



Vlaanderen
is erfgoed



Handleiding voor het opmaken van onroerenderfgoedrichtplannen

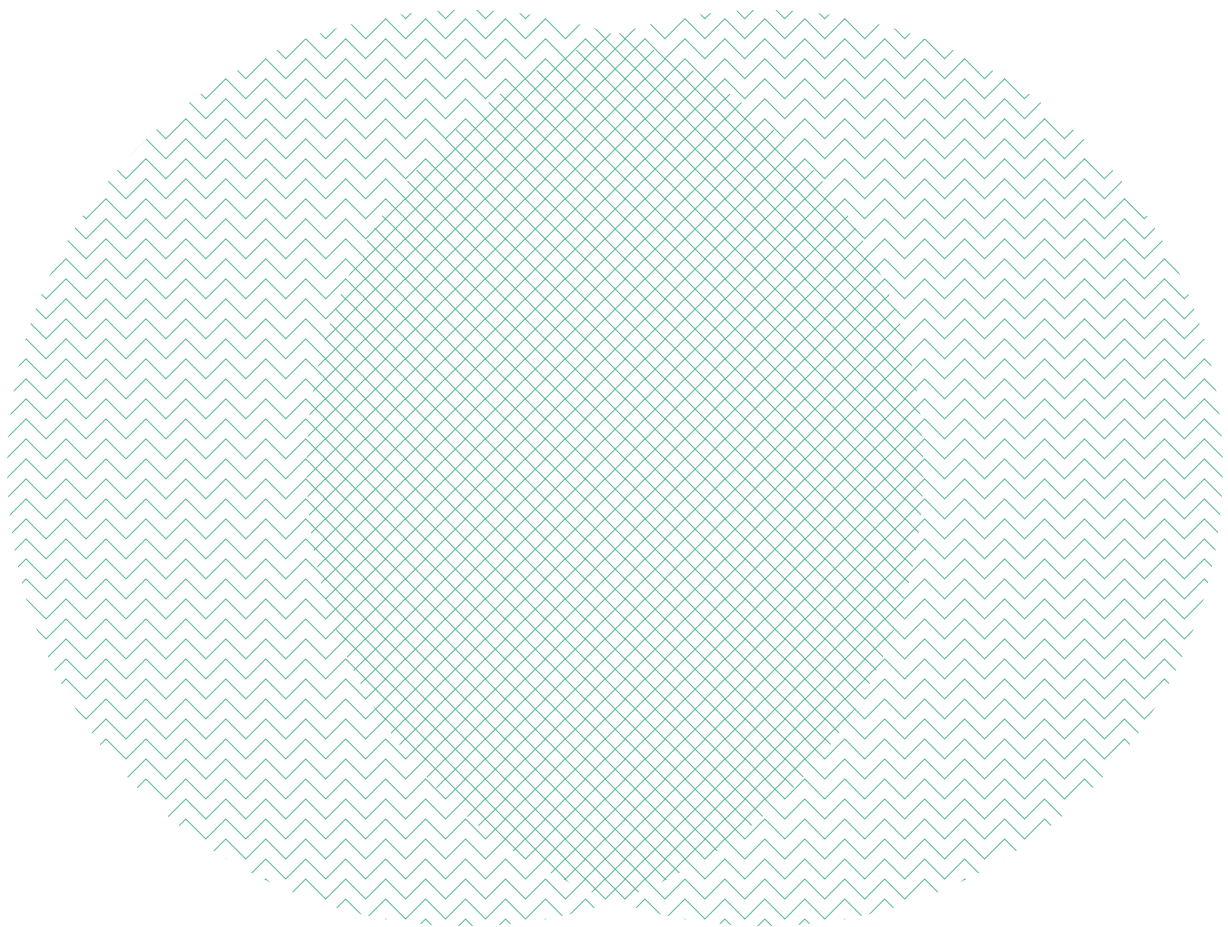
Handleiding Onroerend Erfgoed

Agentschap
Onroerend
Erfgoed

www.onroerenderfgoed.be

Handleiding voor het opmaken van onroerend-erfgoedrichtplannen

Anse Kinnaer, Aukje De Haan, Dries Claeys,
Sarah De Meyer, Stephan Delaruelle & Marc De Bie



COLOFON

TITEL

Handleiding voor het opmaken van onroerenderfgoedrichtplannen

REEKS

Handleidingen agentschap Onroerend Erfgoed nr. 33

AUTEURS

Anse Kinnaer, Aukje De Haan, Dries Claeys, Sarah De Meyer, Stephan Delaruelle & Marc De Bie

JAAR VAN UITGAVE

2025

Een uitgave van agentschap Onroerend Erfgoed Wetenschappelijke instelling van de Vlaamse Overheid, Beleidsdomein Omgeving
Published by the Flanders Heritage Agency Scientific Institution of the Flemish Government, policy area Environment

VERANTWOORDELIJKE UITGEVER

Peter De Wilde

LEDEN KLANKBORDGROEP

Koen Berwaerts

OMSLAGILLUSTRATIE

Ondertekening van de intentieverklaring voor het onroerenderfgoedrichtplan historische landgoederen
Foto: Onroerend Erfgoed, fotograaf: Claeys Dries

agentschap Onroerend Erfgoed
Koning Albert II-laan 15 bus 236
1210 Brussel
T +32 2 553 16 50
info@onroerenderfgoed.be
www.onroerenderfgoed.be

Dit werk is beschikbaar onder de Modellicentie Gratis Hergebruik v1.0.
This work is licensed under the Free Open Data Licence v1.0.

Dit werk is beschikbaar onder een Creative Commons Naamsvermelding 4.0 Internationaal-licentie.
Bezoek <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/> om een kopie te zien van de licentie.
This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>.

<https://doi.org/10.55465/SDQS2938>
ISSN 2565-7003
D/2025/3241/040

Inhoudstafel

VOORWOORD	11
VOORWOORD	12
INLEIDING	15
INLEIDING	16
HOOFDSTUK 1	19
VAN NAALDJE TOT DRAADJE	
VAN NAALDJE TOT DRAADJE	20
1 / TWEE EUROPESE CONVENTIES INSPIREERDEN HET ONROERENDERFGOEDRICHTPLAN	21
2 / WETTELIJKE BASIS: HET ONROERENDERFGOEDRICHTPLAN IN HET ONROERENDERFGOEDDECREET	22
3 / RELATIE TEN OPZICHTE VAN ANDERE INSTRUMENTEN ONROEREND ERFGOED	24
3.1 Sector – Factor – Vector benadering	24
3.2 Visie-instrumenten binnen het onroerendergoedbeleid	24
3.2.1 Onroerendergoedrichtplannen versus beheersplannen	25
3.2.2 Aangeduide ankerplaatsen, een speciale vorm van onroerendergoedrichtplannen	26
4 / HET OPMAKEN VAN EEN ONROERENDERFGOEDRICHTPLAN IN EEN NOTENDOP	27
4.1 Methodologie voor het opmaken van een onroerendergoedrichtplan	29
4.1.1 De vijf fasen van een onroerendergoedrichtplan	29
4.1.2 In de methodologie staat het erfgoed centraal	30
4.1.3 In de methodologie staan de mensen centraal	30
4.1.4 In de methodologie staat het instrument centraal	31
HOOFDSTUK 2	33
BEZINT EER GE BEGINT	
BEZINT EER GE BEGINT	34
1 / EVALUEER JE VRAAG	35
1.1 Complexe erfgoedproblematieken of veel belanghebbenden	35
1.2 Maatschappelijke vraag en draagvlak	35
1.3 ‘Klassieke’ onroerendergoedinstrumenten zijn niet geschikt	35
2 / GA NA OF ER TIJD EN WIL IS OM PARTICIPATIEF AAN DE SLAG TE GAAN	40

