuen, (in)formele groepen of verenigingen, organisaties, diensten, overheden, bedrijven, financiers... Bij gebieds-gerichte projecten zijn de stakeholders meestal gekend omdat men voordien al met elkaar heeft (samen)gewerkt. Zulke projecten vertrekken dan ook met een groep van stakeholders met wie er al een relatie is opgebouwd.

Toch blijft het erg zinvol om de stakeholdersmapping en de daaropvolgende diepgaandere analyse een plaats te geven in het proces. Meestal wordt 80 tot 90% van het stakeholdersveld voor de vuist weg genoemd. Je zult merken dat je door deze oefening ook (zo goed als) de overige 10 tot 20% van het veld zult opsporen. Vaak is dat een verrijkende en verrassende oefening.

Hoe?

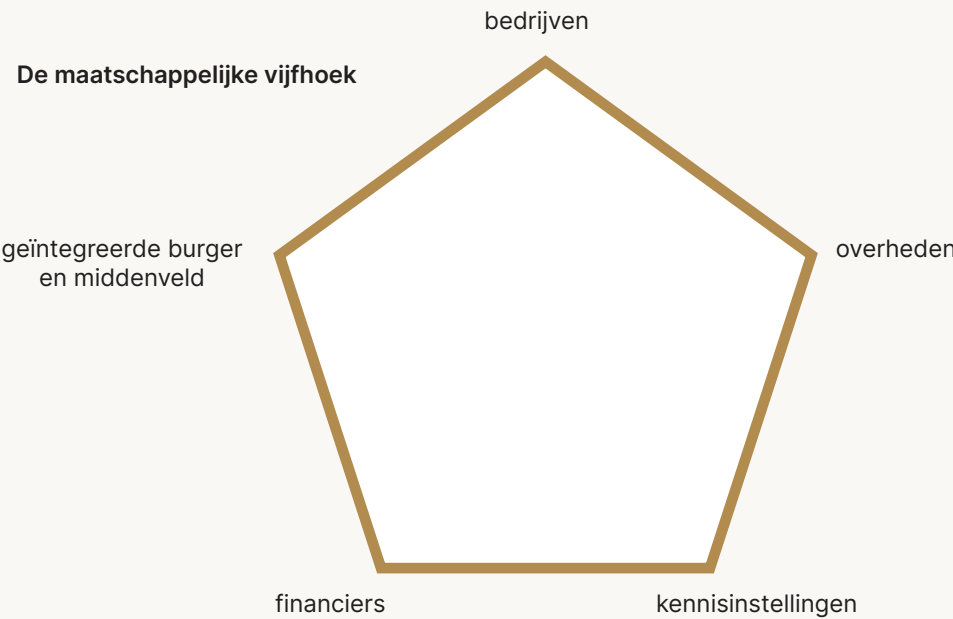
We zetten hier twee grote stappen:

- het *mappen* of verzamelen van stakeholders;
- het analyseren van stakeholders en hun invloed en belang(en), om na te gaan waar en wanneer in het proces ze een rol kunnen hebben.

Het mappen of verzamelen van de stakeholders

We (de kerngroep of de stuurgroep, zie hoger) beginnen met een ‘namestorm’. Die laat je het beste razen met enkele mensen samen, die vanuit diverse posities betrokken zijn. En met een facilitator, die nog eens helder de doelstelling(en) in herinnering brengt. Het doel is simpel: **zo veel mogelijk betrokkenen noemen**. Dat zal een longlist opleveren. (sjabloon 3a)

1. Maak een longlist: Organiseer een namestorm en laat de deelnemers (individueel of in duo) alle mogelijke namen van organisaties, instellingen, personen bedenken. Dit is een eerste vlugge vingeroefening. Het hoeven nog geen concrete namen te zijn.
2. Kijk zo breed mogelijk. Vertrek hierbij van de maatschappelijke vijfhoek Dan cover je zeker de diverse soorten stakeholders.



3. Kijk zeker ook naar de set met ‘Hulpvragen longlist’: deze dient om iedereen te benoemen (zie volgende pagina)
4. Verfijn je longlist: Gebruik de set met ‘Hulpvragen Verfijnen’ om de lijst uit te puren en tegelijk aan te vullen. Doe deze oefening samen in groep, dan kun je ook de dubbels uit de longlist halen.

TIP! In de fase van het uitpuren en verfijnen is het goed dat je bij elke speler concrete namen noemt: welke departementen, personen, functies...? Hoe concreter, hoe beter: dat is de stelregel.

Vervolgens kan je al deze **stakeholders segmenteren** (sjabloon 3b). Gebruik hiervoor sjabloon het sjabloon 3b of teken op een grote flap een X-as en een Y-as, met scores van 0 tot 10. De X-as slaat op het belang van de stakeholder bij het traject, de Y-as op zijn invloed op het traject. Zet alle stakeholders ‘op hun plaats’. Dat doe je in gesprek en in groep. Zowel dat gesprek als de uiteindelijke ‘plaatsbepaling’ van de stakeholders is van belang.

Een stakeholder (bv. de waterbeheerder) kan zowel veel invloed hebben op als veel belang bij het project. Een andere stakeholder (bv. een landbouwer wiens gronden almaar droger worden) heeft misschien minder invloed, maar wel veel belang bij het traject.

- **Invloed** = in de positie zijn om iets op te leggen, ondanks eventuele tegenkanting. Stakeholders met veel invloed hebben een grote impact op een project/in een traject.
- **Belang** = in staat zijn om relevante informatie aan te leveren (voor het traject en voor zichzelf). Deze stakeholders voelen vaak de impact van een project/traject aan.

Gebruik hiervoor sjablonen 3a en b.

TIP! Werk met post-its. Noteer slechts één stakeholder per post-it zodat je deze makkelijk kan verplaatsen in de bespreking. Maak dan op het einde zeer zeker een foto van het resultaat zodat je het makkelijk wordt om te verwerken in een verslag. Post-its dreigen immers los te komen na een tijdje of als je het sjabloon verplaatst. Je kan dit ook digitaal doen in een tool zoals Miro.

Hulpvragen longlist

- Gemeenschappelijk belang: Wie is er rechtstreeks bij jouw uitdaging / doelstelling betrokken?
- Nut: Wie kan er (in)direct baat bij hebben? Wie kan er (on)rechtstreeks nadeel van ondervinden?
- Staat van dienst: Wie zal zijn denken / werkwijze / product moeten bijsturen of veranderen als we Deze doelstelling realiseren ?
- Opiniemaker: Willen we deze uitdaging realiseren, wie dient er zeker op de hoogte te worden gebracht?
- Geld: Wie kan er mee financiële middelen voorzien?
- Verspreiden: Wie kan meehelpen bij de communicatie?
- Sociale invloed: Wie kan naderhand mee draagvlak helpen creëren als de resultaten moeten worden
- uitgerold? Wie kan anderen engageren en motiveren?
- Expertise: wie heeft inhoudelijke expertise over dit onderwerp?
- Machtspositie: Wie zit er aan het stuur? Wie heeft de touwtjes in handen, bvb. op wetgevend vlak?
- Persoonlijkheid: Wie kan zich gepasseerd voelen als hij/ zij niet is uitgenodigd?
- Urgent: voor wie is het urgent?
- Toegang: wie heeft toegang tot goede netwerken of interessante achterban?
-

Hulpvragen verfijnen

- Wie is de eerste aan wie je denkt om je te helpen bij jouw doelstelling/probleemstelling?
- Wie kan je helpen om nieuwe, innoverende ideeën of voorstellen op de tafel te krijgen?
- Wie kan je helpen om je relevante informatie te bezorgen over de beslissing?

- Op wie vertrouw je het meest om jouw belangen te behartigen?
- Wie heeft in het verleden al bijgedragen aan de groei en ontwikkeling van je organisatie?
- Draagt de stakeholder bij aan diversiteit?

- Delen ze de gemeenschappelijke doelstelling?

- Zijn er ervan overtuigd dat dialoog en samenwerking nodig is?

- Bestaan er tussen stakeholders onderling conflicten die een constructieve samenwerking blokkeren (maw: is er voldoende ‘gelijkheid in het verschil’)?

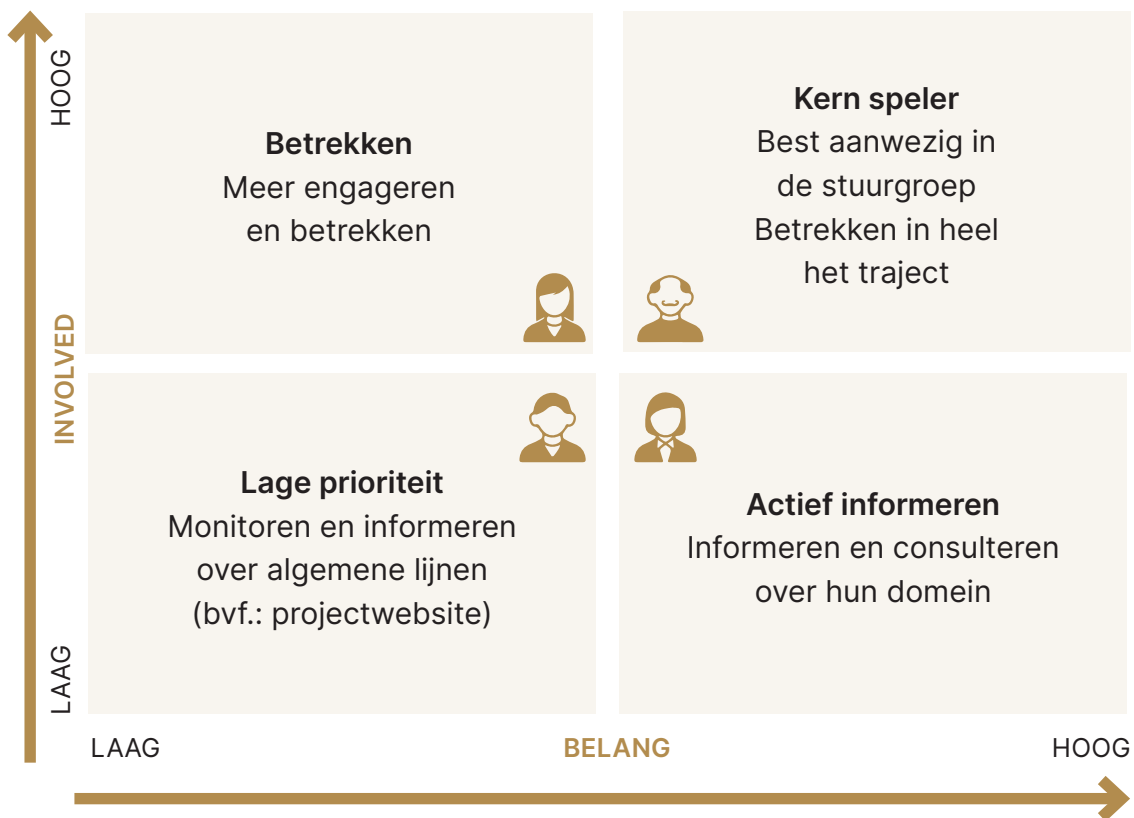
- Kan iedereen voldoende waarde toevoegen?

- Welke dragen bij aan een versnelde positionering?

-

Stakeholdersanalyse

We hebben de stakeholders in beeld en we hebben ze op hun plaats gezet wat invloed en belang betreft. Tijd nu voor de analyse. Die kun je maken aan de hand van de vier kwadranten die je op de X- en Y-as uitzet (met lijnen op de middenscores vijf).In principe horen de stakeholders in het kwadrant rechtsboven thuis in de stuurgroep: zij hebben veel invloed en hun belang is groot. De spelers rechtsonder moet je zeker actief betrekken in je stakeholdersdialoog: hun belang is groot en hun invloed klein. Linksboven dan weer vind je stakeholders met veel invloed en weinig belang, en linksonder is de groep met het kleinste belang en de kleinste invloed.



TIP! Om nog maar eens aan te geven hoe belangrijk de doelstellingen zijn die we voor het project al eerder hebben vastgelegd: het kan bijvoorbeeld blijken uit de kwadrant dat een stakeholder laag scoort wat invloed en belang betreft. Een doelstelling kan erin bestaan zo'n stakeholder meer invloed te laten hebben en/of zijn belang te doen toenemen.

TIP! Een stakeholdermapping en -analyse is dynamisch: het is best mogelijk dat in de loop van het traject stakeholders een andere plaats gaan innemen in het kwadrant.

Je kunt per stakeholder (of voor een bepaalde groep stakeholders) verder gaan in de analyse. Wat zijn hun wensen en eisen? Dat kun je doen in een gesprek met of enquête bij de betrokken stakeholder (direct), of door een brainstorm met collega's die goed op de hoogte zijn (indirect). Dit zijn kapstokvragen:

1. Waar staan ze voor? Wat is hun agenda?
2. Hoe verhouden ze zich tot het thema en de doelstelling? Voor of tegen, neutraal, onafhankelijk...?
3. Hoe machtig zijn ze? Kunnen ze zaken in beweging krijgen?
4. Hebben ze toegang tot het beleid of beslissingnemers?
5. Wat kan hun inbreng zijn in het proces?
6. Welke emoties leven bij deze stakeholder: hoop, weerstand, onzekerheid, hooggespannen verwachtingen, onzekerheid, angst...?

Gebruik hiervoor sjabloon 4.

En ook hier opnieuw: doe deze oefening in alle openheid en vanuit voortschrijdend inzicht. Blijf niet hangen in wie wel of wie niet. Er is hier ook geen 100% sluitend antwoord. Wat de groep op dat moment voorstelt en aanvoelt, is het enige juiste... Denk eraan: 'Good enough for now, save enough to try'.

Bepaal de kennis die nodig is

Wat?

In een participatieproces vormen de stakeholders samen een collectieve kennisbasis en -bank. In het traject zetten zij hun kennis in. Dat doen ze niet lukraak, maar in combinatie met het belang dat ze bij een traject hebben en met de gemeenschappelijke doelstelling.

Er is, zeker in het geval van gebiedsgerichte waterprojecten, nog heel wat andere kennis: wetenschappelijke literatuur in de vorm van boeken, artikels, websites enz., ad-hoc kennis van experts die (nog) niet is gepubliceerd, kennis van de bredere context bij de betrokken organisaties, historische kennis, kennis van fake news, mensenkennis ook... Het belang van (mensen)kennis bij beleidsvoering is de jongste tijd ten overvloede bewezen, net zoals ook duidelijk is geworden dat er tussen kennis en beleid een spanningsveld kan bestaan.

Hoe dan ook, verzamel zo veel mogelijk kennis als 'basismateriaal', zodat er een soort van 'state of the art'-kennis is over het onderwerp. Dat materiaal gebruik je om de vragen scherp te krijgen. Het zal nadien ook van pas komen om deelnemers te informeren en het thema feitelijk correct te *framen*.

Kennis wordt vaak bij de start gedeeld. Dat is erg belangrijk om iedereen het gevoel te geven dat hun startpositie dezelfde is. Even vaak wordt er ook gaandeweg nieuwe of andere kennis ter beschikking gesteld als de nood zich voordoet. Als die kennis aanwezig is bij een van de actoren, stakeholders..., dan stapt die even uit de rol van stakeholder en krijgt hij als expert een plek in het traject. Indien mogelijk, kan er ook externe expertise binnengehaald worden. Als het nodig is, kan er ook nieuw (kaart)materiaal aangemaakt worden. Het allerbelangrijkste is dat iedereen over dezelfde kennis beschikt.

TIP! Speel als facilitator van het proces, van een deel ervan of van een groepsgesprek nooit de rol van expert, waardoor je kennis of inhoud gaat delen en mee in de inhoudelijke discussie gaat. Die rollen zijn tijdens een participatief proces niet verzoenbaar. De vermenigving ervan kan zelfs nefast zijn voor het proces.

Hoe?