HOOFDSTUK 3	43
GOED BEGONNEN IS HALF GEWONNEN	
GOED BEGONNEN IS HALF GEWONNEN	44
1 / START EEN INFORMEEL NETWERK OP	45
2 / BAKEN HET PROJECT AF	47
2.1 Stel samen de uitdaging scherp	47
2.2 Kies samen voor een onroerenderfgoedrichtplan	48
2.3 Stem verwachtingen af	48
2.4 Bepaal samen de scope van het project	48
3 / ZET JE VOORSTEL OP DE AGENDA	52
4 / STEL EEN PROJECTTEAM SAMEN EN VOORZIE DE NODIGE MIDDELEN	53
4.1 Stel een projectteam samen	53
4.2 Ga op zoek naar middelen en leg deze vast	53
5 / EVALUEER DE AGENDERINGSFASE EN SLUIT DEZE AF	56
HOOFDSTUK 4	59
GOEDE AFSPRAKEN MAKEN GOEDE VRIENDEN	
GOEDE AFSPRAKEN MAKEN GOEDE VRIENDEN	60
1 / STRUCTUREER HET INTERN OVERLEG EN START HET PROJECT OP	61
1.1 Start het projectteam op en installeer een intern beslissingsorgaan	61
1.2 Maak een ruwe planning voor het project op	61
1.3 Breng de cruciale belanghebbenden op de hoogte van het project en nodig hen uit om deel te nemen	62
2 / START HET EXTERN OVERLEG FORMEEL OP	64
2.1 Organiseer een opstartvergadering	64
2.2 Start een communicatie- en participatielogboek	64
3 / BAKEN DE DOELSTELLINGEN AF EN ONTWERP HET PROCES	66
3.1 Voer een omgevingsanalyse uit	66
3.2 Stel de probleemstelling scherp	67
3.3 Inventariseer, analyseer en organiseer belanghebbenden	68
3.3.1 Inventariseer de belanghebbenden	68
3.3.2 Analyseer de belanghebbenden	69
3.3.3 Organiseer de belanghebbenden	69
3.4 Bepaal een (voorlopige) projectstructuur en leg deze vast	71
3.5 Bepaal gezamenlijke doelstellingen	74
3.6 Detecteer onderzoeksnoden en -behoeften	74
3.7 Maak een participatieplan op	76
3.7.1 De participatienoden en -aanpak variëren per projectfase	77
3.8 Maak afspraken over communicatie	80
3.9 Actualiseer het projectplan	82
3.10 Maak een projectnota	83
3.11 Valideer de projectnota	84

4 /	FORMALISEER DE DOELSTELLINGEN EN SAMENWERKING	85
4.1	Stel samen een intentieverklaring op	85
4.2	Communiceer over de intentieverklaring	86
5 /	EVALUEER DE PLANNINGSFASE EN SLUIT DEZE AF	87
	HOOFDSTUK 5	89
	WAT NIET WEET, NIET DEERT	
	WAT NIET WEET, NIET DEERT	90
1 /	VERZAMEL DE AANWEZIGE KENNIS BIJ JE PARTNERS	91
2 /	BEREID HET ONDERZOEK VOOR	92
2.1	Bepaal de centrale onderzoeksvra(a)g(en)	92
2.1.1	Inventariseringsonderzoek	92
2.1.2	Waarderingsonderzoek	93
2.1.3	Benchmarking	93
2.1.4	Draagvlak- en haalbaarheidsonderzoek	93
2.2	Zoek naar samenwerking en financiering	93
2.3	Beslis welke onderzoeksprojecten je uitvoert en start met het voortgangsrapport	93
2.4	Werk projectvoorstellen uit en maak bestekken op	94
3 /	VOER HET ONDERZOEK UIT	98
3.1	Start met de prioritaire onderzoeken	98
3.2	Combineer verschillende onderzoeksmethodes en - benaderingen	98
3.3	Stem participatief onderzoek af op het doel en de doelgroep	98
3.4	Maak ruimte voor kennisdelingsmomenten en uitwisseling	99
3.5	Evalueer de onderzoeksresultaten en stel je onderzoek bij	101
3.6	Verwerk de resultaten in (een) onderzoeksrapport(en)	102
4 /	COMMUNICEER DE ONDERZOEKSRESULTATEN	103
5 /	EVALUEER HET PROCES EN SLUIT DE ONDERZOEKFASE AF	104
5.1	Evalueer het proces	104
5.2	Actualiseer het voortgangsrapport, participatielogboek en communicatielogboek	104
	HOOFDSTUK 6	107
	EENDRACHT MAAKT MACHT	
	EENDRACHT MAAKT MACHT	108
1 /	BEREID HET PARTICIPATIEPROCES GOED VOOR	109
1.1	Bouwstenen om een succesvol participatiemoment te ontwerpen	109
1.1.1	Doelstellingen (Purpose)	110
1.1.2	Product	110
1.1.3	Proces	111
1.1.4	Participanten	111
1.1.5	Probleempunten	112
1.1.6	Procedure	112

2 / VERZAMEL IDEEËN	117
2.1 Methodes om ideeën te verzamelen	117
2.1.1 Vertrek van droombeelden of doemscenario's	117
2.1.2 Benader het probleem vanuit verschillende hoeken	117
2.2 Betrek het brede publiek	118
3 / CLUSTER EN VERWERK DE IDEEËN	120
4 / MAAK KEUZES EN FORMULEER AMBITIES	122
4.1 Breng alle informatie op een overzichtelijke manier samen	122
4.2 Breng de belanghebbenden samen tijdens een visievormingsmoment	122
4.3 Maak een visienota op	125
4.4 Baken het toepassingsgebied van het onroerenderfgoedrichtplan af	127
4.5 Kijk vooruit naar het actieprogramma	127
4.6 Toets de ambities af bij de minister voor Onroerend Erfgoed	128
4.7 Werk de visie af	128
4.7.1 Tips voor het formuleren van ambities	128
5 / LAAT DE VISIE VALIDEREN EN MAAK HET EINDRAPPORT OP	129
5.1 Maak het eindrapport op	129
HOOFDSTUK 7	131
ELK EINDE IS EEN NIEUW BEGIN	
ELK EINDE IS EEN NIEUW BEGIN	132
1 / LEG HET ONROENDERFGOEDRICHTPLAN VOOR AAN DE MINISTER	133
2 / COMMUNICEER OVER DE GOEDKEURING VAN HET ONROENDERFGOEDRICHTPLAN	134
3 / MAAK EEN EINDEVALUATIE OP	135
4 / START MET DE VOORBEREIDING VAN HET ACTIEPROGRAMMA	136
REFERENTIES EN EINDNOTEN	139
REFERENTIES	140
EINDNOTEN	141



Reinette Hernaut
Fris sappig, krakend, zoet met zwakzure smaak
Zeer goede dessert- en sapappel
Geschikt om te bewaren tot eind januari

Reinette Descardre
Zacht, sappig, zoet met zwakzure smaak
Geschikt om te bewaren tot eind januari

Rood Klumpke
Zacht, sappig, zoet met zwakzure smaak
Geschikt om te bewaren tot eind januari

Peter De Wilde stelt het actieprogramma voor hoogstamboomgaarden voor / Foto: Onroerend Erfgoed, fotograaf: De Bie Marc



VOORWOORD

VOORWOORD

Met het instrument van de onroerenderfgoedrichtplannen sloeg het onroerenderfgoedbeleid in 2015 een nieuwe, onbekende weg in. Tien jaar later maakt deze handleiding u wegwijs in het proces, dat stoelt op samenwerking en vertrouwen en resulteert in gedeelde ambities voor het erfgoed. Behalve een toekomstvisie en een programma van acties leidt de opmaak van een onroerenderfgoedrichtplan bovenal tot connectie. De samenwerking brengt een positieve dynamiek met zich mee, die mensen enthousiasmeert en activeert om het erfgoed samen te laten (her)leven.

Samen staan we sterker. Maar samenwerking vraagt tijd en wilskracht om alle stappen te zetten die daarvoor nodig zijn. Communicatie is een sleutelwoord om van het participatieve traject een succes te maken. De drie eerste onroerenderfgoedrichtplannen die het agentschap Onroerend Erfgoed opmaakte illustreren dit. De gedreven inzet van de lokale actoren voor de mergelgroeven in Riemst, de brede gemeenschap rond de hoogstamboomgaarden in Haspengouw en het netwerk rond de historische landgoederen in de omgeving van Brugge maakten de onroerenderfgoedrichtplannen tot wat ze zijn. Dankzij de volhardende medewerking en daadkracht van alle partners zijn de drie eerste actieprogramma's nu in uitvoering.

Onroerenderfgoedrichtplannen verenigen waarden en belangen in gemeenschappelijke doelen voor het erfgoed, met als ultieme missie dat ieder van ons er wel bij vaart. Hoewel onroerenderfgoedrichtplannen vertrekken van een erfgoedproblematiek, behandelen ze een gebied of een thema als geheel met een blik die verder gaat dan erfgoed alleen. Met deze handleiding wil ik het onroerenderfgoedrichtplan toegankelijk maken en lokale besturen, belangenverenigingen, erfgoedgemeenschappen, verenigingen en organisaties inspireren en aanmoedigen om zelf het initiatief te nemen. Geef het erfgoed een toekomst en maak die waar!

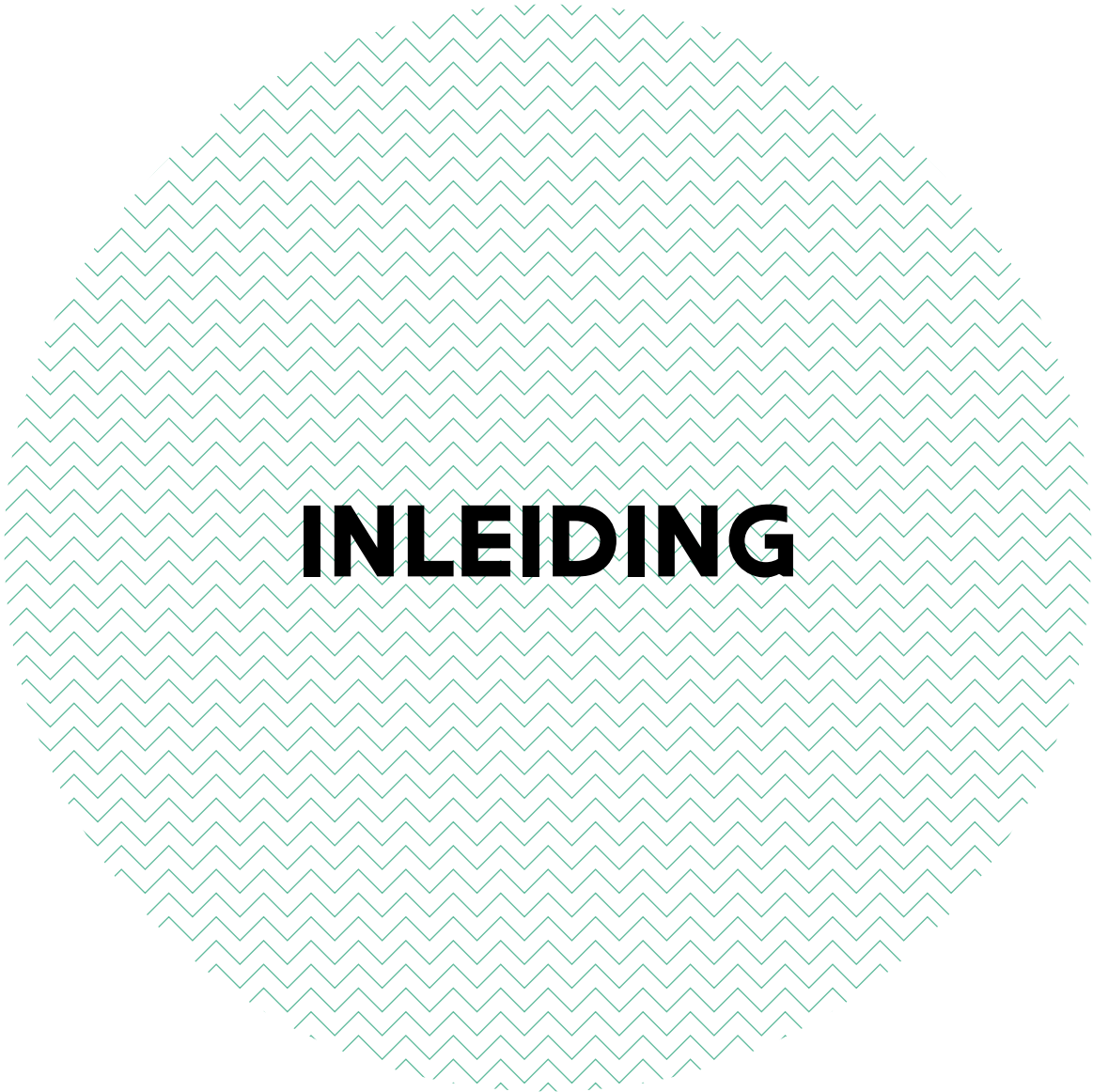
Peter De Wilde
Administrateur- generaal agentschap Onroerend Erfgoed



Een hoogstamboomgaard in bloei (Onroerenderfgoedrichtplan Hoogstamboomgaarden in Haspengouw) Foto: Onroerend Erfgoed



Tijdens een terreinbezoek vergaren we inzicht in de knelpunten die eigenaars en beheerders van hoogstamboomgaarden ervaren / Foto: Onroerend Erfgoed, fotograaf: De Bie Marc



INLEIDING

INLEIDING

De laatste jaren veranderde de maatschappelijke verwachting rond erfgoedzorg: mensen verwachten inspraak, willen zelf meedenken en tonen minder begrip voor beslissingen van bovenaf. Dat heeft te maken met een toename aan mondigheid en met een verschil in waardering van erfgoed tussen experts en de gemeenschap. Het toetsen van erfgoedelementen aan een vaste set van parameters weerspiegelt niet noodzakelijk het belang dat mensen hechten aan erfgoed op basis van hun persoonlijke ervaringen en band met dat erfgoed. Daardoor kan er een verschil ontstaan tussen wat experts belangrijk vinden en wat de gemeenschap belangrijk vindt. Nochtans is de zorg voor erfgoed op lange termijn in grote mate afhankelijk van het draagvlak bij en de betrokkenheid van de gemeenschap die die zorg in de praktijk moet uitvoeren.

Daarom is het belangrijk dat experts en gemeenschappen, overheid en bevolking, met elkaar in dialoog gaan en samen een visie op erfgoed, waarden en de nodige zorg hiervoor formuleren. Om die dialoog op een gestructureerde manier aan te gaan, creëerde Vlaanderen het onroerenderfgoedrichtplan.