Waar en wanneer breng je welke kennis in? Wie brengt ze? Wie van de stakeholders kan de rol van 'externe kennisdrager' opnemen? Welke instrumenten gebruiken we om het kennismateriaal te verspreiden? Hier bestaan geen standaardformules voor. In elk geval: spring zorgvuldig om met informatie.

Wat zijn mogelijke manieren om dit aan te pakken? Informatie kan bijvoorbeeld vooraf bezorgd worden, bij wijze van voorbereiding, in de vorm van een informatieve krant of startnota. In elk geval: ga ook hier creatief mee aan de slag en zorg voor een mooie vormgeving, zodat je stakeholders in een positieve, actieve en nieuwsgierige modus brengt. Hier volgen enkele mogelijkheden die naar ons gevoel relevant zijn en goed kunnen werken voor een gebiedsgerichte communicatie- en participatie.

TIP! Zorg voor een budget om informatie mooi vorm te geven en in een begrijpelijke, toegankelijke taal te gieten: vormgevers en redacteurs kunnen wonderen verrichten... Er is niets fnuikender voor een participatief proces dan ontmoedigend onleesbare teksten of pakweg amateuristische Powerpoints.

Ervaringsdeskundigen aan het woord

Laat ervaringsdeskundigen vertellen wat ze hebben meegemaakt. (Dat gebeurt in meer en meer beleidsdomeinen in Vlaanderen.) Zij brengen vaak een 'andere kant' van het verhaal of kijken vanuit

een ander perspectief. Specialisten, hydrologen en ingenieurs krijgen zo soms een nieuw paar ogen aangereikt.

In een bepaald traject (Vliet-Molenbeek) kwam de groep stakeholders op de verwandeling (zie hieronder) langs bij Chris. Hij woont in overstromingsgebied en toonde zijn heraanlegde oprit. In zijn kelder zag je de lijn tot hoe hoog het water had gestaan en zijn pomp, die altijd klaarstaat. Net achter zijn tuin liep het water. Dit bezoek maakte de problematiek voor alle betrokkenen zo helder als pompwater. Chris sloot zich later samen met een buurman aan bij de stuurgroep en tekende zelf mee acties uit.

Samen op verwandeling

Een interessante methodiek is de ‘verwandeling’, met de stuurgroep en/of andere specifieke groepen. Een verwandeling is een ‘wandelende vergadering’ van een halve of zelfs hele dag in het projectgebied, waarbij iedereen kennismakt met het thema en in gesprek gaat met betrokkenen. Dit is veel meer dan een klassiek terreinbezoek. De groepsleden maken ook op een andere manier kennis met elkaar en krijgen informeel de gelegenheid om intenties op elkaar af te stemmen. Zo leggen ze samen de eerste sporen van het traject. Behalve op de problemen wordt er ook al gefocust op oplossingen. Zo’n start ‘met de voeten in de aarde’ zorgt altijd weer voor goesting en energie.

De stuurgroep kan de verwandeling mee vormgeven. Het is aangewezen om de diversiteit van de problematiek en het stakeholdersveld in beeld te brengen. Focus ook hier niet enkel op technische projecten of technische verhalen maar durf ook eens bij de burger zelf aan te kloppen en diens project/verhaal te horen of de landbouwer aan te spreken over de manier waarop hij dag in dag uit omgaat met ‘water’ en wat daarbij zijn beweegredenen zijn.

Info in alle hoeken en kanten

Infohoeken zijn een boeiende en interactieve manier om op grotere stakeholdersbijeenkomsten informatie te delen. Je werkt dan met gebalde informatie, verspreid over de ruimte: posters, filmpjes, beelden, foto’s, tekst... Infohoeken zijn een waardig alternatief voor allerlei plenaire en vaak nogal/te academisch getinte Powerpointvoorstellingen. Mensen gaan meteen meer in actiemodus, alleen al omdat ze kunnen wandelen. Je kunt dit wandelen ‘vrij laten’ of meer aansturen, door groepen te laten doorschuiven. Je kunt in de infohoeken ook werken met sprekers en de tijd opdelen in ‘spreken’, ‘vragen’ en ‘gedachtewisselingen’: wat maakte deze infohoek interessant voor jou? Wat heeft jou verrast? Waar wil je meer over weten? Wat neem je hiervan mee? Over meenemen gespreken: dergelijke vragen kun je met mooi vormgegeven(!) ‘praatplaten’ meegeven aan de deelnemers.



TIP! Je kunt de infohoeken of -zuilen gebruiken om tijdens een forum info uit een vorige ronde snel te delen. Mensen kunnen ‘de benen even strekken’ en gewapend met alle info (besluiten en inzichten) uit een vorige ronde de dialoog voortzetten. Dit garandeert ook dat iedereen alle info – ook uit groepen waartoe hij/zij niet behoorde – kan opnemen.

Helder in beeld: websites en onlinetests

Online kun je complexe informatie transparant, helder en persoonlijk overbrengen. Elk project heeft minstens een webpagina nodig, en grotere projecten een eigen projectwebsite. Hier kan input gevraagd worden van gebruikers (zie later), maar de basis is: informatie, informatie, informatie. Zo kun je alle relevante informatie over een project gemakkelijk en overzichtelijk samenbrengen, zowel wat de proceskant betreft als wat de inhoudelijke kant aangaat. Gebruikers kunnen de informatie in hun eigen tempo opnemen en weten altijd waar ze terecht kunnen voor meer achtergrondinfo.

De informatie kan heel eenvoudig zijn, in de vorm van links naar bestaande documenten of teksten op de website. Maar bij echte onlinecommunicatie is er meer mogelijk. Bijvoorbeeld visueel. Veel gebruikers zijn namelijk niet geneigd veel tekst te lezen online. Ze ‘scannen’ de informatie of haken af als de tekst te lang is. Een evident voorbeeld van visueel werken zijn korte filmpjes (tussen 30 seconden en 3 minuten), zoals www.hoogwaterzonderkater.be van VMM, die een project schetsen of achtergrondinfo geven. Ook in sociale media is dit makkelijk inzetbaar. Een ‘visuele taal’ die recent meer en meer wordt ingezet is datavisualisatie, waarin data visueel worden aangebracht.

TIP! Als er veel informatie is, is de kernvraag: wat is hier relevant voor mij als gebruiker? Daarom zijn interactieve tests een zeer interessante onlinemethode. Op basis van een aantal gegevens die de gebruiker invoert, bijvoorbeeld de locatie, kan er achtergrond en informatie op zijn/haar maat gegeven worden.

Bepaal de ontwerpcriteria

We hebben intussen de omgeving van het project gescand en de doelstellingen helder omschreven. We hebben ook de stakeholders benoemd en geanalyseerd, en we onderzochten welke informatie en kennis er is, en hoe we die met alle betrokkenen kunnen delen. Tijd om de ontwerpcriteria te bepalen.

Wat?

Vergelijk het met een architect die zich bij het ontwerpen van een pand laat leiden door unieke factoren en randvoorwaarden, zoals daar zijn: de specifieke wensen van de toekomstige gebruikers, de oriëntatie van het perceel, de toestand van de ondergrond, EPC-normen, het budget enz.

Elke vraag is anders, elke situatie heeft haar eigen context. Het bepalen van de richtinggevende randvoorwaarden of criteria is de laatste stap voor de opmaak van het eigenlijke ontwerp.

Hoe?

De lijst met criteria is onuitputtelijk. We overlopen de meest gangbare.

- Het **beschikbare budget**. Wat zijn de financiële middelen voor dit project? Denk ook aan kostenposten die soms over het hoofd worden gezien: de huur van locaties, catering, het afdrukken van posters met kaartmateriaal, bezoeken op locatie, de opmaak van de website en andere communicatiemiddelen, zoals informatieve filmpjes... Welke communicatiemiddelen bestaan er al en wat moet er nog ontwikkeld worden? Koken kost geld. Maar ook een budgetvriendelijke aanpak kan met de nodige creativiteit gewenste resultaten opleveren.
- De **man- en vrouwkracht**. Hoeveel mensen kunnen we inzetten om een project mee voor te bereiden, te ondersteunen, begeleiden, trekken, coördineren, erover te rapporteren en te communiceren...? En welke profielen hebben we dan aan boord?

- **Tijd.** Moeten we vanwege een deadline (bouwvergunning, verkiezingen, subsidie...) binnen een bepaalde termijn landen? Of hebben we ‘een zee van tijd’? Zo hebben projecten met de doelstelling ‘waterkwaliteit’ in de regel een lange doorlooptijd. De doelstellingen worden immers niet één twee drie gehaald. Hier is het dan ook belangrijk om de stakeholders het hele proces door aan boord te houden en te focussen op soms kleine stappen vooruit. Bij waterbeleving zijn er bijvoorbeeld vaak al sneller resultaten te behalen. De thematiek bepaalt dus mee de doorlooptijd.
- Participatie is gebaat bij voortgang, leert de ervaring. Alleen zo blijven stakeholders aan boord en neemt de betrokkenheid toe. Maar te snel schakelen werkt in sommige gevallen contra-productief. Stakeholders volgen dan niet meer, want er is geen tijd om alles te laten bezinken. Mensen kunnen zich ook niet elke week of om de twee weken vrijmaken. Door te snel te schakelen loop je het risico dat de diversiteit aan stakeholders niet gegarandeerd blijft en dat de groep versmalt.
- De **grootte** van je **stakeholdersveld**. Ook die is bepalend voor je procesarchitectuur. Gaat het over een klein gebied met relatief weinig inwoners, landbouwers, verenigingen en betrokken overheden? Of werk je op een uitgestrekt, semiverstedelijk stroomgebied met honderden betrokken partijen? Het aantal stakeholders zal mee een rol spelen om zaken te framen en/of specifieke keuzes te maken. Zoals de kwestie of je al dan niet met onlineparticipatie aan de slag gaat.
- De **eigenheid** van de **stakeholdersgroep**. Het ligt voor de hand dat de eigen kenmerken van de groep stakeholders mee bepalen hoe je proces er gaat uitzien. Zo zal in meertalige regio's de meertaligheid van de informatie en communicatie extra aandacht moeten krijgen. Of denk aan een overwegend 70+-stakeholdersveld, waar onlinemethoden vermoedelijk niet de beste keuze zijn, terwijl je voor jonge gezinnen met kinderen wel het best onlineparticipatie aanbiedt. Ook voor kinderen en jongeren zul je specifieke methoden moeten gebruiken.
- **Ervaring met participatief werken.** In welke mate zijn de stakeholders vertrouwd met participatief werken? Ervaring kan zowel positief als negatief werken. Veel hangt af van de kwaliteit van de voorbije ervaringen. Ook ‘geen ervaring’ kan in twee richtingen gaan: van een wit blad vertrekken kan verfrissend zijn voor sommige mensen. Anderzijds maakt ervaring een aantal zaken makkelijker.
- De **complexiteit** of **techniciteit**. Willen we louter ideeën verzamelen over de manier waarop we een belevingspad willen aanleggen langs de beken? Of willen we met landbouw en natuur een gesprek aangaan over het herstellen van de boorden? Of over hoe ingrepen stroomopwaarts ‘communiceren’ met wat er stroomafwaarts gebeurt?
- Gaat het om een **politiek geladen** thema? En hoe liggen de politieke verhoudingen in het werkgebied?

TIP! Een gouden raad: probeer zo veel mogelijk ontwerpcriteria te bekijken, maar staar je er ook niet blind op. Ook hier moet je op een moment durven afronden en vertrouwen... op het vertrouwen dat iedereen aan de dag zal leggen om het proces transparant en participatief aan te pakken.

Gebruik hiervoor sjabloon 5.

De ontwerpfase

Werk als een architect: eerst een schets, later de details

Het is zover. Alles is in kaart gebracht wat je moet weten en hebben om aan de concrete voorbereiding van het project te beginnen. De Grote Principes zitten in je actieve werkgeheugen – als dat niet het geval is: nog eens snel overlopen – en ook de doelstellingen, de stakeholders en de randvoorwaarden zijn gekend. Je beschikt over de nodige kennis en informatie en bepaalde de ontwerpcriteria.

Met al die ingrediënten kun je nu het proces ontwerpen en vervolgens de juiste structuur opzetten om er een succes van te maken. Doe dat als een architect: die maakt eerst schetsen, zonder details. De grote lijnen en ideeën krijgen in zo'n schets vorm. En vervolgens worden ‘de details’ ingevuld, in gesprek met de opdrachtgever.

Procesarchitectuur

Elk proces is anders. Op basis van de input uit de definitiefase geef je in deze stap het best mogelijke en haalbare proces concreet vorm. Doe dat eerst aan de hand van de brede procesarchitectuur. Kies vervolgens per fase de gepaste methodieken en start de voorbereiding.

Laat je bij het selectieproces inspireren door de veelheid van bestaande methodieken zoals in hoofdstuk 3.3.2. beschreven voor het managen van een groep stakeholders in een participatietraject.

Je methodologische keuzes vertaal je in een concreet draaiboek. Daarin wordt het proces stap voor stap beschreven, met voor elke stap de tussendoelstellingen, de aanpak (= het instrumentarium), de interactie tussen de fasen, de verwachte output en alle nodige praktische zaken (materiaal, ruimte, catering, to do's...).

Op een lager niveau werk je vervolgens concrete draaiboeken uit voor specifieke methodieken (zowel fysiek als online), doe je verkennende onderzoeken, raadpleeg je studies of stel je vragenlijsten samen. Anders gezegd: je maakt de bouwstenen van de procesarchitectuur concreet.

De doelstelling is bepalend. Dat kan zijn: beleid aftoetsen of creëren, samen ondernemen, netwerkvorming, engagement, sociaal leren... Afhankelijk daarvan kies je voor andere procesarchitecturen of werkvormen: meer gesloten of open, meer of minder creatief...

TIP! Het opzetten van een zo stevig mogelijke procesarchitectuur is geen eindpunt. In projecten kan er veel gebeuren: nieuwe informatie, nieuwe stakeholders, nieuwe uitdagingen kunnen op het projectpad komen. Het is essentieel dat je de architectuur op die momenten flexibel kan bijsturen. Maar altijd zonder de doelstelling en de Grote Principes uit het oog te verliezen. De fasen hebben ook hun eigen tempo: soms gaat het traag, dan weer snel of zelfs supersnel.

De kloof tussen droom en daad is gevuld met wetten en praktische bezwaren. Je kunt een prachtig procesontwerp of een sublieme methode bedenken, maar als er geen tijd, geld of capaciteit beschikbaar is om dat ook uit te voeren, ben je er weinig mee. Anderzijds: ook met weinig middelen of menskracht kun je krachtige processen uitvoeren, al vergt dit vaak meer creativiteit.

Kies de noodzakelijke fasen

Op basis van de ontwerpcriteria/randvoorwaarden en doelstellingen beslis je welke fasen nodig zijn. In het volgende onderdeel schetsen we er een aantal die men bij dit soort processen vaak

doorloopt. Het zijn de bouwstenen die je bij het ontwerpen van de procesarchitectuur kunt gebruiken. Hoe kiezen? Gebruik wat je in de definitiefase hebt uitgewerkt! Vorm volgt immers inhoud. Kies in het sjabloon de fases die je nodig hebt en beschrijf de doelstelling per fase (sjabloon 6).

Lancering

Belangrijk in elk traject, leert de ervaring: een brede, communicatief open start. Na de voorbereidende stappen lanceer je daarom de doelstellingen en het hele proces. Dat doe je samen met de betrokken stakeholders, op een transparante manier. Bij trajecten die zich tot een brede waaier van burgers richten gaat dit gepaard met een brede communicatiecampagne.

Informeren/bewust maken

Een van de Grote Principes is de nood aan een gemeenschappelijke basis en aan informatie bij stakeholders, het hele proces lang. Pas dan kan iedereen meedenken. Voor een gebiedsgerichte werking kan er nog een afzonderlijke stap nodig zijn: de bewustmaking van burgers en andere stakeholders. Wat is het belang van het project en de problematiek, wat zijn de uitdagingen die hen aangaan? Dat inzicht en het bijbehorende gevoel moeten er zijn voor mensen input kunnen geven en zich betrokken voelen. Het kan ook nieuwe stakeholders opleveren.