Het onroerenderfgoedrichtplan introduceert een nieuwe stijl van erfgoedbeleid en erfgoedzorg. De sectorale aanpak maakt plaats voor een geïntegreerde benadering. We evolueren van één overheid die alles bepaalt, beslist en betaalt naar een gedeelde verantwoordelijkheid van overheden en burgers. We verleggen de focus van bewaren van het verleden naar ontwikkelen voor de toekomst, van controleren en reguleren naar vertrouwen geven en stimuleren. In plaats van het erfgoed permanent en definitief te beschermen formuleren we een flexibele en aanpasbare visie op het erfgoed die mee kan evolueren met nieuwe inzichten en veranderende maatschappelijke waarden, noden en behoeften. We zetten met dit instrument niet selectief in op het zorgen voor toperfgoed maar op de algemene erfgoedzorg. Alle erfgoed verdient zorg. Niet enkel experts bepalen wat erfgoed is en welke waardering we hieraan geven; ook de gemeenschappen, die vaak nog sterk verbonden zijn met hun erfgoed, bepalen welk erfgoed we als maatschappij belangrijk vinden. Door samen in dialoog te gaan, samen erfgoed te waarderen en samen een visie uit te werken, wordt erfgoed echt van iedereen.

Door deze koerswijziging in het erfgoedbeleid verhoogt het draagvlak voor en wijkt de weerstand tegen erfgoedzorg. Wil je zelf met dit nieuwe veelbelovende instrument aan de slag gaan, dan biedt deze handleiding je de handvaten die je nodig hebt.

De handleiding is opgebouwd uit zeven hoofdstukken. Het eerste hoofdstuk geeft je de nodige achtergrond over het instrument onroerenderfgoedrichtplan en zijn relatie tot andere instrumenten uit het onroerenderfgoedbeleid. Het tweede hoofdstuk helpt je bij de keuze om het instrument al dan niet in te zetten. Hoofdstukken drie tot en met zeven loodsen je van begin tot einde door de opmaak van een onroerenderfgoedrichtplan. De opmaak van een actieprogramma bij een richtplan is niet opgenomen in deze handleiding. Daarvoor volgt een aparte handleiding.



Kieldrecht Vingerlingpad (Onroerendergoedrichtplan Doel en Linkerscheldeoever) / Foto: Erfpunt





HOOFDSTUK **1**
**VAN NAALDJE TOT
DRAADJE**

VAN NAALDJE TOT DRAADJE

Alles wat je moet weten over onroerenderfgoedrichtplannen voor je er zelf mee aan de slag gaat

Een onroerenderfgoedrichtplan¹ is een participatief opgemaakte langetermijnvisie op een erfgoedthema of op een gebied waarin onroerend erfgoed een belangrijke rol speelt. Bij de opmaak staan maatschappelijke relevantie van het erfgoedthema/gebied en participatie met alle belanghebbenden centraal. Een actieprogramma zorgt voor de uitvoering van de visie.

Onroerenderfgoedrichtplannen vertrekken vanuit een maatschappelijke vraag die vaak van onderuit komt: (erfgoed)-gemeenschappen of (erfgoed)organisaties worden geconfronteerd met een (eerder complexe) erfgoedproblematiek waarbij een oplossing niet meteen voor de hand ligt. Alle betrokkenen zoeken samen naar een gepast antwoord. Het proces (samenbrengen van belanghebbenden) is even belangrijk als het resultaat (een gedragen visie op en aanpak van het probleem).

Onroerenderfgoedrichtplannen zetten sterk in op participatie en een zo groot mogelijke bijdrage van belanghebbenden aan het opstellen van een erfgoedvisie. Het doel van deze participatie is meervoudig:

- **Erfgoed is van iedereen:** iedereen heeft het recht om mee te denken/werken aan zijn of haar omgeving;
- **Kwaliteitsverbetering:** door kennis en zienswijzen van verschillende partijen samen te leggen brengen we de probleemstelling beter in kaart en geven we hier een kwalitatief beter antwoord op;
- **Draagvlakvorming:** door iedereen op transparante wijze te betrekken bij het besluitvormingsproces komen we tot een gedragen beleid, waarbij iedereen achter dezelfde visie staat;
- **Efficiëntie:** door met alle beleidsdomeinen samen te werken aan een gemeenschappelijke visie voor een bepaald thema of gebied, creëren we meer duidelijkheid en rechtszekerheid voor de burgers. We proberen zo te vermijden dat verschillende administraties van dezelfde overheid tegengestelde adviezen geven of conflicterende maatregelen nemen.

Hoewel onroerenderfgoedrichtplannen vertrekken van een erfgoedproblematiek, behandelen ze een gebied of een thema als geheel met een blik die verder gaat dan erfgoed alleen. De belanghebbenden bepalen samen welke waarden ze hechten aan dit thema/gebied. Naast erfgoedwaarden kan dit ook gaan over natuurwaarden, sociale waarden, economische waarden, enz. Daarnaast staat de verbindende rol van erfgoed centraal. Het erfgoed slaat een brug tussen soms moeilijk verenigbare sectoren of visies. Dit leidt tot een gezamenlijke visie waarin alle belanghebbenden samen werken aan het behoud van waardevol erfgoed, met respect voor elkaars belangen.

De Vlaamse minister voor Onroerend Erfgoed keurt een onroerenderfgoedrichtplan goed in een ministerieel besluit. Deze formele goedkeuring heeft geen directe rechtsgevolgen. De brede samenwerking en consensus over de visie garanderen vooral een engagement van de partners om die visie uit te voeren. De partners leggen concrete acties voor de realisatie van het onroerenderfgoedrichtplan vast in een actieprogramma dat de Vlaamse Regering goedkeurt. Dit besluit van de Vlaamse Regering bekrachtigt formeel het engagement van de partners om de acties uit te voeren.

Daarnaast kan een onroerenderfgoedrichtplan een basis zijn om een erfgoedlandschap af te bakenen binnen een ruimtelijk uitvoeringsplan. Aan een erfgoedlandschap zijn wel rechtsgevolgen gekoppeld. Binnen een erfgoedlandschap geldt zorgplicht voor de erfgoedwaarden en kunnen specifieke stedenbouwkundige voorschriften van toepassing zijn.

1 / TWEE EUROPESE CONVENTIES INSPIREERDEN HET ONROERENDERFGOEDRICHTPLAN

In een onroerenderfgoedrichtplan staan samenwerking en participatie met verschillende actoren en de lokale bevolking centraal. De participatieve aanpak garandeert een geïntegreerde benadering van het onroerend erfgoed. Dit volgt de algemene tendens in het Europees landschapsbeleid en in de erfgoedzorg. Het onroerenderfgoedrichtplan past de principes van twee Europese conventies toe in de praktijk: de Europese landschapsconventie (ELC of Verdrag van Firenze) en de Faroconventie.

De [Europese Landschapsconventie](#) (goedkeuring 20 oktober 2000, van kracht in België vanaf 2005) behandelt het thema landschap voor de eerste keer integraal. De aanleiding voor dit verdrag was de vaststelling dat vele oude Europese cultuurlandschappen onder druk staan door ontvolking of veranderingen in de landbouw. De conventie definieert het begrip landschap als volgt: “landschap is een gebied zoals dat door mensen wordt waargenomen en waarvan het karakter bepaald wordt door natuurlijke of menselijke factoren en de interactie daartussen.” Twee elementen in deze definitie zijn belangrijk: het waarnemen door de mens speelt een voorname rol en het landschap is geen statisch gegeven, maar een dynamisch proces.

De belangrijkste uitgangspunten van de Europese landschapsconventie zijn:

- **Landschap is een mensenrecht:** het landschap is van iedereen en iedereen heeft het recht om mee de ontwikkeling van zijn/haar landschap te bepalen;
- **Algemene landschapszorg is belangrijk:** elk landschap is de moeite waard om voor te zorgen. We moeten niet enkel zorg dragen voor de meest gave landschappen maar ook voor de alledaagse landschappen en zelfs voor de kwalitatief minderwaardige landschappen zoals industrielandshappen, brownfields, ...;
- **Regionale diversiteit is een belangrijke waarde van Europese landschappen:** het gaat zowel om fysieke als culturele diversiteit (wisselwerking natuur/cultuur). Elk land/regio heeft zijn eigen identiteit en deze moeten we koesteren;
- **We moeten inzetten op de publieke bewustwording van de waarden van het landschap:** dit zorgt voor meer betrokkenheid van mensen bij het landschap. De overheid moet dit bevorderen door het voeren van een systematisch landschapsbeleid.

De [Faroconventie](#) van de Raad van Europa gaat over de waarde van cultureel erfgoed voor de samenleving en kwam tot stand op 27 oktober 2005. Vlaanderen neemt de principes hiervan ter harte en past ze toe in het erfgoedbeleid en de regelgeving. In de conventie staan enkele doelstellingen centraal:

- De mens en menselijke waarden staan centraal in plaats van het object;
- Het is belangrijk om de maatschappij te betrekken, zowel bij het beheer en behoud van erfgoed als bij het definiëren van wat erfgoed is (waardering);
- Erfgoed draagt bij aan een duurzame samenleving en aan de levenskwaliteit van mensen;
- Erfgoed speelt een verbindende rol.

Daarnaast introduceert de Faroconventie het begrip “erfgoedgemeenschap”. Dit is een groep mensen die waarde hecht aan een bepaald soort erfgoed en ijvert voor het behoud hiervan.

2 / WETTELIJKE BASIS: HET ONROENDERFgoedRICHTPLAN IN HET ONROENDERFgoedDECREET

Het onroenderfgoedrichtplan is een strategisch en tegelijk uitvoeringsgericht instrument voor onroenderfgoedzorg dat een alternatief biedt ten opzichte van de 'klassieke' instrumenten van Onroerend Erfgoed zoals beschermen en vaststellen. De juridische basis voor onroenderfgoedrichtplannen is vastgelegd in hoofdstuk 7 van het [Onroenderfgoeddecreet](#) van 12 juli 2013 en het [Onroenderfgoedbesluit](#) van 16 mei 2014, beide van kracht sinds 1 januari 2015. Er zijn slechts vijf korte artikels die de opmaak van onroenderfgoedrichtplannen regelen. De [memorie van toelichting bij het decreet](#) geeft extra duiding. Per artikel geven we een overzicht van wat deze drie teksten over het instrument zeggen. Via de linken hierboven kan je de originele teksten raadplegen.

Artikel 7.1.1

Onroenderfgoedrichtplannen kunnen opgemaakt worden voor alle soorten onroerend erfgoed (landschappelijk, bouwkundig, archeologisch of een combinatie van de drie). Onroenderfgoedrichtplannen werken een visie uit op maat van een geografisch afgebakend gebied (bijvoorbeeld Linkerscheldeoever) of voor een welbepaald thema (bijvoorbeeld sociale huisvesting). Ook een combinatie is mogelijk (bijvoorbeeld hoogstamboomgaarden in Haspengouw). De minister voor Onroerend Erfgoed is bevoegd voor het goedkeuren van onroenderfgoedrichtplannen.

Artikel 7.1.2

De opmaak van een onroenderfgoedrichtplan vertrekt vanuit de erfgoedwaarden en van gegevens uit de [onroenderfgoedinventaris](#). Dit weerspiegelt zich in de selectie van de gebieden en thema's die prioritair zijn voor het erfgoedbeleid. Tegelijkertijd is het een instrument voor een participatief en proactief beleid, dat toelaat om het erfgoed transversaal te benaderen en de cultuurhistorische kwaliteiten in dialoog met relevante maatschappelijke betrokkenen verder vorm te geven. Het instrument laat dus ook toe om ruimer te kijken dan wat in de inventaris staat of al beschermd is. Alle belanghebbenden krijgen inspraak in het onroenderfgoedrichtplan, met inbegrip van de directe belanghebbenden zoals de eigenaren, de lokale bevolking, erfgoedgemeenschappen, en (onroenderfgoed)gemeenten.

Onroenderfgoedrichtplannen zijn de basis voor de noodzakelijke belangenafweging en afstemming en vormen zo een middel voor participatie en communicatie. Deze geïntegreerde aanpak voorkomt dat de verschillende sectoren tegenstrijdige beleidsdoelstellingen nastreven en bij de beleidsuitvoering met elkaar botsen. Het resultaat is een geïntegreerde en gedragen visie op de toekomstige ontwikkeling van de betrokken onroerende goederen binnen het thema of gebied. Deze visie verduidelijkt de aandachtspunten uit het onroenderfgoedbeleid en formuleert duurzame beheers- en ontwikkelingsdoelstellingen met respect voor de (erfgoed)waarden.

Artikel 7.1.3

De opmaak van onroenderfgoedrichtplannen laat een meer doelgericht en efficiënt onroenderfgoedbeleid toe. Omdat de maatschappij continu evolueert, kunnen zich altijd onvoorziene ontwikkelingen voordoen. Om hier flexibel op te kunnen inspelen, kan een onroenderfgoedrichtplan te allen tijde geheel of gedeeltelijk worden herzien. De Vlaamse Regering kan daarvoor de nadere regels bepalen.

Artikel 7.1.4

Een onroenderfgoedrichtplan is een sectoraal voorstel van het beleidsveld Onroerend Erfgoed binnen de planningsprocessen voor bestemmings-, inrichtings-, en beheersplannen van andere beleidsdomeinen en -velden, en dit op alle bestuurlijke niveaus. Binnen ruimtelijke planningsprocessen kunnen onroenderfgoedrichtplannen via een overdruk vertaald worden naar erfgoedlandschappen met hieraan gekoppelde stedenbouwkundige voorschriften voor het behoud van de erfgoedwaarden. Erfgoedlandschappen zijn een vorm van erfgoedbescherming. Mits de opmaak van een erfgoedbeheersplan kan je premies aanvragen bij het agentschap Onroerend Erfgoed voor het onderhoud en beheer van erfgoed in erfgoedlandschappen.

Artikel 7.1.5

Aan een onroerenderfgoedrichtplan kan een uitvoeringsgericht actieprogramma worden gekoppeld. Dit actieprogramma bevat concrete acties en maatregelen om de in het onroerenderfgoedrichtplan omschreven visie op het terrein te verwezenlijken. De opmaak van het actieprogramma gebeurt niet eenzijdig door het beleidsveld Onroerend Erfgoed maar, net als de opmaak van het onroerenderfgoedrichtplan, via afstemming en overleg met andere betrokken beleidssectoren en stakeholders. Dit leidt tot een gezamenlijk actieprogramma dat een selectie bevat van de uit te voeren maatregelen en in te zetten instrumenten en middelen. De goedkeuring van het actieprogramma Onroerend Erfgoed met de daaraan gekoppelde middelen en instrumenten gebeurt door de Vlaamse Regering en houdt een engagement in tot de realisatie ervan.



De overheid en burgers denken samen na over een visie op het onroerend erfgoed in Doel en Linkerscheldeoever / Foto: Erfpunt

3 / RELATIE TEN OPZICHTE VAN ANDERE INSTRUMENTEN ONROEREND ERFGOED

Door de jaren heen verruimde de visie op erfgoedzorg van een focus op behoud door middel van ‘beschermen wat is’ naar meer aandacht voor het toekomstbestendig ontwikkelen van onroerend erfgoed. Het beleidsinstrumentarium evolueerde mee: naast beschermen kwamen nieuwe, meer op visievorming gerichte, instrumenten zoals het afbakenen van erfgoedlandschappen en het opmaken van beheersplannen en onroerenderfgoedrichtplannen. Elk instrument heeft een specifiek doel en functie. Hieronder geven we een kort overzicht van de verhouding van het instrument onroerenderfgoedrichtplannen ten opzichte van enkele andere instrumenten binnen het beleidsdomein Onroerend Erfgoed.