Na deze stap kennen alle stakeholders de problematiek van bijvoorbeeld meerlagige waterveiligheid of/en van watertekorten of/en van belevingskansen. Ze weten dat er een traject bezig is. Ze zijn zich bewust(er) geworden van wat er speelt en van het belang van het thema.

TIP! Denk eraan dat mensen hun contactgegevens achterlaten, waardoor je ze ook later nog kunt bereiken en eventueel activeren voor deelname (stuurgroep, workshops, slotevent...) of een ambassadeurschap. (Zie ook het Grote Principe 3 – Het zandlopermodel.)

Je hebt de externe tools, zoals een projectpagina op de website, een projectwebsite, basecamp enz. En je kunt misschien ook interne platformen inschakelen.

Ideeën en input

In deze fase ga je met de stakeholders op zoek naar verbinding: dat is je grote kapstok. Je verkent bestaande oplossingen, ontdekt ‘gaten’ en lacunes, sprokkelt nieuwe ideeën. Je zet hier ook een eerste stap richting eigenaarschap: stakeholders zijn in een participatief traject actief betrokken bij het bedenken van oplossingen die voelbaar energie vrijmaken. Ze hebben ook al kunnen aangeven waar ze zich actief voor willen inzetten.

TIP! Alle stakeholders uit de eerste fase worden hiervoor geactiveerd via mailings en eventueel social media. Je kunt ze extra uitdagen door zelf al prikkelende eerste ideeën te lanceren.

Selectie en eigenaarschap

Na de ideeënfase heb je ook al een idee van de oplossingen die de grootste betrokkenheid opleveren en dus bovendrijven. Er is enthousiasme rond, dat misschien nog niet algemeen gedeeld wordt en nog weinig concreet is. Maar dat het er voelbaar is, is wezenlijk. Er zijn stakeholders die er een verantwoordelijke rol voor willen oppakken.

Het selecteren en verwerken van het materiaal is een belangrijke stap. Een stap die je best in co-creatie met de projectgroep uitvoert. Hier wordt alles immers voor een eerste maal overzichtelijk bij elkaar gebracht, de basis voor verdere stappen en denkwerk.

Check vooral dat je hier wel degelijk oppakt wat er kwam bovendrijven, waar de energie lag en waar er opportuniteiten zijn voor de toekomst. Maar waak er vooral over dat je hier capteert wat er tijdens de ideeënfase naar boven kwam.

Vaak zal je hier ook ideeën gaan clusteren tot meer werkbare thema’s. Zorg er dan goed voor dat de thema’s niet te abstract of te ‘groot’ worden. Zorg ervoor dat de finesses van wat er werd gezegd en bedacht aan boord blijven en dat je met scherp en prikkelend materiaal naar de volgende stap kan gaan.

TIP! Er kunnen inmiddels ook nieuwe stakeholders op het toneel zijn verschenen, wat doorgaans een goed teken is. Zorg dat ook zij over alle informatie beschikken.

Uitdieping

Je beschikt na de vorige, ‘brede’ fasen over een oogst aan oplossingsgerichte ideeën. Die moeten verder worden gewied, uitgediept en tot concrete voorstellen omgeturnd.

Samen met alle betrokken stakeholders organiseer je daarom een nieuwe reeks gesprekken waarin ze met elkaar praten over gerichte voorstellen. Ze onderzoeken wat echt nodig en wenselijk/haalbaar is. Ook hier geldt: eventueel vul je de groep ad hoc aan met andere geïnteresseerden, beleidsmedewerkers, organisaties... Een mogelijke aanpak is dat je rond bepaalde ideeën stakeholders in interactieve workshops met de stuurgroep samenbrengt.

TIP! Eigenaarschap en engagement dwing je niet af: mensen kiezen daar per definitie zelf voor. In een goed proces zie je het ook groeien. Reik de stakeholders daarom motiverende instrumenten aan en stimuleer hen zo om zelf ‘de boer op te gaan’ en ideeën concreet te maken, andere mensen aan te spreken, onderlinge afspraken te maken, de handen uit de mouwen te steken, ervoor te gaan... Vul daarom de stuurgroep aan met burgers die hebben aangegeven dat ze mee de handen uit de mouwen willen steken.

Resultaten delen/verspreiden

De resultaten zijn er en verdienen het gedeeld en verspreid te worden. Doe dat in een feestelijke setting. Zo ervaren mensen aan den lijve wat zo’n traject kan opleveren en breng je de waterproblematiek in een positieve, burgerparticipatieve sfeer. Het wordt de basis voor een realistisch en gedragen nieuw ‘burgercontract’ rond water.

DE PROCESARCHITECTUUR: EVALUATIE

Bekijk vóór je effectief van start gaat met het uitwerken van de details nog eens het hele ontwerp van het proces en stel de volgende vragen:

- Heb ik voldoende elementen ingebouwd om de stakeholders uit de stakeholdersanalyse zo breed mogelijk te bereiken en te betrekken?
- Heb ik in instrumenten en momenten voorzien om alle stakeholders toegankelijk te informeren, zowel over de inhoud als over het proces en het doel?
- Heb ik processen ingebouwd om samen met de betrokken stakeholders vanuit een eerste brede verkenning te komen tot steeds concretere ideeën, acties, plannen?
- Heb ik aandacht voor wat er wel en niet is gekozen of beslist? Koppel ik de motieven hiervoor goed aan het proces?
- Draag ik er blijvend zorg voor dat alle stakeholders betrokken kunnen blijven?

Gebruik hiervoor sjabloon 6a.

Ontwerp het detailplan van aanpak per fase

Even terug naar de beeldspraak van de architect: die maakt eerst schetsen en vervolgens wordt alles meer in detail uitgewerkt. Daar zijn we nu beland. Je kent dankzij het vorige luik de diverse fasen van het traject en wat je ervan mag en moet verwachten.

(Dient het nog gezegd? Uiteraard houden we nog altijd de Grote Principes, onze doelstellingen en de ontwerpcriteria voor ogen: dat zijn blijvers.)

Welke methodieken passen bij welke fasen? Hoe maak je het meeste kans op succes en op resultaat? We overlopen er hieronder aantal.

Lancering

Persconferentie

Is het participatietraject het grote publiek wil aanspreken, kun je niet om de klassieke media heen. Maar ook als dat niet zo is, kan een persmoment interessant zijn. Zo'n persconferentie, die gepaard kan gaan met een officieel moment, zoals de ondertekening van een charter, kan het startpunt van het publieke deel van het traject zijn, waarop alle partners 'zich tonen'. Aangezien watergebonden projecten ook lokale nieuws waarde hebben, zijn regionale en lokale media vaak dankbare en ook geïnteresseerde kanalen. Vergeet dus zeker ook hen niet in kaart te brengen en uit te nodigen. De betrokken gemeenten en/of intercommunales hebben vaak een goed zicht op wie en wat.

Als er een persconferentie komt, schieten uiteraard ook de partners in actie en kondigen het project aan op hun media. Voorzie zeker in Facebook- en Twitter-acties om viraal meer ruchtbaarheid te geven aan de lancering.

TIP! Media brengen nieuws: dat is hun reden van bestaan. Zorg er dan ook voor dat er op de persconferentie echt nieuws is. Hoe concreter, hoe beter. En als dat nieuws past in een actueel kader – dat kan met de waterproblematiek nauwelijks een probleem zijn – is dat nog beter. Een goed bereikbare en fotogenieke locatie is altijd een extra troef.

LET OP!

Een persconferentie is niet voor elk participatieproject een geschikte officiële start. Alle partners moeten dan immers namens hun organisatie dezelfde boodschap uitdragen. Voor gevoelige projecten is dat misschien niet altijd mogelijk. In zo'n geval kun je het project beter via de eigen kanalen bekendmaken zonder dat je meteen de schijnwerpers van de pers opzoekt.

HLN

NIEUWS SPORT SHOWBIZZ NINA IN DE BUURT VIDEO FUN N

POPULAIR IN DE BUURT KIES UW GEMEENTE

De ondertekening van het charter riviercontract Heulebeek was donderdagnamiddag, aan de Heule in Kortrijk. © Henk Oelou

Test of je huis aan Heulebeek onder water kan lopen

In het stroomgebied van de Heulebeek hebben door de klimaatverandering op termijn 79 procent meer adressen jaarlijks 1 kans op 10 om te overstromen. Die hondschan staat op een nieuwe site.

N

NIEUWS SPORT REGIO SLIMMER LEVEN SHE. MIJN Z

VMM rekt op bevolking voor waterproblemen Heulebeek: “De bewoners hebben nu eenmaal terreinkennis”

07/02/2020 om 06:00 door Joerte Dewagenaere

■ Bernard De Potter (VMM), gedeputeerde Bart Naeyaert, burgemeesters en schepenen ondertekenden het participatieproject. (FOTO: LCH)

f

t

e

Website en sociale media

Tegelijk met de persconferentie lanceer je de projectwebsite, net als de nodige Facebook- en Twitteraccounts en -pagina's. De website bevat alle informatie die stakeholders nodig hebben om actief te kunnen deelnemen.

Bij kleinere projecten kan dit een eenvoudige pagina zijn op de website van een of meer partners. Het is in elk geval belangrijk dat er altijd een plaats online is waar het project op beschreven wordt en waar je idealiter ook de vooruitgang ziet. Het is belangrijk dat stakeholders daar correcte en up-to-date informatie vinden.

Bij sociale media gebruik je het best zoveel mogelijk bestaande kanalen, die de relevante doelgroep sowieso bereiken. Bij grotere projecten kun je eigen pagina's of groepen opstarten om posts op te zetten, die dan door de andere spelers overgenomen kunnen worden.

Belangrijk: elk nieuw kanaal dat je opstart, moet je actief opvolgen en up-to-date houden. Bekijk dus telkens vanuit je doelgroep en de bestaande kanalen wat er nodig is en plan voldoende tijd in voor het updaten van de nieuwe en bestaande kanalen.

Voorbeeld <https://dommel.riviercontract.be/>

Riviercontract Dommel

Denk mee / doe mee v Het traject v Nieuws v

q

f

t

UPDATE

Riviercontract Dommel: waar staan we bij de start van dit nieuwe jaar?

04-01-2021 Afgelopen jaar reageerden de inwoners en stakeholders van dit stroomgebied massaal op onze oproep om ideeën in te geven die ons moeten helpen weerbaarder te worden tegen overstromingen en oplossingen te vinden voor de problematiek van droogte en waterkwaliteit. Die ideeën werden rechtstreeks ingegeven op deze website of verzameld tijdens de (online of offline) stakeholdersfora. We danken opnie... [lees meer](#)

Doe uw zeg over de Dommel

15-04-2020 De wereld lijkt wel stil te staan in deze merkwuurige coronatijden. Gelukkig kabbelt onze Dommel rustig verder... Een maand geleden nog kwamen bij... [lees meer](#)

Informatie Dommelfora beschikbaar

26-03-2020 Tijdens de stakeholdersfora of 'Dommelfora' gingen we in gesprek met alle mensen die op een of andere manier betrokken zijn bij de overstromings... [lees meer](#)

Meer nieuws en projecten

Waterkwaliteit

Het project van het 'Riviercontract Dommel' focust op de aanpak van wateroverlast en droogte. Binnen dit traject wil het Bekensecretariaat Maasbekken samen met de directe projectpartners (de gemeenten, de waterbeheerders, de rioolbeheerders en de relevante sectoren) ook acties formuleren ter verbetering van de waterkwaliteit in het afstroomgebied van de Dommel. Deze acties zullen ook deel uitmaken van het finale Riviercontract Dommel. Op die manier zetten we ook concrete stappen richting een gezonde Dommel. Meer informatie over het bekensecretariaat Maasbekken vindt u op www.maasbekken.be.

Meer info

Het traject

Vanaf 23 januari 2020 kan je meedenken over hoe we het risico rond wateroverlast en droogte rond de Dommel verder kunnen terugdringen. Het resultaat wordt vastgelegd in een riviercontract voor het stroomgebied van de Dommel.

Ondertekening van het charter

Online ideation

Dommelfora

Verkennen van oplossingen

Slotevent

23 januari 2020

23 januari - 1 mei 2020

februari - maart 2020

mei - najaar 2020

najaar 2020

Brief in elke bus

Bewonersbrieven blijven een beproefd middel voor bekendmaking, zeker voor een publiek dat digitaal minder of niet beslagen is.

Een bewonersbrief ondertekend door de burgemeester of een schepen is niet alleen een heel effectief communicatiekanaal. De ondertekenaar verbindt zich dan in één keer in eigen naam met het project. Dit effect maakt burgers bewust van de problematiek



Communicatiemediavon de stakeholders-trekkers

Veel partners hebben eigen nieuwsbrieven, websites, sociale media, gemeentelijke of andere info-bladen waarmee je de lancering kunt ondersteunen. Breng dit in kaart bij de opstart en regel het zo dat iedereen de nieuwe communicatie tijdig overneemt.

Zorg ook voor een gedeelde onlinelocatie waar je ontwerpnieuwsberichten, foto's... kunt uitwisselen. Zo heb je alle materialen op een centrale locatie om vlot te kunnen communiceren.



Informeren en bewust maken

Hoe informeer je stakeholders? Hoe creëer je bewustzijn? Ook hier zijn er diverse mogelijkheden waaruit je een keuze kunt maken.

Bestaande informatie inzichtelijk maken

Het project is gestart vanuit een uitdaging, een problematiek. Voor je alle stakeholders mee kunt laten nadenken en activeren, moet het voor hen duidelijk zijn wat de huidige situatie is en wat er moet veranderen. De VMM beschikt over een aantal instrumenten die een goed beeld geven van de situatie en die deze verduidelijken kunnen brengen (bv. Hoog water zonder kater/waterinfo.be).

In grote projecten kan er ook gebruik gemaakt worden van visualisaties van data. Dat gaat van heel eenvoudig (bv. via Flourish) tot maatwerk met visualisatie-experts.

Andere mogelijkheden zijn het verwerken van de bestaande info: in een startnota, met een filmpje, op een informatieve website. Hier kun je qua tekst, vormgeving, illustraties... bescheiden in zijn of juist heel ver in gaan),

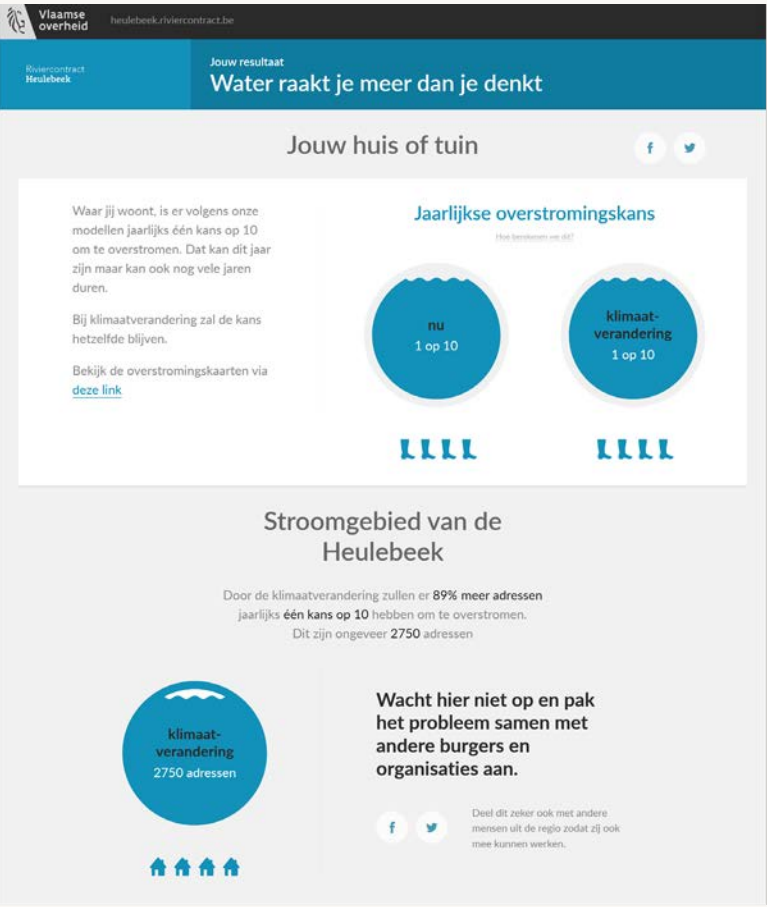
Interactieve test (online applicatie)

Met een onlineapplicatie, zoals een interactieve test, kun je (veel) stakeholders informeren, bewust maken, bij het traject betrekken en rekruteren voor de volgende stappen. Zo’n test kan bestaan uit vragen die peilen naar de mate van bewustzijn, de houding tegenover de problematiek en de noden die deelnemers ervaren. Gebruikers krijgen hier ook de kans om aan te geven dat ze op de hoogte willen blijven of actief willen deelnemen.

In de laatste stap krijgen ze een persoonlijk resultaat. We stellen voor om gebruikers een inschatting te bezorgen van hun concrete situatie, in dit geval op het vlak van ‘water’, een beproefde en succesvolle techniek. Zo bereik je meteen heel wat doelen:

- Gebruikers denken al na over en worden zich bewust van de problematiek. Wat ook hun persoonlijk resultaat is, de boodschap is dat we als ‘watergebied’ samen over de problematiek nadenken en de handen uit de mouwen steken. Daar is het thema urgent genoeg voor, blijkt ook uit de berichtgeving in massamedia.
- Gebruikers krijgen informatie over de problematiek en worden doorverwezen naar ‘meer info’.
- Gebruikers hebben hun eigen standpunten, uitdagingen en noden kunnen ventileren.
- De antwoorden van de deelnemers in de test geven je een eerste beeld en stand van zaken van de mening van een aantal stakeholders in het gebied.
- De trigger om te weten hoe groot het eigen risico is, lijkt relevant en kan mensen aanzetten om deel te nemen en zo in het traject te stappen.
- Je verzamelt gegevens van een (grote) groep geïnteresseerden die je nadien via mailings verder kunt informeren en activeren.
- Tegelijk verzamel je al informatie over de noden, de houding en het bewustzijn van de stakeholders. Dit materiaal is zeer nuttig voor het traject.
- Een dergelijke applicatie leent zich goed om door media opgenomen te worden op hun website en gedeeld te worden op sociale media. Zo wordt je bereik weer groter.

Voorbeeld <https://sg.indiville.be/s3/overstromingstestHeulebeek>



Geen budget of tijd voor zo’n maatwerkttest? Geen probleem. Op het web zijn er tools beschikbaar (vaak gratis) om een simpele quiz in mekaar te boksen en die ook voldoen aan deze basisprincipes. Je laat mensen nadenken over een aantal aspecten van je project via een aantal goed gekozen vragen, je informeert hen door het antwoord te geven en als resultaat krijgen ze een score op de quiz. Zo ontdekken ze of ze al veel of nog maar weinig weten. Ook dat kun je gebruiken om aandacht te krijgen voor het project en mensen er laagdrempelig bij te betrekken.

Ideeën en input genereren bij de stakeholders

Een ideeënplatform

Burgers en andere stakeholders gaan met elkaar in gesprek over bestaande oplossingen. Tegelijk worden ze uitgedaagd om op zoek te gaan naar nieuwe ideeën. Hoe faciliteer je dat? Door:

- het aanbieden van instrumenten (formats en materiaal), zowel onlinetools (met moderatie) als instrumenten om in kleinere en grotere groepen live in gesprek te gaan en de resultaten daarvan ook bij te houden;
- een plaats aan te reiken om de resultaten neer te leggen;
- voortdurend prikkels en inspiratie te geven.

Je kunt bijvoorbeeld werken met een ideeënplatform waarop deelnemers hun inbreng transparant kunnen posten. Anderen kunnen ideeën *liken* en aanvullen met feedback en commentaar.

TIP! Interessant is deelnemers te laten aangeven of ze bij een bepaald idee zelf de handen uit de mouwen willen steken. Zo kan er op zo'n platform ook al eigenaarschap en engagement groeien.

Draag er ook zorg voor dat je via de communicatiekanalen op de website aandacht hebt voor het constant informeren en inspireren van deelnemers, bijvoorbeeld via een blog of nieuwsmodule. Met rechtstreekse mailings houd je regelmatig alle geïnteresseerden op de hoogte (bv. na elke grote nieuwe stap en in de ideeënfase minimaal om de drie tot vier weken).



De VMM heeft een licentie op zo'n ideeënplatform (Bpart). Dit kan ingezet worden door de VMM-medewerkers zelf. De waaier gaat van het opzetten van één pagina met het overzicht van het project tot en met online ideeën verzamelen, modereren en verwerken.

Onderzoek

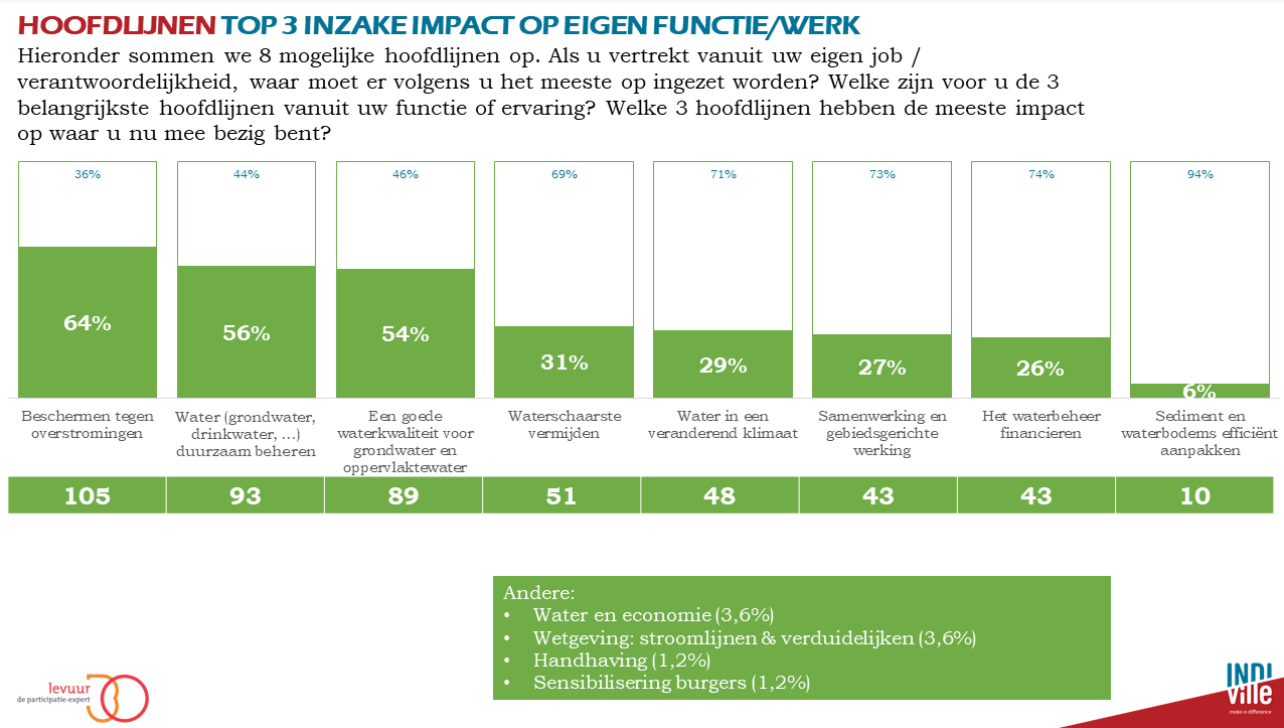
Een (verkenkend) kwantitatief onderzoek bij stakeholders – met een gestandaardiseerde vragenlijst die zowel gesloten als open vragen bevat – vormt soms een makkelijke eerste start. Zo krijg je van een diverse groep stakeholders een eerste feedback en input. Door zo'n bevraging is het mogelijk om op korte tijd een grote groep stakeholders te informeren, te sensibiliseren en hun input te vragen. Zo kun je komen tot een mogelijke eerste input van ideeën en principes, en een afbakening van thema's.

Je kunt dit ook zelf opzetten en met een gratis surveyplatform online zetten (bv. Google forms). Geef voldoende aandacht aan de juiste formulering van de vragen en antwoordcategorieën.

TIP! Een voorwaarde is dat de doelgroep goed identificeerbaar is en dat adresgegevens (bij voorkeur emailadressen) vlot beschikbaar zijn om mensen te laten deelnemen aan het onderzoek. Deze aanpak werkt goed bij professionele stakeholders die beroepsmatig verbonden zijn aan het gebied of project.

EEN VOORBEELD

In het participatieve traject voor de ontwikkeling van de derde Waterbeleidsnota werd een kwantitatieve bevraging opgezet. Doel was met een verkennende en inventariserende aanpak bij alle betrokken stakeholders suggesties over de noodzakelijke of gewenste inhoud van de nota naar boven te brengen. 165 stakeholders vulden de bevraging in, een goede basis voor het vervolg van het traject. Er werd in de workshops gebruik van gemaakt.



Postkaarten

Maak postkaarten waarop je de centrale uitdagingen en vragen zeer beknopt formuleert. Nodig mensen uit om een antwoord op de kaart te schrijven en die terug te sturen of af te geven. Het voordeel van postkaarten is dat je ze vrij makkelijk via allerlei kanalen kunt verdelen of doorgeven: aan balies, infopunten, onthaalplekken, in wachtruimtes of op events en bijeenkomsten. Ze zijn ook erg laagdrempelig: mensen kunnen ze makkelijk invullen en afgeven of opsturen. Dit is ook een relatief goedkope methode.

Je kunt de input vervolgens in het online ideeënplatform ingeven of in een eenvoudig rekenblad of tekstdocument opnemen om vervolgens verder op door te werken.



Fora

Voorzie in een of meer bijeenkomsten (fysiek of online). Doel is dat de ontmoeting gezamenlijke energie genereert en dat deelnemers geïnformeerd worden over het traject en eventuele tussen-tijdse resultaten. Zo kunnen stakeholders onderling reflecteren over de problematiek. Ze leren de mening van anderen kennen, luisteren naar elkaar, merken dat er (soms) ‘evenveel meningen als mensen zijn’ en kunnen daardoor genuanceerdere en rijkere input leveren. In deze fora kun je ook ideeën verzamelen. Er kan ook al verder gewerkt worden op ideeën die via andere kanalen zijn binnengekomen. Samen met de relevante stakeholders wordt gewerkt aan een reeks voorstellen en aanbevelingen om de uitdagingen aan te pakken.

VAN GEZELSCHAPSSPEL TOT COCREATIEBUS

Een greep uit de werkmethoden en processen bij andere trajecten:

- Een ‘cocreatiebus’ = een groep van een 20-tal mensen die een goed staal vormen van de stakeholders met wie De Lijn haar nieuwe verhaal wil schrijven: de voorzitter van een handelsvereniging, een mobiliteitsdeskundige van het ziekenhuis Gasthuisberg, iemand van de scholierenkoepel, de schepen voor Mobiliteit van de stad Gent... De cocreatiebus bewaakte de rode draad, reflecteerde en gaf input voor de inhoud en het proces.
- De ‘ID-bussen’ = 20 à 30 interne De Lijn-medewerkers voeren gesprekken met willekeurige reizigers over uitdagingen. Ze doen dat aan de hand van praatplaten (visuele voorstellingen van uitdagingen, i.s.m. visualharvesting.com).
- Stakeholdersforum = een groot evenement met een 150-tal stakeholders waarop in diverse werkvormen wordt gewerkt rond verschillende thema's/uitdagingen: ‘TED-X’ over de link met ruimtelijke ordening, stellingenspel rond de Europese context, businesscases uitwerken in het kader van alternatieve financieringsbronnen, gezelschapsspelformule, een simulatie aan de hand van plannen...
- In plaats van in te zetten op één groot stakeholdersforum kan men ook voor diverse kleine bijeenkomsten kiezen. De insteek kan zowel geografisch zijn (bv. verschillende gemeenten) als inhoudelijk (bv. verschillende onderwerpen) en is al dan niet doelgroepspecifiek: heterogene dan wel homogene bijeenkomsten.

Voor veel fysieke bijeenkomsten is het ook mogelijk onlinevarianten te maken.



Gesprekken die stakeholders zelf kunnen organiseren

Je kunt stakeholders zelf workshops laten organiseren bij hun achterban. De werkvormen kunnen erg eenvoudig zijn: het moet wel duidelijk zijn welke output er nodig is. Hier kan het helpen een sjabloon of minstens een structuur aan te geven. Zo kun je alle input van de verschillende sessies nadien opnieuw samenbrengen.

Uiteraard is het ook mogelijk om onlinemeetings te organiseren, met software voor videoconferenties. Veel mensen hebben die recent goed leren kennen. En veel organisaties hebben hiervoor software in huis (bv. Teams of Zoom). Door zo'n videoconferencingtool te combineren met het delen van een gemeenschappelijk document (bv. Google Doc), waar samen in gewerkt wordt, wordt er veel mogelijk. Voor uitgebreidere of meer ingewikkelde projecten kun je werken met tools als Bpart live, Mural of Miro. Hiermee kun je de input onmiddellijk inzichtelijk maken en samen aan een resultaat werken.

Voorbeeld: <https://vliet-molenbeek.riviercontract.be/p/zelfaandeslag>



Selectie en eigenaarschap

Breng al het tot nu toe verzamelde materiaal uit de verschillende werkvormen samen in een eerste tussentijds overzicht of rapport. Dat zal dienen om de tussentijdse resultaten voor te stellen aan de stuurgroep, stakeholders, individuele burgers... en als input voor de uitwerkfase.

Die input kun je samenbrengen in een rekenblad, waar verder op gewerkt kan worden. Ga door alle input die binnen is gekomen. Duid de creatieve, nieuwe ideeën aan en cluster verwante ideeën in categorieën. Het helpt voor de volgende stappen als de input enerzijds wordt samengevat in tabellen met aantallen per thema of idee. Daarnaast moet er ook inhoudelijk gekeken worden: welke inhoudelijk sterke ideeën zitten erin? Breng hier alle thema's samen waar in de volgende stappen op gewerkt zal worden.

TIP! Belangrijk is dat er zowel aandacht gaat naar wat vaak genoemd wordt als naar ideeën die misschien minder voorkomen maar opvallen door hun creativiteit of vernieuwende waarde. Neem dus zeker ook de minderheidsstem mee naar de volgende fase.

Uitdieping

In deze fase onderzoeken we vanuit de energie die er is voor bestaande en/of nieuwe oplossingen wie het eigenaarschap zal opnemen om de oplossingen daadwerkelijk uit te werken (en na te gaan hoe die uitwerking er dan uitziet). Hier moet je het gesprek en de dialoog van onderuit stimuleren, faciliteren en aansturen. Eigenaarschap en engagement dwing je niet af: mensen moeten er zelf voor kiezen.

Uitdieping met de stuurgroep

Met de longlist van ideeën uit het tussentijdse rapport gaat de stuurgroep aan de slag. In deze eerste stap plan je sessies om te komen tot een verdere uitdieping en finale selectie. Belangrijke vragen zijn:

- Welke ideeën wil de stuurgroep verder ontwikkelen?
- Wat acht de stuurgroep technisch en financieel mogelijk?
- Wat strookt met de reeds uitgewerkte visie en met de bevoegdheden?
- Welke ideeën kunnen burgers en andere stakeholders mee uitwerken en uitvoeren? Wie wordt daar dan het best bij betrokken?
- Wie neemt engagement op in de voorgestelde maatregelen of acties?
- Wie wil trekker zijn? Wie is betrokken en duwt mee?
- Welk profiel leiderschap/trekkerschap is nodig om van een idee naar een engagement/project te gaan?
- ...?