3.1 SECTOR – FACTOR – VECTOR BENADERING²

Beschermen van erfgoed als monument, cultuurhistorisch landschap, stads- of dorpsgezicht of archeologische site, is het oudste en meest gekende instrument. Dit is een zuiver **sectoraal** instrument. We zetten dit in om het meest belangrijke erfgoed te behouden en te vrijwaren. Erfgoedexperten bepalen wat het belangrijkste erfgoed is door de erfgoedwaarden te onderzoeken en af te toetsen aan vooraf vastgelegde criteria³. Hoewel de procedure doorheen de jaren aangepast werd om meer inspraak van belanghebbenden toe te laten, is dit nog steeds vrij beperkt en formeel geregeld. De plichten en maatregelen opgenomen in het beschermingsbesluit vloeien voort uit de erfgoedwaarden en zijn erop gericht deze maximaal te behouden en te versterken. Ze staan los van mogelijke andere niet-erfgoed gerelateerde doelstellingen en kunnen dus voor conflicten en verzet zorgen: bijvoorbeeld het realiseren van bebouwingsdoelstellingen in een landschap dat beschermd werd omwille van het open karakter.

De **factor**benadering erkent dat ruimtelijke ontwikkelingen invloed hebben op het behoud of de aantasting van erfgoed. Erfgoed is naast natuur, landbouw, infrastructuur en ruimtelijke ordening, één van de factoren die de ruimtelijke onderhandelingsprocessen beïnvloeden. Het **afbakenen van erfgoedlandschappen**, ingevoerd in 2004, is een instrument dat gebruik maakt van deze benadering. Dit gebeurt in twee stappen: in een eerste stap zorgt het agentschap Onroerend Erfgoed voor een sectorale insteek door het inventariseren en ‘aanduiden’ of ‘vaststellen’ van landschappelijk waardevolle gebieden. De sectorale insteek beschrijft de erfgoedwaarden en formuleert een erfgoedvisie en erfgoeddoelstellingen. In een tweede stap, tijdens de opmaak van een ruimtelijk uitvoeringsplan, worden deze afgetoetst met andere sectorale doelstellingen tijdens een onderhandelingsproces. Als er zich een conflict voordoet, wordt een compromis gesloten of een keuze gemaakt. Niet alle erfgoed of erfgoeddoelstellingen blijven behouden tijdens dit proces. Soms krijgen andere beleidsdoelstellingen voorrang, bijvoorbeeld het realiseren van een overstroomingsgebied. Dit kan betekenen dat het uiteindelijke afgebakende erfgoedlandschap kleiner is dan het door Onroerend Erfgoed afgebakende landschappelijke geheel of dat niet alle beschreven erfgoedelementen binnen dat geheel worden opgenomen in het erfgoedlandschap. Binnen een erfgoedlandschap bepalen de bestemmingen en de hieraan gekoppelde stedenbouwkundige voorschriften wat er wel en niet kan.

Onroerenderfgoedrichtplannen, ingevoerd in het Onroerenderfgoeddecreet van 12 juli 2013, beschouwen erfgoed als een **vector** die inspiratie biedt en richting geeft aan ruimtelijke ontwikkelingen. Wat dat erfgoed is en welke waarden dit heeft, bepaalt een ruime groep belanghebbenden in een participatief proces: experts en niet-experts, overheden (verschillende sectoren en niveaus) en burgers. Die waarden hoeven zich niet te beperken tot de materiële objecten of gebieden, maar kunnen ook putten uit verhalen en immateriële gebruiken. De visie van een onroerenderfgoedrichtplan kan zich binnen een planningsproces vertalen in de afbakening van een erfgoedlandschap, waarbij ze een breed gedragen insteek bieden voor een ruimtelijk afwegingsproces.

3.2 VISIE-INSTRUMENTEN BINNEN HET ONROERENDERFGOEDBELEID

Naast het onroerenderfgoedrichtplan beschikt(e) het erfgoedbeleid nog over twee andere visie-instrumenten: beheersplannen en het aanduiden van ankerplaatsen.

Er zijn twee types beheersplannen voor onroerend erfgoed: onroerenderfgoedbeheersplannen en geïntegreerde beheersplannen. Bij een geïntegreerd beheersplan worden twee sectorale instrumenten, namelijk een

onroerendergoedbeheersplan (agentschap Onroerend Erfgoed) en een natuurbeheersplan (Agentschap voor Natuur en Bos) samen geïntegreerd in één plan.

Het aanduiden van ankerplaatsen was gekoppeld aan het voormalige Landschapsdecreet van 1996 en zetten we in die vorm niet meer in. Aangezien de al aangeduide ankerplaatsen binnen het Onroerendergoeddecreet via een overgangsbepaling gelijkgesteld werden met onroerendergoedrichtplannen, spelen ze wel nog een rol.

We leggen deze visie-instrumenten hieronder kort uit en zetten de verschillen op een rij.

3.2.1 ONROERENDERFGOEDRICHTPLANNEN VERSUS BEHEERSPLANNEN

3.2.1.1 STARTPUNT

Een onroerendergoedbeheersplan vertrekt vanuit een bescherming of een erfgoedlandschap. De erfgoedwaarden geformuleerd in het besluit vormen het startpunt en worden verder uitgewerkt en gespecificeerd in het beheersplan. Hoewel de perimeter van een onroerendergoedbeheersplan ruimer kan gaan dan de perimeter van een bescherming, ligt de focus op het beschermde erfgoed. Onroerendergoedsbeheersplannen zijn altijd gebiedsgericht en houden dus rekening met al het erfgoed binnen de afbakening. Er wordt ondertussen ook wel nagedacht over het uitwerken van thematische beheersplannen.

In een geïntegreerd beheersplan neemt men naast de erfgoedwaarden ook de natuurwaarden binnen het gebied in beschouwing.

Een onroerendergoedrichtplan vertrekt vanuit een erfgoedvraag of erfgoedproblematiek. Naast erfgoedwaarden, kunnen er evenwel ook andere waarden aan bod komen: natuurwaarden, landbouwwaarden, sociale waarden, Onroerendergoedrichtplannen kunnen zowel gebiedsgericht (voor alle erfgoed in een gebied) als thematisch (voor erfgoed dat past binnen het thema) opgemaakt worden. De verschillende actoren bakenen samen een perimeter voor het onroerendergoedrichtplan af. Deze kan volledig los staan van bestaande beschermingen.

3.2.1.2 INITIATIEFNEMER EN ONDERSTEUNING

Het agentschap Onroerend Erfgoed neemt in principe zelf nooit het initiatief voor het opmaken van een onroerendergoedbeheersplan. Het initiatief kan komen van een (groep van) eigenaar(s) of beheerder(s) of van een regionale (gebiedsgerichte) organisatie (bijvoorbeeld een regionaal landschap) of overheid (bijvoorbeeld gemeente of provincie). Het agentschap Onroerend Erfgoed geeft ook geen financiële ondersteuning (meer) voor de opmaak van een onroerendergoedbeheersplan. In geval van een geïntegreerd beheersplan kan er wel financiële ondersteuning zijn vanuit ANB.