Werk in deze fase toe naar een praktisch en concreet document met genummerde acties. Geef duidelijke antwoorden. Beschrijf de ideeën concreet op basis van de bovenstaande vragen, met voor ieder idee of iedere actie een korte en heldere beschrijving.

Terugkoppeling naar de brede groep stakeholders

Breng de professionele stakeholders en eventueel burgers samen rond de voorstellen, suggesties en ideeën van de stuurgroep. Daag hen uit om die te verrijken en uit te werken tot concrete voorstellen en aanbevelingen (bv. in een stakeholderdag met 50 à 150 heterogene deelnemers). Ga op zoek naar gemeenschappelijkheid, een selectie en een begin van eigenaarschap. Zoek in deze stap ook expliciet naar energie en engagement: wie wil dit mee opnemen? Waar zien de stakeholders zichzelf toe in staat? Waar worden de stakeholders letterlijk blij van?

Resultaten:

- Er zijn concrete pistes voor de oplossingen waarrond het grootste engagement leeft.
- Stakeholders worden mede-eigenaar van ideeën en willen daar ook een verantwoordelijke rol in opnemen.
- Er verschijnen 'nieuwe' mensen op het toneel, die mee willen trekken.
- Het bewustzijn bij alle betrokkenen neemt toe dat oplossingen moeten komen van samenwerking. Ook het bewustzijn van de grenzen en de opportuniteiten van mogelijke oplossingen neemt toe.
- Stakeholders (onder wie ook burgers) zien hun eigen verantwoordelijkheden helder. Ze ervaren waar ze verder kunnen komen dankzij samenwerking.
- Er wordt een brede basis voor het plan/het beleid gelegd, met voorstellen die gedragen worden door een zo breed mogelijke groep betrokkenen en stakeholders.

Resultaten delen/verspreiden

Eindrapport!

Maak een eindrapport met daarin een heldere omschrijving van de concrete lijst van engagementen en geselecteerde projecten, en met een indicatie van de geplande termijnen. Wees concreet en helder, en tegelijk kort en bondig. Ga kort in op wat niet gekozen is en geef aan waarom. Geef tot slot kort feedback over het proces dat je tot dit resultaat heeft gebracht.

TIP! Presenteer het eindresultaat in de vorm van bijvoorbeeld een riviercontract, zodat alle betrokken stakeholders zich ook echt engageren om de acties en projecten uit te voeren.

Bespreek in deze fase de stappen om dit eindresultaat opnieuw breed te communiceren: naar al de betrokkenen bij het traject (stakeholders, deelnemers van wie tijdens het proces de mailadressen zijn verzameld) én naar de bredere bevolking.

2. Lokale maatregelen tegen wateroverlast en verdrooging

REGELS VEREENVOUDIGEN

Het ter beschikking stellen van bemalingswater moet dringend eenvoudiger worden. De regierwings kan daartoe aangepast worden, bijvoorbeeld door dwingende sectorale of algemene voorwaarden op te nemen in VLADIR II. Overheden die vergunningen voor bronbemalingen verlenen, kunnen echter nu al bijzondere voorwaarden opleggen krachtens artikel 113 van het omgevingsvergunningdecreet. Dat kan zowel voor individuele vergunningen klasse 1 of 2 als voor klasse 3 en voor meldingsplichtige bronbemalingen. Bronbemalingen moeten daarnaast zo kort mogelijk duren en zo weinig mogelijk grondwater oppompen. Dat kan bijvoorbeeld door gebruik te maken van pregestuurde bemaling.

ENGAGEMENT

De VNH en Meise engageren zich om, in overleg met de andere lokale besturen van de riviercontract, een reeks standaard milieuvoorwaarden voor bronbemalingen uit te werken en ter beschikking te stellen. Concreet wordt een pragmatische vertaling beoogd van de zogenaamde 'ladder van Landek' conform het cascadeprincipe van VLARIB II en de 'richtlijnen bemalingen' van de VNH (2019). Alle lokale besturen zullen deze bijzondere milieuvoorwaarden opleggen in hun vergoingsbeslissingen en erop toezien dat die randvoorwaarden worden toegepast.

BOMEN EN GROEN AANPLANTEN

Bomen en kleine landschapselementen, zoals hekken en houtschermen, hebben heel wat te bieden. Ze beschrijven hitte-eilanden, slorpen veel water op, verhogen de biodiversiteit en bieden mensen schaduw en ontspanning. Ook meer gevarieerde tuinen met minder harde afschuilingen en verhardingen kunnen overmatig water bufferen en mildere hoge zometemperaturen.

Op die manier kunnen ook kleine aanplantingen bijdragen aan klimaatadaptatie.

VAN HEK NAAR HAAG

Het de actie 'Behaag je tuin!' wil het Regionaal Landschap Brabantse Kouders (RLBK) engageren zich om, samen met de andere regionale landchappen in Vlaams-Brabant, een groepsaankoop van plantgoed en bomen te organiseren. Dat zal gebeuren in samenwerking met de provincie Vlaams-Brabant en alle aangesloten lokale besturen. RLBK zal haar kennis rond het aanplanten en beheren van plantgoed ook delen met burgers en overheden.

ENGAGEMENT

Het Regionaal Landschap Brabantse Kouders (RLBK) engageren zich om, samen met de andere regionale landchappen in Vlaams-Brabant, een groepsaankoop van plantgoed en bomen te organiseren. Dat zal gebeuren in samenwerking met de provincie Vlaams-Brabant en alle aangesloten lokale besturen. RLBK zal haar kennis rond het aanplanten en beheren van plantgoed ook delen met burgers en overheden.

Aanpak, Opwijk, Meise, Mercktem en Londerzeel engageren zich om de actie actief te promoten bij hun inwoners. Ze zullen de globale levering van plantmateriaal voor hun inwoners in ontvangst nemen en de bedeling ervan via hun eigen personeel organiseren. De provincie Vlaams-Brabant zal financieel bijdragen aan de opmaak van communicatiematerialen en zal de actie ook zelf promoten.

3. Individuele bescherming tegen wateroverlast

VOORDEELIGE OPLOSSING

Hoewel dijken we ook bouwen, geven enkele constructies zoals 100 procent bescherming tegen wateroverlast als de hemelstroom uitlaat open staan. Kleine, individuele maatregelen, zoals waterdichte deuren en ramen, kunnen soms efficiënter zijn dan grote ingrepen. Een zekere mate van individuele bescherming maakt dan ook deel uit van het principe van de meerlaagse waterveiligheid, dat uitgaat van een gedeelde verantwoordelijkheid.

Particuliere beschermingsmaatregelen voor woningen zijn in Vlaanderen nog altijd niet echt gangbaar. Toch zijn er al heel wat burgers die uit noodzaak zelf maatregelen getroffen hebben. Tussen 2015 en 2020 bezocht de Vlaamse Milieumaatschappij in het kader van enkele campagnes ongeveer 400 woningen. De inwoners kregen advies rond mogelijke beschermingsmaatregelen tegen wateroverlast. Inmiddels heeft de helft van alle ondervraagden minstens een deel van de maatregelen op eigen kosten laten uitvoeren. Een woning zelf tegen wateroverlast beschermen kost gemiddeld ongeveer evenveel als het herstellen van de schade die één overstroming aanricht.

INDIVIDUELE MAATREGELEN MEER BEKENDHEID GEVEN

Om wateroverlast zoveel mogelijk te vermijden, rekent Vlaanderen sinds enkele jaren op een krachtige drietrapsaanpak, beter bekend als de meerlaagse waterveiligheid:

1. **Protectie:** waterbouwkundige constructies zoals dijken en bufferzones aanleggen om overmatig hemelwater weg te houden uit bedreigde zones.
2. **Preventie:** schade vermijden als overmatig hemelwater toch een bedreigde zone binnendringt. Bestaande gebouwen kunnen bijvoorbeeld individueel beschermd worden met waterdichte deuren. Het spreekt vanzelf dat er in watergevoelige gebieden best geen gebouwen meer bijkomen, tenzij de aanpak juist aan de risico's.
3. **Paratheid:** burgers en hulpdiensten worden tijdig verwetst als er een overstromingsrisico is.

gebouwen met een reëel overstroomingsrisico worden per brief uitgenodigd om deel te nemen. Tijdens een infoavond worden vervolgens enkele belangrijke elementen toegelicht:

- Het huidige overstroomingsbeeld en de meerlaagse waterveiligheid.
- De organisatie van de huisbezoeken: wat bekijken de onderzoekers, wanneer is een afspraak mogelijk, welke input wordt er van de bewoners verwacht en zo meer.
- Het resultaat van de huisbezoeken: een uitnodiging van alle mogelijke maatregelen die een bepaalde woning tegen wateroverlast kunnen beschermen, met een raming van de kosten.
- Het verzamelen van persoons- en contactgegevens, ook van personen die niet aanwezig konden zijn op de infoavond.

Delen en communiceren

Een resultaat bereiken is al zeer goed, maar het delen is nog beter. Denk aan het zandlopermodel: nu gaan we weer voluit breed. Draag er op termijn ook zorg voor dat je niet alleen het algemene afsprakendocument deelt, maar ook blijvend communiceert over de voortgang van de acties. Communiceer opnieuw via alle kanalen die je aan het begin van het traject hebt ingezet. Probeer iedereen te bereiken die je in je stakeholderanalyse hebt geïdentificeerd als ‘belanghebbend of ‘impact hebbend’.

Deel de resultaten en engagementen indien mogelijk per idee ook online. Zo kunnen stakeholders alle informatie over de acties, projecten en ideeën vinden en zijn ze mee met de geboekte vooruitgang. Zo zien ze ook dat hun inbreng effectief impact heeft op het beleid of op het terrein, wat weer versterkend werkt voor toekomstige trajecten en projecten.

Feest!

Wat het altijd doet: een ‘feestelijk event’ waarop je interessante ideeën en cases die mensen raken op een wervende manier in de kijker zet, of met bijvoorbeeld een markt waarop mensen informatie of hulp en ondersteuning kunnen vinden. Zo beseft en ziet een brede groep mensen live ‘dat moeilijk ook gaat’, dat er altijd mensen zijn die ‘het doen’..

Ook bij kleine projecten is dit een belangrijk moment. Als het mogelijk is, kom je in elk geval samen om het eindresultaat te vieren. Evalueer het traject en drink een glas op het mooie resultaat.

TIP! Belicht hier ook concrete, persoonlijke, ‘kleine’ initiatieven: een burger die zijn kelder op een andere manier heeft ingericht, een aannemer die komt vertellen over de aanleg van een oprit, een verzekeraar die vertelt hoe mensen zich ‘veilig’ kunnen stellen...

Kies je methodes en map ze op een tijdlijn

Geweldig! Nu zitten we al ver. De doelen zijn bepaald, de inhoud ligt er, de betrokkenen zijn in kaart gebracht en op basis van de ontwerpcriteria is een heel plan uitgewerkt hoe het participatietraject er zal uitzien.

We kunnen nu per fase gaan in kaart brengen welke methodes we gaan gebruiken. Dit kan de projectleider voorbereiden of het kan cocreatief met de stuurgroep gebeuren. In de eerste stap en sjabloon worden alle methodes per fase opgelijst (sjabloon 7a). In een tweede stap en sjabloon geef je per methode aan wat de doelstelling is, met wie je de methode wil inzetten en wat de aandachtspunten zijn (sjabloon 7b).

TIP! Doe dit in een stuurgroep onmiddellijk digitaal. Je kunt de sjablonen die hier zijn opgenomen bijvoorbeeld in een slide zetten en daarop werken. Of je kunt een tool als Miro gebruiken om er samen op te werken.

TIMEN: WAAROP MOET JE LETTEN?

Nu rest er nog één belangrijke actie: al die activiteiten in een timing mappen, en zelfs letterlijk in een agenda. Map daarom alle stappen op een tijdslijn en controleer of dit werkt (sjabloon 7c). Is er voor elke stap voldoende tijd? Is dit een goede periode? Kunnen we de betrokkenen goed bereiken? Is er voldoende tijd voor de partners om de eigen communicatie op gang te krijgen?

- Houd bij het uitwerken van de tijdslijn steeds de finale doelstellingen in het achterhoofd.
- Trek eerst de grote tijdsboog van het project en bepaal dan de tussentijdse mijlpalen.
- Maak de timing strak (een traag proces neemt de energie snel weg), maar zorg er ook voor dat er voldoende ruimte is voor terugkoppeling. Weet dat het bereiken van stakeholders tijd vraagt. Vandaag beslissen om volgende week honderd mensen bij elkaar te brengen is meestal geen goed idee.
- Breng ook – als dat nodig is – reliëf in je tijdlijn. Soms vergt de ondersteunende communicatie met het brede publiek een andere timing dan de mijlpalen van je proces met stakeholders. Dat verschil in ritme kun je op een tijdlijn visualiseren.

Je kan een onderscheid maken tussen ‘onstage’, alle activiteiten die je doet voor en met je stakeholders en dus zichtbaar zijn voor de stakeholders en anderzijds ‘backstage’, alle activiteiten die je achter de schermen doet zoals de governancestructuur en de kerngroep.

Sommige stappen vragen een meer of minder actieve voorbereiding. Bij sommige is er nood aan een vlotte toegang tot burgers en kunnen vakanties spelbreker zijn. Sommige stakeholders zijn misschien bij momenten minder goed bereikbaar (bv. boeren in het zaaiseizoen, scholen bij de start van het schooljaar). Of er zijn externe factoren die tot een aanpassing van een timing nopen: zo werd de lancering van het participatietraject in de Vliet-Molenbeek met een jaar uitgesteld vanwege de lokale verkiezingen.

Ontwerp het communicatieplan

Map het projectplan met het communicatieplan

Nu het projectplan klaar is, kan er ook gestart worden met het inplannen van de communicatie.

Bij de communicatie zijn dit belangrijke principes: helder, interactief en menselijk. Breng eerst alle beschikbare communicatiekanalen in kaart. Bepaal per kanaal welke partner deze beheert, welke strategie je wil volgen, welke doelgroep dit kanaal bereikt (en hoe breed het bereik is) en de timing. Zo zou de nieuwsbrief via mail van een gemeente bijvoorbeeld 1000 inwoners (vooral jonge gezinnen) bereiken, wordt ze gebruikt voor nieuwsjes in de gemeente en wordt ze elke maand verstuurd (maar kan er een extra nieuwsbrief worden uitgestuurd voor het project). (sjabloon 8a)

Bespreek met alle betrokken stakeholders het plan van de communicatieaanpak. Geef advies over de algemene communicatie en de specifieke bereikstrategie voor de participatiesessies. Bepaal op basis van de lijst van de te betrekken doelgroepen per doelgroep een specifieke strategie. Ga ook in detail na hoe je de bestaande kanalen van alle betrokken partners kunt gebruiken in dit traject.

Map dit alles op een timing. Maak een planning per week van de communicatiekanalen. Eén kanaal kan hierbij natuurlijk verschillende keren terugkomen (sjabloon 8b). Leg die naast de projectplan-ning uit de vorige oefening en ga expliciet na of beide realistisch en haalbaar zijn. Vaak zal uit deze oefening blijken dat je de timing van het projectplan of het communicatieplan moet bijstellen omdat één van beide niet haalbaar is. Een voorbeeld: moet een burgerfase uitgesteld vanwege de verschij-ningsdatum van het lokale huis-aan-huisblad of het gemeentelijke infoblad?

Het resultaat van deze fase is:

- een beschrijving van de verschillende doelgroepen;
- een strategie per doelgroep;
- een beschrijving van de mediamix, algemeen en per doelgroep;
- een timing.

Gebruik hiervoor sjabloon 8.

Bepaal welke content nodig is

TIP! Een goed project heeft in veel gevallen nood aan een goede projectnaam, een goede baseline, een herkenbare lay-out (e-mails, brieven enz.) en branding die je in het verdere traject kunt gebruiken. Maak daar de nodige afspraken met de projectpartners over. Heel wat zaken zijn ook vastgelegd in de huisstijl van de VMM en de Vlaamse overheid.

Nuttig in de communicatie zijn:

- een projectwebsite of vaste rubriek op een bestaande website van één van de partners;
- een one-pager die het project omschrijft;
- een communiceerbaar websiteadres voor schriftelijke communicatie. Dat kan een unieke URL zijn (bv. [www.PROJECT.be](#)) of een vaste locatie binnen een bestaande website bv. [www.vmm.be/PROJECT](#);
- een pagina met uitleg over de stappen waarvoor in het projectplan gekozen is;
- een kwaliteitsvolle fototheek met een diversiteit van afbeeldingen over het gebied en de ver-schillende sporen. Zo kun je tijdens het project vlot beelden ter beschikking stellen om bood-schappen te illustreren;
- berichten op sociale media en iemand die daarvoor is aangesteld (moderator);
- een intern communicatieplatform voor de leden van de werkgroepen en stuurgroep.

Ontwerp de projectstructuur: wie gaat wat doen?

Last but not least: wie doet wat? Wie beslist wat? Bij het ontwerpen van een procesarchitectuur was het essentieel om de governancestructuur – stuurgroepen, projectgroepen, klankbordgroepen... – van het hele proces een duidelijke plek te geven. Dat zorgt voor helderheid over de besluitvorming binnen het proces en legt een basis voor een continue interactie. We diepen dat hier verder uit.

TIP! Je merkt vaak dat trajecten die op deze wijze gelopen worden, vaak nog doorgaan na afloop. Een voorbeeld is het traject van de Kerkebeek (zie [kerkebeek.riviercontract.be](#)). Of ze worden gebruikt om andere zaken met elkaar te bespreken dan wat op tafel lag bij het ‘stakeholdersproces’.

Stuurgroep

Wie zit daarin?

De stuurgroep bestaat uit de ‘topstakeholders’, die zowel veel invloed hebben als een groot belang bij het project. Zij beslissen mee.

Rol/wanneer inschakelen

De stuurgroep is het kloppend hart van het traject: hier worden de belangrijkste stappen gezet en worden het proces en de procedure ontwikkeld en verfijnd. Voor een vlotte vaart in het proces is een bijeenkomst om de zes weken tot twee maanden wenselijk.

Het is zeer belangrijk dat de begeleiding door de stuurgroep en het participatietraject heel nauw interageren met elkaar. Inhoudelijk zijn dit voor, tijdens en na elke stap binnen de stuurgroep vragen die je aan bod laat komen: waar staan we nu? Waar willen we nu naartoe? Wat hebben we gedaan? Wat is er anders dan voorheen? Is dat een goede evolutie? Strookt dit met de verwachtingen? Waarom wel? Waarom niet? Wat hebben we geleerd? Voelt iedereen zich (nog) comfortabel in dit traject?

De stuurgroep is van bij het begin betrokken partij. Ga samen de doelstellingen na, denk na over de geschikte timing, manieren van lanceren en communiceren, het betrekken van de verschillende diensten van de stakeholders bij alles (bv. de communicatiedienst voor de lancering en het persmo-ment)... Zoek ook samen naar geschikte locaties voor publieksevenementen, stuurgroepvergaderin-gen enz.

Stuurgroep+

Wie zit daarin?

Participatie moet je mee maken: het is daarom vaak zeer relevant dat je de stuurgroep gaandeweg omdoopt tot een soort van stuurgroep+. Wat betekent dat concreet? Dat je de samenstelling van de stuurgroep verbreedt door er enkele externe betrokkenen aan toe te voegen die opduiken tijdens het proces: burgers, verenigingen, interessante personen... Belangrijk is dat deze stake-holders onverholo medestanders zijn van het traject en een brede, kritische blik hebben. Voor een gebiedsgerichte werking rond water zijn dat vaak geëngageerde en geïnteresseerde burgers, mensen uit de landbouw- of natuursector en architecten.

Rol/wanneer inschakelen

De ervaring leert dat zo’n uitbreiding, die perfect de participatiegeest weerspiegelt, alleen maar een meerwaarde betekent. En wel hierom:

- Het wij-zijverhaal wordt genuanceerd. In ‘echte’ participatie genereren alle stakeholders samen outcome en oplossingen. Dat maak je op deze manier concreet.
- Werken vanuit ‘wij’, zoals dat hier gebeurt, vergemakkelijkt de finale beslissingen achteraf.
- Stuurgroepleden leren elkaar door het nieuwe bloed ook op een andere manier kennen. Voor velen zal dit een ‘nieuwe ervaring’ zijn. Niet iedereen staat dan ook aanvankelijk te springen om dit te doen. De ervaring leert dat dit na een tijdje keert.
- De stuurgroep wordt al tijdens het traject supporter en zelfs drager: ze hebben immers wat er is zelf ontwikkeld en hoeven niet achteraf, los van de energie van de actoren, knopen door te hakken.

- De stuurgroep en het traject krijgen meer legitimiteit omdat er ook andere dan bestuurlijke partners bij betrokken zijn. Een externe blik werkt meestal verfrissend. Uiteraard beslist de stuurgroep zelf wie de nieuwe externen zijn.
- Dit geeft vertrouwen bij andere stakeholders. Dat is essentieel voor het draagvlak en engagement dat we voor ogen hebben.
 - Nieuwe’ stuurgroepleden doorbreken vaak op aanstekelijke wijze ‘klassieke’ denk- en werkpatronen. Ze brengen leven en dynamiek in de (water)brouwerij.
 - En tot slot kan je hierbij ook de ‘nieuwe’ vrijwilliger bereiken: mensen die zich graag ‘flink’ engageren maar dat liefst projectmatig en niet voor ‘levenslang’ in hetzelfde project doen.

Kerngroep of projectwerkgroep

Wie zit daarin?

Deze groep bestaat uit de initiatiefnemer of trekker en enkele nauw betrokken stakeholders. De groep telt hoogstens vier tot vijf personen en komt enkel bij elkaar als daar nood aan is.

Rol/wanneer inschakelen

Deze mensen onderhouden korte lijnen met elkaar. Ze zorgen ervoor dat het traject vooruitgaat en verzorgen de coördinatie en het projectmanagement. De kerngroep is ‘de algemeen coördinator’ van het project, bereidt de stuurgroepvergaderingen voor, verwerkt materiaal en houdt vaart in het traject.

Na een eerste kerngroepvergadering start je het best meteen het overleg met de stuurgroep op om samen het hele traject te doorlopen. In die eerste overlegmomenten bekijk je de beschrijving en verfijning van de huidige en toekomstige probleemstelling in elk gebied: wie zijn de partners, wat is er reeds gedaan, wat zijn de gekende uitdagingen, wat is de context, de historische achtergrond...? In het traject Vliet-Molenbeek bijvoorbeeld is dat zeer nuttig gebleken

Communicatiegroep

DE PROJECTWERKGROEP

De projectwerkgroep bestaat uit zij die het werk ‘uitvoeren’. In de eerste plaats is dat uiteraard de ploeg van dit samenwerkingsverband, maar leden zijn evengoed medewerkers van VMM en/of andere partners die actief aan het proces bijdragen, zoals communicatiemensen, mensen die meewerken aan sommige taken... De projectwerkgroep komt voortdurend bij elkaar, face-to-face en ook online.

Omdat bij elke stap in een geïntegreerd gebiedsgericht project communicatie essentieel is en stakeholders vaak aparte diensten hebben die daarvoor instaan, is het in veel gevallen relevant een aparte groep op te starten met alle verantwoordelijken voor de communicatie over het traject.

Wie zit daarin?

De medewerkers van de betrokken stakeholders met expertise inzake communicatie en die ook voor de communicatie instaan vanuit hun organisatie en haar kanalen. Daarnaast moet er ook altijd een link zijn met het kernteam, zodat zij, wanneer nodig, de link met de rest van het project kunnen bewaken.

Rol/wanneer inschakelen

Met hun specifieke expertise kunnen zij een degelijk communicatieplan uitwerken, met doelgroepen, boodschappen en methodes voor het hele traject. Het is ook interessant om binnen deze groep zelf een communicatiekanaal op te zetten, zodat er makkelijk kan uitgewisseld en bijgestuurd worden over hoe de communicatie verloopt. Zo kun je met de projectmanagementsoftware Basecamp een permanent kanaal opzetten. Hierdoor kunnen de groepsleden elkaar inspireren met voorbeelden die goed werken en kunnen ze kort op de bal spelen als er extra acties nodig zouden zijn.

De communicatiegroep koppelt ook terug naar de stuurgroep.

Andere satellietgroepen

Zoals de communicatiegroep de expertise rond communicatie samenbrengt, kan het interessant zijn dat je bepaalde andere vormen van expertise samenbrengt in specifieke trajecten. Voor een geïntegreerd gebiedsgericht project rond water kan het bijvoorbeeld nodig zijn dat je een bepaalde technische kwestie uitdiept met technici, vertegenwoordigers van het lokale bestuur, een bedrijf in de buurt... Daar kan dan een satellietgroep rond opgestart worden.

TIP! Het kan ook wenselijk zijn om voor een belangrijke stakeholdersgroep met een grote achterban (bv. de landbouwsector) een apart overleg en onderzoek in te plannen.

Wie zit daarin?

De experts van de stakeholders die in een bepaald domein de nodige expertise hebben om een specifieke uitdaging aan te gaan. Er moet ook altijd een link zijn met het kernteam, zodat zij, wanneer nodig, de link met de rest van het project kunnen bewaken.

Rol/wanneer inschakelen

Het is belangrijk dat de satellietgroepen vanuit de stuurgroep een duidelijke vraag en een mandaat krijgen om hun taak op te nemen. Afhankelijk van de vraag en de noden kan de groep zich organiseren met overlegmomenten en een permanent communicatiekanaal.

Ook vanuit de satellietgroepen moet er teruggekoppeld worden naar de stuurgroep.

De stakeholderdialoog

En nu van start!

Participeren is doen! De weg ontrolt zich al wandelend. Voer uit wat je ontwerpen en gepland hebt, maar neem in acht wat er op het terrein gebeurt en stuur bij waar nodig! Gebruik daarvoor je voorbereiding en De Grote Principes als leidraad om die keuzes te maken.

Wat kan er misgaan?

Niet alles verloopt altijd ‘volgens het boekje’. We overlopen enkele situaties die exemplarisch zijn voor wat er in de dialoog en het gesprek met de stakeholders mis kan gaan. We trachten ook een oplossing of suggesties voor verbetering te geven.

TIP! Een vuistregel: kijk altijd eerst nog eens naar de Grote Principes: hebben we iets gemist? Passen we een principe niet (meer) toe? Meestal zit het antwoord daar en levert reflectie hierover interessante *lessons learned* op voor ‘een volgende keer’.

Help! Mijn stakeholders verschillen van mening

Natuurlijk verschillen stakeholders van mening. Hun diverse kijk op de zaak is net waarom je dit traject participatief hebt aangepakt. Een vuistregel: denk in termen van complementariteit en wees het er samen over eens dat je het ook oneens mag zijn. Maar als je in de loop van je proces merkt dat er standpunten uit elkaar groeien en/of de wil tot coöperativiteit dreigt te verminderen, zijn er mogelijkheden om bij te sturen.

- 1. Keer met je stakeholders terug naar de start van het proces en bekijk opnieuw welke gemeenschappelijke doelstellingen jullie hebben vooropgesteld. (Hier wordt nog eens duidelijk waarom die startoefening zo belangrijk was en waarom het draagvlak voor de hele set van doelstellingen een conditio sine qua non is voor een vlot participatief proces.) Bespreek met de stakeholders op welke manier ze zich met deze doelstellingen verbinden en wat ze eventueel nodig hebben om die verbinding terug te vinden.
- 2. Streef zowel in de werkvormen als in de mindset van de deelnemende stakeholders naar dialoog in plaats van discussie.

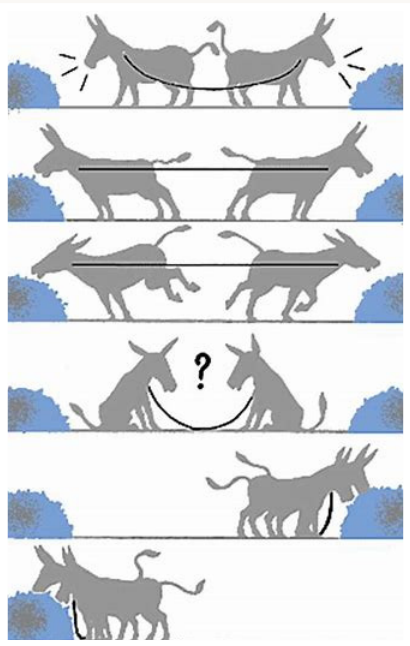
DISCUSSIE	DIALOOG
Poneren	Eerst luisteren (dan poneren)
Repliceren	Bevragen en antwoorden
Verdedigen en aanvallen	Onderzoeken en toetsen
Positionering en bevestiging	Verschuiving en exploratie
Snelheid	Vertraging
Snel oordelen	Oordelen opschorten
De vooropgestelde oplossing willen bereiken	Openstaan voor alternatieven

- 3. Bij een conflict is het vaak interessant dat de procesbegeleider, die uiteraard geen partij kiest, in alle rust bilaterale gesprekken plant met enkele kernspelers om de zaak te ontminnen en harde kantjes te verzachten. Verken op een veilige maar open manier de standpunten van alle stakeholders. Zo kan er opnieuw met een grote groep stakeholders aan de gesprekstafel aangeschoven worden.
- 4. Voer het gesprek door uit te gaan van een case waar goed werd samengewerkt en bepaal samen de succesfactoren: wat werkte goed? Waarom werkte het goed? Wie was daarbij betrokken? Hoe werkten stakeholders samen? Implementeer de succesfactoren in deze case en maak goede afspraken voor het vervolg: over beslissingsstructuur, tijdsverloop, taakverdeling, de oogst...

Help! De samenwerking verzwakt of wordt zelfs afgewezen

Echte samenwerking is pas mogelijk als alle stakeholders zowel maximaal assertief als maximaal coöperatief zijn. Ze kunnen elkaar aanvullen en mogen elkaar uitdagen. Zolang het uitdagen maar gebeurt vanuit de wil tot samenwerking, er respect blijft voor elkaars mening en argumenten, en iedereen de intentie blijft hebben om elkaars standpunten te begrijpen.

Samenwerken betekent niet per se ‘hetzelfde doen, willen en denken’. Een gedeeld wereldbeeld is geen vereiste voor een succesvolle samenwerking. Een constructieve houding en openheid over



het eigenbelang, andere projecten en potentiële veranderingen zijn dat wel. Een botsing van visies kan dan ook productief werken. Zolang alle betrokken partijen zich bewust zijn van de keuzes die ze maken, zich vrij voelen om te kiezen en na de gemaakte keuzes ook intentioneel actie ondernemen.

TIP! Dit verhaal begint bij de stakeholdermapping. Daar waken we over enerzijds voldoende diversiteit qua waarden, stijlen en opvattingen, en anderzijds over voldoende gelijkheid in de verschillen. De samenstelling van de groep kan naargelang van het proces ook dynamisch zijn.

Soms kunnen vooraf gemaakte afspraken, bijvoorbeeld binnen belangengroepen, de participatieve cultuur fnuiken.

Het verschillende kennisniveau van mijn stakeholders maakt een dialoog moeilijk

Stakeholders vertrekken zelden van 100% gedeelde kennis of van eenzelfde kennisniveau. Bij de start heb je er alles aan gedaan om dat kennisniveau wat ‘gelijk te trekken’. Maar in sommige trajecten is de kennisachterstand van sommige deelnemers zo groot dat een dialoog bijna onmogelijk wordt. In trajecten waar kennis een belangrijke rol speelt, is het daarom noodzakelijk kennisdeling expliciet op te nemen in het begeleidingstraject en daar ook tijd en middelen voor vrij te maken..

Installeer een soort van ‘landingsplek’ die als communicatietool kan dienen, zodat stakeholders de fasen van het traject kunnen opvolgen. Stakeholders kunnen hier ook vragen stellen over items waarover ze meer informatie wensen.