De vraag voor het opmaken van een onroerendergoedrichtplan komt meestal van onderuit bij het agentschap, vanuit een problematiek die ergens in een gemeenschap of gebied leeft. Het agentschap Onroerend Erfgoed kan zelf instaan voor de opmaak van het richtplan. Ook anderen kunnen hier evenwel werk van maken, met inhoudelijke, procesmatige en eventueel ook financiële steun vanuit het agentschap.

3.2.1.3 FOCUS

Onroerendergoedbeheersplannen focussen zich vooral op het goed beheer van beschermd erfgoed of erfgoedlandschappen, en in het geval van een geïntegreerd beheersplan ook van natuur. Ze bevatten naast een beheersvisie ook concrete beheersdoelstellingen en -maatregelen.

Een onroerendergoedrichtplan focust op het oplossen van een erfgoedproblematiek. Dit kan een beheersproblematiek zijn, maar is dat niet noodzakelijk. De visie blijft algemeen, concrete maatregelen worden opgenomen in een actieprogramma.

3.2.1.4 PARTICIPATIE

De participatie bij onroerendergoedbeheersplannen is afhankelijk van de grootte van het gebied, het type beheersplan en het aantal eigenaars/beheerders. Minstens het agentschap Onroerend Erfgoed, de eigenaars/beheerders en, in geval van een geïntegreerd beheersplan ANB, zijn betrokken. Niet rechtstreeks betrokken burgers, zoals omwonenden of andere geïnteresseerden, worden meestal niet actief betrokken bij de opmaak van een

beheersplan. Als er een beheersplan voor een openbaar domein wordt opgemaakt, kunnen ze wel zetelen in een overlegorgaan zoals een beheerscommissie. Bij geïntegreerde beheersplannen is er een publieke consultatie voorzien in het goedkeuringstraject.

Een onroerenderfgoedrichtplan gaat uit van een zo breed mogelijke betrokkenheid: zowel overheden, belangengroepen, eigenaars als burgers krijgen doorheen het proces de kans om bij te dragen aan de visie.

3.2.1.5 LOOPTIJD

Onroerenderfgoedbeheersplannen (inclusief geïntegreerde beheersplannen) hebben een looptijd van 24 jaar. Onroerenderfgoedrichtplannen hebben geen specifieke looptijd en zijn dus flexibeler: ze kunnen herzien worden op het moment dat hier nood aan is.

3.2.1.6 JURIDISCHE GEVOLGEN

Eigenaars zijn niet verplicht om het beheersplan (integraal) uit te voeren. Het uitvoeren van werken moet wel passen binnen de beheersdoelstellingen van het beheersplan. Het is dus geen contract, wel een 'dwingend' kader voor het beoordelen van toelatings- en vergunningsaanvragen. Je moet telkens kunnen aantonen dat aangevraagde werken stroken met het beheersplan. Via het beheersplan kan je ook vrijstellingen van toelating verkrijgen of erfgoed laten erkennen als ZEN-erfgoed. Daarnaast is een goedgekeurd beheersplan in veel gevallen een voorwaarde voor het verkrijgen van een erfgoedpremie in beschermde cultuurhistorische landschappen, stads- en dorpsgezichten, archeologische sites, erfgoedlandschappen en in UNESCO-werelderfgoed.

Onroerenderfgoedrichtplannen hebben geen directe rechtsgevolgen, maar impliceren wel een engagement van de verschillende partners om de visie te realiseren. De goedkeuring van een onroerenderfgoedrichtplan geeft geen rechtstreekse toegang tot financiële ondersteuning. De goedkeuring van een onroerenderfgoedrichtplan kan wel een stap zijn om erfgoed ruimtelijk te verankeren in een erfgoedlandschap of om een actieprogramma voor dit erfgoed op stellen. Via het actieprogramma kan een ruim assortiment aan instrumenten bijdragen aan het realiseren van de visie, instrumenten die zich niet noodzakelijk beperken tot het beleidsdomein Onroerend Erfgoed.

3.2.2 AANGEDUIDE ANKERPLAATSEN, EEN SPECIALE VORM VAN ONROERENDERFGOEDRICHTPLANNEN

In het landschapsdecreet van 1996 werd via een decreetswijziging in 2004 een nieuw instrument ingevoerd: het afbakenen van erfgoedlandschappen, waarbij waardevolle landschappelijke gehelen uit de landschapsatlas verankerd werden via ruimtelijke uitvoeringsplannen (RUP's) (erfgoed als factor). Het 'aanduiden van ankerplaatsen' gebeurde voor de start van het RUP-proces en vormde een sectorale insteek voor deze gebieden. Onderzoek van waardevolle landschappelijke gehelen resulteerde in een aanduidingsdossier met twee onderdelen:

- Een beschrijving van de historiek van het gebied met een overzicht van de (landschappelijke) erfgoedwaarden en -kenmerken;
- Een visie op toekomstige ruimtelijke ontwikkelingen en beheersdoelstellingen.

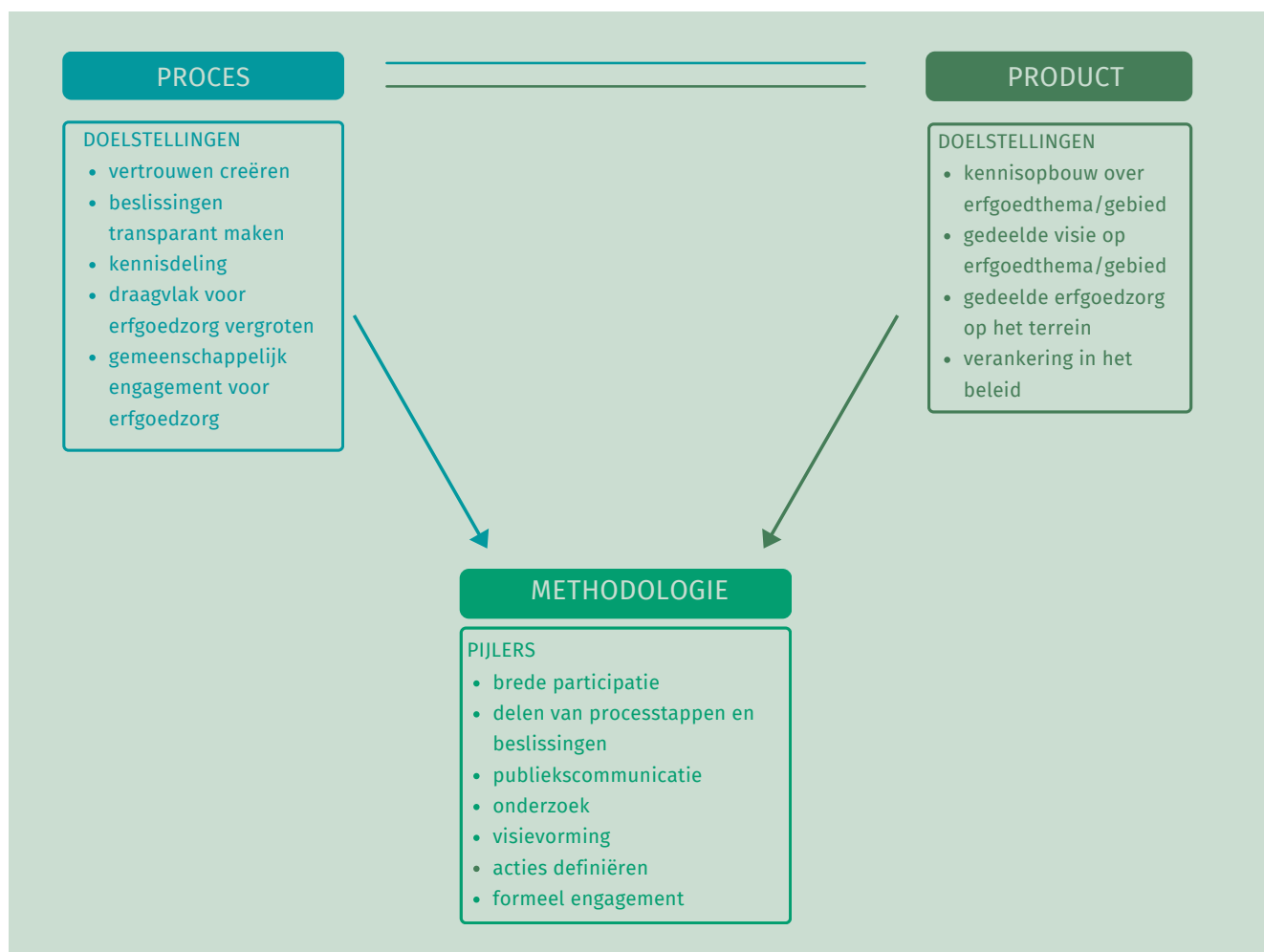
Met de inwerkingtreding van het Onroerenderfgoeddecreet in 2015 verdween de term 'ankerplaats' uit de wetgeving en maakte de procedure voor het 'aanduiden' plaats voor het 'vaststellen' van de landschapsatlas. Het vaststellen in de huidige regelgeving bevat enkel het eerste, beschrijvende deel van een aanduidingsdossier. Daarnaast introduceerde dit decreet de 'onroerenderfgoedrichtplannen' als een nieuw strategisch instrument voor het onroerenderfgoedbeleid, dat de focus legt op visievorming en daaraan gekoppelde acties.