Soms kan het inzetten van andere instrumenten helpen om stakeholders op (min of meer) hetzelfde kennisniveau te brengen, al dan niet online: visualisaties, *visual harvesting*, schema's, grafieken, tekeningen, afbeeldingen, filmpjes, Playmobil-mannetjes, maquettes, sfeerprenten, procesvisualisaties, organisatieopstelling...

De werkvorm werkt niet zoals gepland

Om dit te voorkomen werk je het best met gedetailleerde draaiboeken voor alle projectstappen en evenementen in het traject. Met een duidelijke indicatie van de (tussentijdse) doelen zijn de project-begeleiders in staat om het format zo aan te passen – ook aan onverwachte gebeurtenissen – dat het toch voldoende output oplevert.

Methodologische keuzes vertaal je inderdaad in een concreet draaiboek, waarin het proces stap voor stap wordt beschreven. Voor elke stap worden telkens de tussendoelstellingen gegeven, de aanpak (= het instrumentarium), de verwachte output en alle praktische zaken (materiaal, to do’s...).

TIP! Voer voor grotere processen of events zeker een ‘dry run’ ‘een oefensessie waarbij je het proces uitvoert alsof ‘het voor echt is’) uit en besteed daar voldoende aandacht aan. Zorg dan al voor een goede briefing van alle betrokkenen: technici, facilitatoren, sprekers... Uit zo’n dry run leer je vaak wat goed werkt en wat niet. Dan kun je het proces of event nog aanpassen.

Negatieve berichten in de pers of/en op sociale media

Werk in je communicatiestrategie al in de voorbereidingsfase met duidelijke verantwoordelijkheden en een stappenplan, in samenspraak met de opdrachtgever. Zeker bij publieke trajecten voorzie je het best in een korte nota met alle belangrijke aspecten van zowel het event als het project. Als het moet, kun je dan snel schakelen in de communicatie.

TIP! Als er in de media foute of onterechte negatieve berichten verschijnen, reageer je het best zo snel mogelijk met corrigerende informatie en met de vraag om de berichtgeving aan te passen. Zeker op websites mag dat geen probleem zijn.

Te weinig deelnemers/veel afmeldingen

Volg zeker de professionele adviezen over het rekruteren van deelnemers aan (grote) groeps-momenten. Zo voorkom je ongelukken: (veel) te weinig deelnemers, deelnemers met ongeveer allemaal hetzelfde profiel...

Procesbegeleiders kunnen bij dreigende tegenslagen op dit vlak vaak wonderen verrichten, in de gedaante van noodplannen. Maar niet altijd.

TIP! Als je met wachtlijsten moet werken, omdat er zich te veel deelnemers hebben aange-meld, kunnen die bijzonder nuttig zijn als in extremis blijkt dat mensen afhaken. Dan kunnen de ‘wachtenden’ alsnog aansluiten.

Te weinig (diverse) input, te veel input vanuit één (beleids)domein

Het kan gebeuren: de input laat te wensen over of komt vooral vanuit één domein. Het is dan een idee om tijdens het proces live de vinger op de wonde te leggen en de stakeholders attent maken op de nood aan diversiteit. Ze kunnen dan zelf aan de slag gaan om vertegenwoordigers van de niet-aanwezige of vergeten stem alsnog te motiveren. De vraagstelling kan ook aangepast worden: wat hebben we al? Wat ontbreekt er? Wat hebben we nog nodig?

Je kunt ook aan de beleidsmensen melden dat enkel stem van kant X of Y aanwezig is in de debat-ten. Op die manier kunnen ze zelf verantwoordelijkheid opnemen en ervoor zorgen dat ook de andere stem(men) vertegenwoordigd zijn.

TIP! Het kan gebeuren dat discussies op een platform negatief en persoonlijk worden. Bij de ideeën op het platform komt er altijd eerst een moderator tussenbeide: daar is de controle volledig en kunnen deelnemers geblokkeerd worden. Gebruikers kunnen ook zelf ongepast gedrag melden.

TIP! Soms zijn onevenwichten in de vertegenwoordiging voorspelbaar: als je online rekru-teert, zul je bepaalde mensen of groepen missen. Idem voor ontmoetingsmomenten en hun drempels voor sommige groepen. Dat kun je tegengaan door al bij de voorbereiding con-tacten te leggen met organisaties die met moeilijk bereikbare groepen werken. Of door te werken met straatinterviews, informele ontmoetingen op andere, drempelloze plekken enz.

Er duikt een nieuwe stakeholder op

Een nieuwe stakeholder hoeft geen nadeel te zijn. Het biedt de kans om weer wat (nieuwe) zuurstof in het proces te krijgen. Bovendien kun je de gelegenheid aangrijpen om terug naar de basis te gaan, met je voltallige stakeholdersveld de context en de afspraken opnieuw te overlopen en in verbinding te gaan met elkaar.

Er zijn niet-constructieve stakeholders, eigen-standpuntverdedigers, proceskapers...

Om deze houding te vermijden is het goed dat je van bij de start samenwerkingsafspraken maakt waarop je kunt terugkomen, in de zin van:

- We gaan in dialoog en niet in discussie.
- Iedereen heeft recht op zijn/haar mening en niemand heeft de waarheid in pacht.
- We luisteren om te begrijpen, niet om te overtuigen.
- Geniet of profiteer van de diversiteit (van meningen) en steek er wat van op!
- Probeer ook te begrijpen waarom anderen een andere mening hebben.

Anderzijds kun je negatieve houdingen ook proberen te counteren, door:

- bezorgdheden rustig te erkennen en te zorgen voor ventilatiemomenten, bijvoorbeeld aan het eind van een sessie (waardoor de sessie zelf niet verstoord wordt). We herhalen ook nog eens dat weerstand op zich geen probleem mag zijn in een participatietraject;
- mensen hun bekommernissen tijdens een sessie te laten noteren en er op een passend moment op terug te komen;
- grenzen aan te geven aan als iets echt de spuigaten uitloopt: kom terug op de doelstellingen, wijs op de voorthollende tijd en de solidariteit die je verwacht enz.

De Grote Nafase

Debriefing en evalueren

Een debriefing en/of evaluatie wordt al eens over het hoofd gezien of ‘bewust’ vergeten wegens tijdrovend. Toch biedt het heel wat voordelen: je kunt zo het project echt afsluiten. En het is vooral een nuttig instrument in het kader van het leerproces voor de betrokken partijen: wat werkte er goed tijdens dit project? Wat minder goed? Wat waren hiervan de oorzaken? Hoe kan de werking en de samenwerking in de toekomst verbeterd worden?

Start aan de lijn: de uitvoering!

Aan het eind van het participatieproces gaan we van ideeën naar actieve inzet en betrokkenheid. We maken de overstap van plannen naar doen. Naar uitvoeren wat er samen bedacht is. Ook daar willen veel mensen vandaag de dag bij betrokken zijn. Participatie is ook: doen. Met de voeten in de aarde.

Voor sommigen... begint het nu pas: de Grote Uitvoering. In elk geval: goed begonnen is half gewonnen. Je kunt nu echt van start gaan. En dat kun je dus, als je het hele traject goed gevolgd hebt, op basis van een gezamenlijk ontworpen plan waar de betrokkenen volop zin in hebben en waar ze voluit aan de slag mee willen gaan.

Vergeet ook in deze fase niet af en toe terug te grijpen naar onze Grote Principes. Want ook een goede uitvoering, dat doe je participatief.

En niet te vergeten: blijf je successen vieren. Samen feesten geeft energie en kan ervoor zorgen dat stakeholders aan boord blijven.

Enne... Wens daarbij gerust ook jezelf proficiat!

HIER IS DA FEESTJE!

Samen met het evalueren of debriefen – of juist los ervan – pleiten we er ook voor om het traject feestelijk af te sluiten. Hef het glas! Maak daarbij ook ruimte voor een waardierend rondje waarin stakeholders van en voor elkaar benoemen wat er goed is gegaan, waar ze mensen of groepen in hebben zien groeien, welke vooruitgang er daadwerkelijk is geboekt.

DRIE NIVEAUS, VIER VRAGEN

Een evaluatie richt zich op drie niveaus:

- het product (de output die is gerealiseerd?),
- de procedure (het project-, stappenplan),
- het proces (de samenwerking tussen mensen).

Een eenvoudige maar efficiënte evaluatiemethode is gebaseerd op deze set van vragen:

- Wat hebben we gedaan en zouden we zeker opnieuw doen?
- Wat hebben we gedaan en zouden we niet opnieuw doen?
- Wat hebben we niet gedaan en hadden we beter wel gedaan?
- Wat hebben we niet gedaan en zullen we ook een volgende keer best niet doen?

Vier vragen, drie niveaus: het gaat dus eigenlijk over twaalf vragen. Het makkelijkste is de vragen individueel te beantwoorden op post-its (één post-it per antwoord). Het aantal antwoorden is grenzeloos. Je kan ook voor de drie niveaus onderscheid maken door telkens een andere kleur van post-its te gebruiken.

Als men klaar is (een tiental minuten kunnen hier volstaan), plakt iedereen de post-its al clusterend op een flap-met- sjabloon. Hier is er nog geen gesprek of discussie. Zorg er wel voor dat antwoorden die bij elkaar horen, bij elkaar geplakt worden.

Tot slot bekijken we het geheel, kwadrant per kwadrant, en voeren het gesprek, met een gespreksfacilitator en een verslagnehmer (rollen vooraf afspreken!). Zorg ervoor dat iedereen aan bod komt.

Gebruik hiervoor sjabloon 9.

Colofon

Dit handboek werd samengesteld in opdracht van de Vlaamse Milieumaatschappij. Het bevat de mening van de auteur(s) en niet noodzakelijk die van de Vlaamse Milieumaatschappij.

Depotnummer D/2021/6871/007

Verantwoordelijke uitgever De Betrokken Partij

Auteurs Michiel Nuytemans, Annemie Rossenbacker en Jo Steyaert

Redactie Patrick De Rynck

**VLAAMSE
MILIEUMAATSCHAPPIJ**



Je kunt nu echt van start gaan. En dat kun je dus, als je het hele traject goed gevolgd hebt, op basis van een gezamenlijk ontworpen plan waar de betrokkenen volop zin in hebben en waar ze voluit aan de slag mee willen gaan.

Sjablonen



DE BETROKKEN PARTIJ

GEBRUIKSAANWIJZINGEN

- Hier volgen de verschillende sjablonen die we voorzien om aan de slag te gaan. Je kan in het handboek terugvinden hoe deze passen in 'Het Grote Projectplan'. Ze dienen ter ondersteuning bij het uitwerken van de verschillende fases in hoofdstuk 3.
- Je kan deze sjablonen afdrukken op A4 of A3 als je er alleen op werkt of nog groter om er met een kerngroep/stuurgroep mee te werken. Maar je kan ze ook online gebruiken. Een tool als Miro laat toe om de sjablonen op te laden en te gebruiken in een digitale ruimte tijdens een online vergadering. Zo kan je er tegelijkertijd aan werken en is het resultaat onmiddellijk ook digitaal beschikbaar.

OMGEVINGSSCAN

Sjabloon 1



Instructies die bij sjabloon 1 kunnen toegevoegd worden

- Dit is een eenvoudige manier om deze oefening interactief te doen: verdeel de groep in twee of drie subgroepen. Drie of vier mensen in een subgroepje is een interessant aantal als je tegelijk kunt zorgen voor diversiteit in profielen en achtergronden. Per subgroepje werkt men op de template in A3-formaat (of groter). Na elke stap wordt het werk met het andere groepje/de twee andere groepjes samengelegd en breng je het gezamenlijke verhaal op de grote template (A1- of A0-formaat werkt best). Doe dat ook voor de volgende stappen.
- Aan het einde bekijk je het geheel en zet je eventueel het gesprek voort. Aanvullen en schrappen kan. Blijf niet hangen bij details en in discussies, en durf afronden. Houd dit adagium in het achterhoofd: 'Good enough for now, safe enough to try'.
- Heb je niet de ruimte om dit in een grotere groep samen te doen? Vul dan de contextanalyse zelf in en leg jouw invulling voor aan andere mensen die gelinkt zijn aan het project. Geef hen een paar vragen mee:
 - Mis je nog zaken aan deze doelstellingen? Ben je het eens met wat er staat?
 - Is de formulering helder? Voldoende neutraal voor alle stakeholders?

Spoor (waterkwaliteit, waterkwantiteit, beleving of droogte)

--	--	--	--

1

2

3

4

SPANNINGSVELD

(Waar) schuurt het? (Waarop) loopt het vast?				
Wat zijn feiten? Wat is perceptie?				

BEVATTELIJKHEID

Wat is zichtbaar/tastbaar? Aan wat zien we dat het niet goed loopt?				
Hoe complex is de oplossing? Hoe kun je het probleem omdenken/reframen?				

HISTORIEK

Hoe lang speelt het al? Of is het nieuw?				
--	--	--	--	--

BELANGHEBBENDEN

Voor wie is dit een probleem?				
Welke positie nemen ze in?				
Welke belangen spelen hierin mee?				

GEVOELIGHEID

Is het een emotionele, media en/of juridische gevoeligheid?				
Hoe zwaar weegt het spanningsveld?				
Is er relatie met andere issues				

1. Omschrijf kort en krachtig het vraagstuk of topic dat je wil aanpakken. (a)		
INVULVELD		
2. Verken de huidige context op het gebied van waterkwaliteit, waterkwantiteit, beleving en droogte in dit gebied? (b)		
	Welke uitdagingen, ontwikkelingen of gebeurtenissen spelen er?	Welke partijen zijn er vanuit hun/een belang bij betrokken en hebben er een standpunt over? Hoe ervaren zij dit? Zien zij wat er al gebeurt en wat de uitdaging is?
Waterkwantiteit		
Waterkwaliteit		
Beleving		
Droogte		
Vragen die kunnen ondersteunen bij de verschillende sporen zijn: • Wanneer was de laatste overstroming in het gebied? Wat was de impact hiervan? • Wat zijn de laatste cijfers van waterkwaliteit? Hoe is dit geëvolueerd in de laatste jaren? Is dit een focusgebied? • Welke initiatieven zijn er rond beleving in het gebied? Zijn ze succesvol? Waaraan kan je dat zien? • Zijn er de laatste jaren problemen met droogte? Wat was de impact hiervan?		

Wat zijn bestaande projecten rond water die al hebben plaatsgevonden in de laatste 5 jaar in dit gebied?

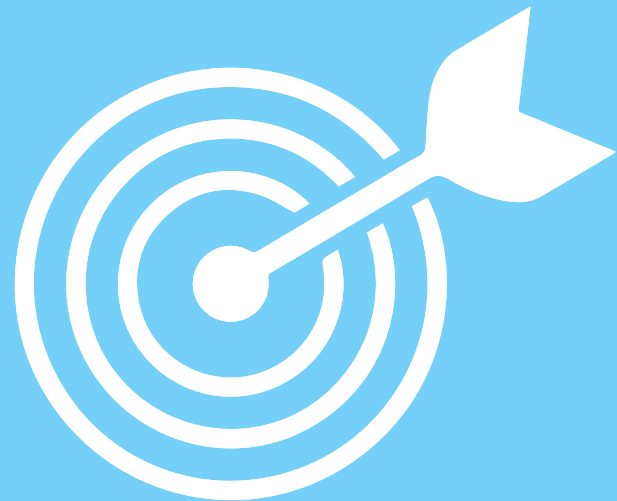
Naam project	Beschrijving project	Wie was er bij betrokken?	Resultaat

Welke overlegorganen/werkgroepen komen nu al samen rond waterproblematiek?

Naam overleg/werkgroep	Wie zit hier in?	Wat is de scope?	Laatste samenkost

DOELSTELLINGEN SCHERP OMLIJNEN

Sjabloon 2



BESCHRIJF DE DOELSTELLINGEN VAN DIT PROJECT PER SPOOR.

Wat willen we bereiken en waarom is dit belangrijk?

Resultaat: Wat is de concrete doelstelling voor dit gebied?

Waterkwantiteit		
Waterkwaliteit		
Droogte		

Vat het centrale resultaat/product van dit project in één zin samen (overheen de sporen).

Vat de centrale doelstelling die je wil bereiken als groep samen (bijv.: attitudevorming, inzet, veantwoordelijkheidszin, opendialoog, luisteren naar elkaar,...).

Wat wil je bereiken door dit traject participatief aan te pakken (bijv.: betrokkenheid, draagvlak, engagement,...)

TIP! Zorg ervoor dat de doelstellingen zich niet alleen richten op het product of de inhoudelijke output. Ook wat je met de stakeholders als groep wil bereiken hoort hierbij: attitudevorming en een cultuur van betrokkenheid, inzet, verantwoordelijkheidszin, open dialoog, luisteren naar elkaar enz.

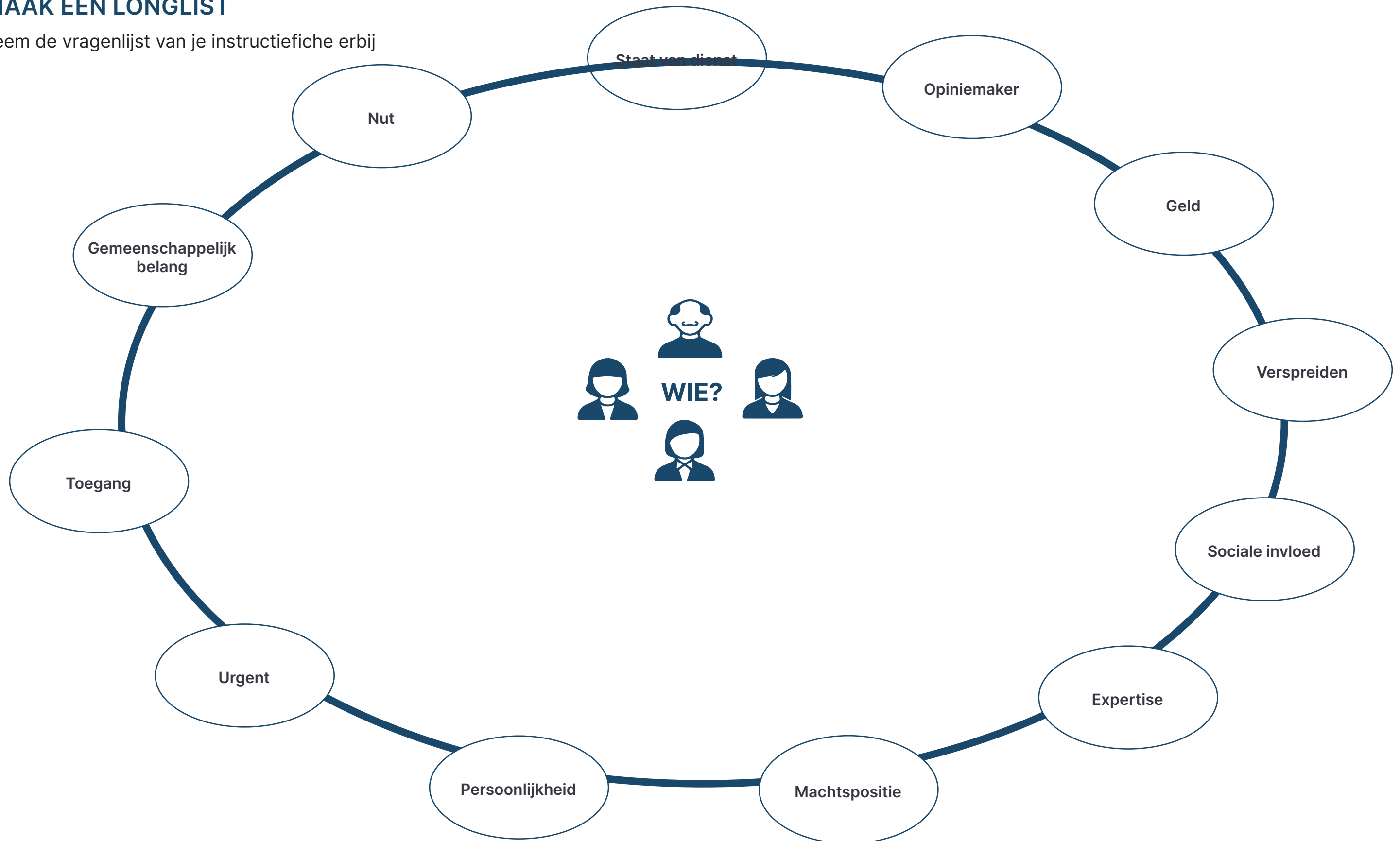
STAKEHOLDERSMAPPING

Sjabloon 3



MAAK EEN LONGLIST

neem de vragenlijst van je instructiefiche erbij



Je kan hierbij ook de longlist erbij nemen die op basis van vorige projecten werd gemaakt. Je kan de bijgevoegde lijst gebruiken als inspiratie.

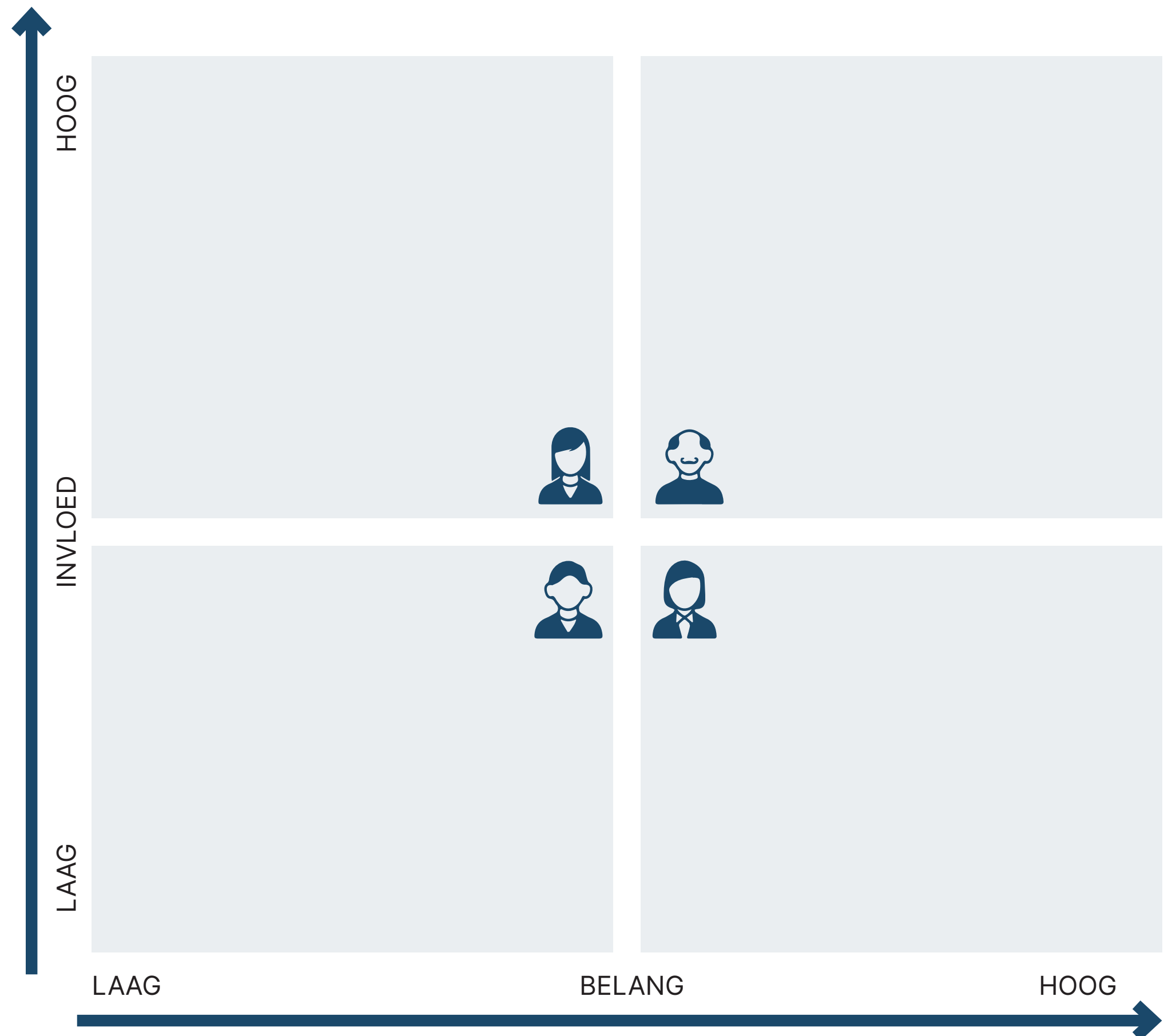
INVLOED

in de positie zijn om iets op te leggen, ondanks eventuele tegenkanting. Stakeholders met veel invloed hebben een grote impact op een project/in een traject.

BELANG

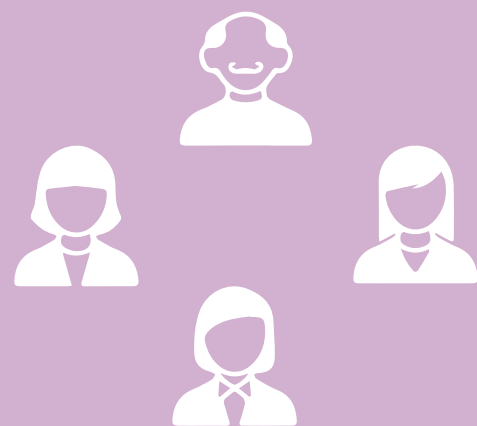
in staat zijn om relevante informatie aan te leveren (voor het traject en voor zichzelf). Deze stakeholders voelen vaak de impact van een project/traject aan.

Werk met post-its. Noteer slechts één stakeholder per post-it zodat je deze makkelijk kan verplaatsen in de bespreking. Maak dan op het einde zeer zeker een foto van het resultaat zodat je het makkelijk wordt om te verwerken in een verslag. Post-its dreigen immers los te komen na een tijdje of als je het sjabloon verplaatst. Je kan dit ook digitaal doen in een tool zoals Miro.



STAKEHOLDERSANALYSE

Sjabloon 4





Waar staan ze voor? Wat is hun standpunt of agenda?					
Hoe verhouden ze zich tot het thema? Voor- of tegenstanders, neutraal of onafhankelijk?					
Hoe machtig zijn ze? Kunnen ze zaken in beweging zetten?					
Hebben ze toegang tot het beleid of beslissingsnemers?					
Wat kan hun inbreng zijn in het proces?					
Welke emoties leven er? Is er weerstand, onzekerheid?					

ONTWERPCRITERIA

Sjabloon 5



De grenzen van het mogelijke

- Het beschikbare **budget**.
- De **man- en vrouwkracht** (de hoeveelheid en de profielen).
- De **grootte** van je **stakeholdersveld**.
- De **eigenheid** van de **stakeholdersgroep**.
- **Ervaring** met **participatief werken**.
- De **houding** van de stakeholders **tegenover het onderwerp**.
- De **complexiteit** of **techniciteit**.
- Gaat het om een **politiek geladen** thema?

ONTWERP HET PROCES

Sjabloon 6

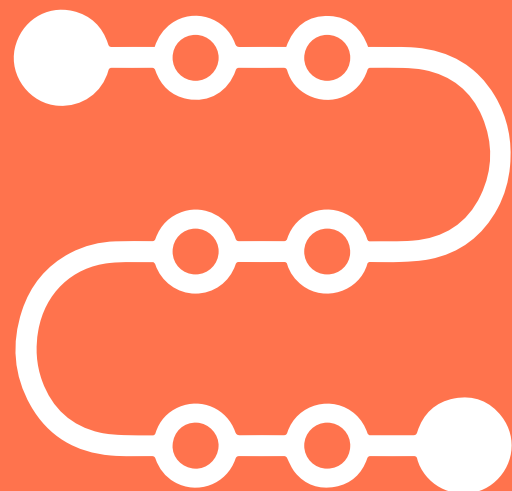


Op basis van de ontwerpcriteria/randvoorwaarden en doelstellingen beslissen we welke fasen er nodig zijn.						
	Lancering	Informereren/ bewustmaken	Ideeen / Input verzamelen	Selectie en eigenaarschap	Uitdieping	Resultaten delen / verspreiden
Doel						
	Bekijk vóór je effectief van start gaat met het uitwerken van de details nog eens het hele ontwerp van het proces en stel de volgende vragen: Heb ik voldoende elementen ingebouwd om de stakeholders uit de stakeholdersanalyse zo breed mogelijk te bereiken en te betrekken? Heb ik in instrumenten en momenten voorzien om alle stakeholders toegankelijk te informeren, zowel over de inhoud als over het proces en het doel? Heb ik processen ingebouwd om samen met de betrokken stakeholders vanuit een eerste brede verkenning te komen tot steeds concretere ideeën, acties, plannen? Heb ik aandacht voor wat er wel en niet is gekozen of beslist? Koppel ik de motieven hiervoor goed aan het proces? Draag ik er blijvend zorg voor dat alle stakeholders betrokken kunnen blijven?					



KIES JE METHODES EN MAP ZE OP EEN TIJDSLIJN

Sjabloon 7



Inspiratie voor het detailontwerp: methodieken (a)

Lancering:

- Persconferentie
- Website en social media
- Brief in elke bus
- Communicatiemedi van de stakeholders-trekkers

Informeren en bewust maken

- Bestaande informatie inzichtelijk maken
- Datavisualisatie
- Interactieve test

Ideeën en input generen bij de stakeholders

- Ideeënplatform
- Onderzoek
- Postkaarten
- Fora
- Gesprekken die stakeholders zelf organiseren

Resultaten delen/verspreiden

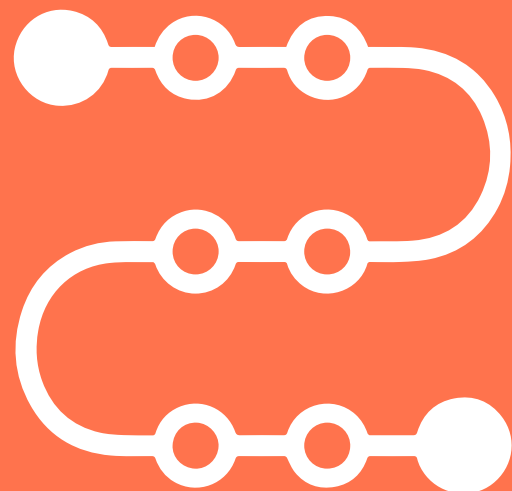
Eindrapport

Feest!

Welke methodes wil je per fase inzetten?						
	Lancering	Informereren/ bewustmaken	Ideeen / Input verzamelen	Selectie en eigenaarschap	Uitdieping	Resultaten delen / verspreiden
Welke methodieken						
Welke communicatie- middelen						

KIES JE METHODES EN MAP ZE OP EEN TIJDSLIJN

Sjabloon 7



Inspiratie voor het detailontwerp: communicatie (a)

Online:

Nieuwsbrief

Social media (twitter, linkedin, facebook, ...)

Projectmanagement software zoals basecamp

Participatieplatform zoals Bpart

Datavisualisatie

...

Print:

Flyer

Brief

Postkaart

Magazine

Pancartes op de straat

...

Welke methodes wil je per fase inzetten?

[illegible]

[illegible]

COMMUNICATIEPLAN

Sjabloon 8



Beschikbare communicatiekanalen in kaart brengen

[illegible]

[illegible]

EVALUATIE

Sjabloon 9



Wat moeten we in de toekomst doen?

Wat moeten we in de toekomst niet doen?

Wat hebben we gedaan?

Wat hebben we gedaan en zouden we zeker opnieuw doen?

Wat hebben we niet gedaan?

Wat hebben we niet gedaan en hadden we beter wel gedaan?

Wat hebben we gedaan en zouden we niet opnieuw doen?

Wat hebben we niet gedaan en zullen we volgende keer ook best niet doen?