De 70 op dat moment aangeduide ankerplaatsen bevatten zowel een beschrijvend gedeelte als een deel visievorming en zijn daarom gelijkgesteld met zowel een vastgesteld gebied in de landschapsatlas als met een onroerenderfgoedrichtplan. Dit betekent dat deze gebieden in de ruimtelijke planning kunnen worden omgezet naar een erfgoedlandschap en dat er een actieprogramma voor kan worden opgemaakt waarin verschillende actoren acties formuleren die ze voor dat gebied willen opnemen. Hou er wel rekening mee dat deze 'onroerenderfgoedrichtplannen' niet participatief tot stand kwamen en dat de visie en doelstellingen enkel de sectorale visie van Onroerend Erfgoed vertegenwoordigt. Tijdens de procedure konden andere Vlaamse administraties wel advies verlenen op deze visie.

4 / HET OPMAKEN VAN EEN ONROERENDERFGOEDRICHTPLAN IN EEN NOTENDOP

De wetgeving bevat bewust geen procedures voor het opstellen van onroerenderfgoedrichtplannen om zoveel mogelijk maatwerk toe te laten. Het agentschap Onroerend Erfgoed werkte wel een methodologie uit voor het opmaken van onroerenderfgoedrichtplannen om een gelijkaardig procesverloop voor alle richtplannen te garanderen. Dit creëert duidelijkheid en houvast voor zowel initiatiefnemers van als deelnemers aan het proces. De methodologie is een intern document om medewerkers van het agentschap Onroerend Erfgoed te ondersteunen bij de opmaak van een onroerenderfgoedrichtplan. Deze handleiding maakt de methodologie ook beschikbaar voor een breed publiek zodat iedereen aan de slag kan met onroerenderfgoedrichtplannen.

Bij de opmaak van een onroerenderfgoedrichtplan en actieprogramma is het proces even belangrijk als het product. De methodologie houdt daarom zowel rekening met procesdoelstellingen als productdoelstellingen (zie [Figuur 1](#))

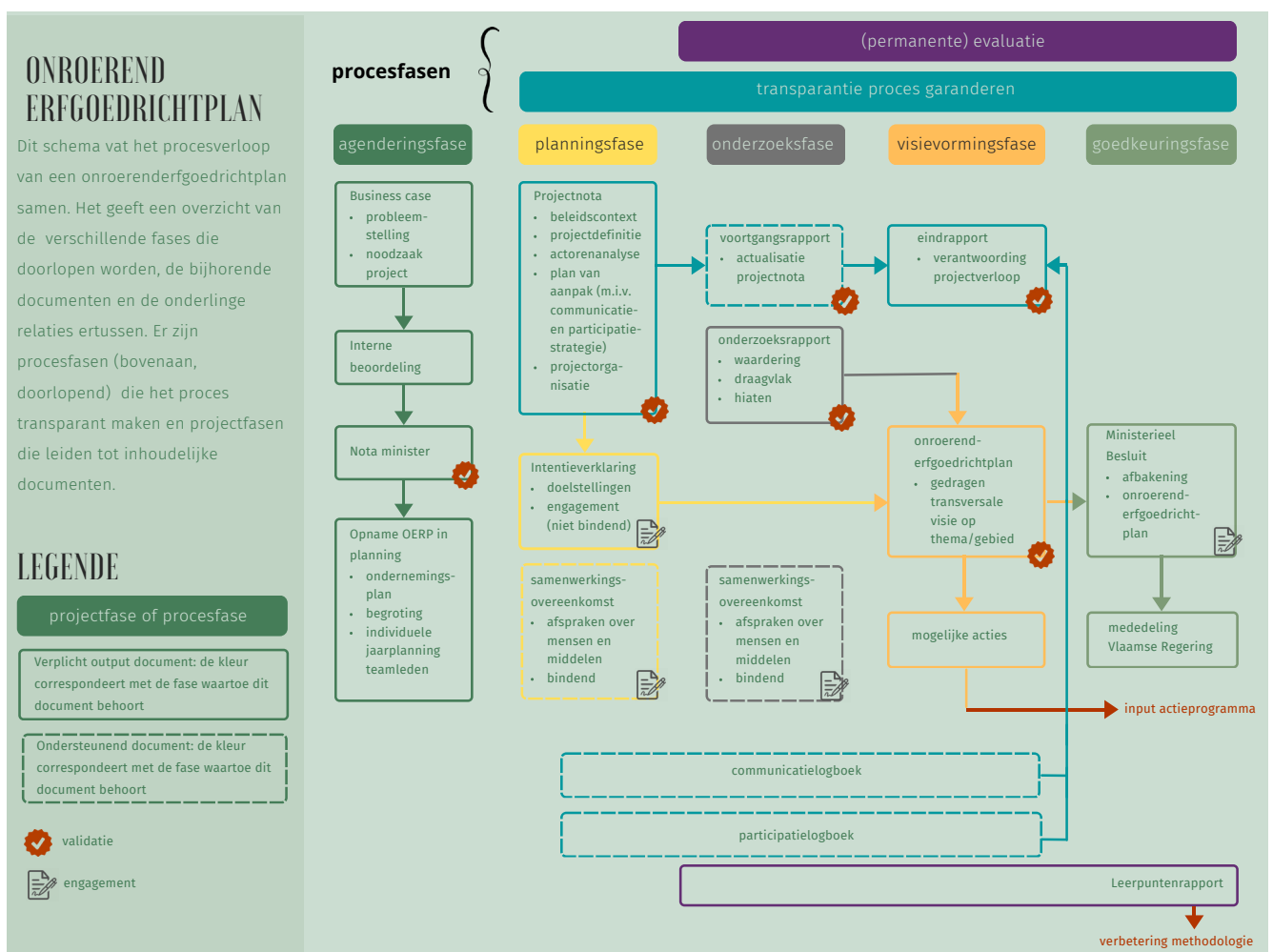


FIGUUR 1 Vrij naar de participatiedriehoek van E.H. Shein die de drie hoekpunten van goede participatie beschrijft: Product, Proces en Procedure. Het product en het proces vormen de basis, de procedure of methodologie volgt hieruit.

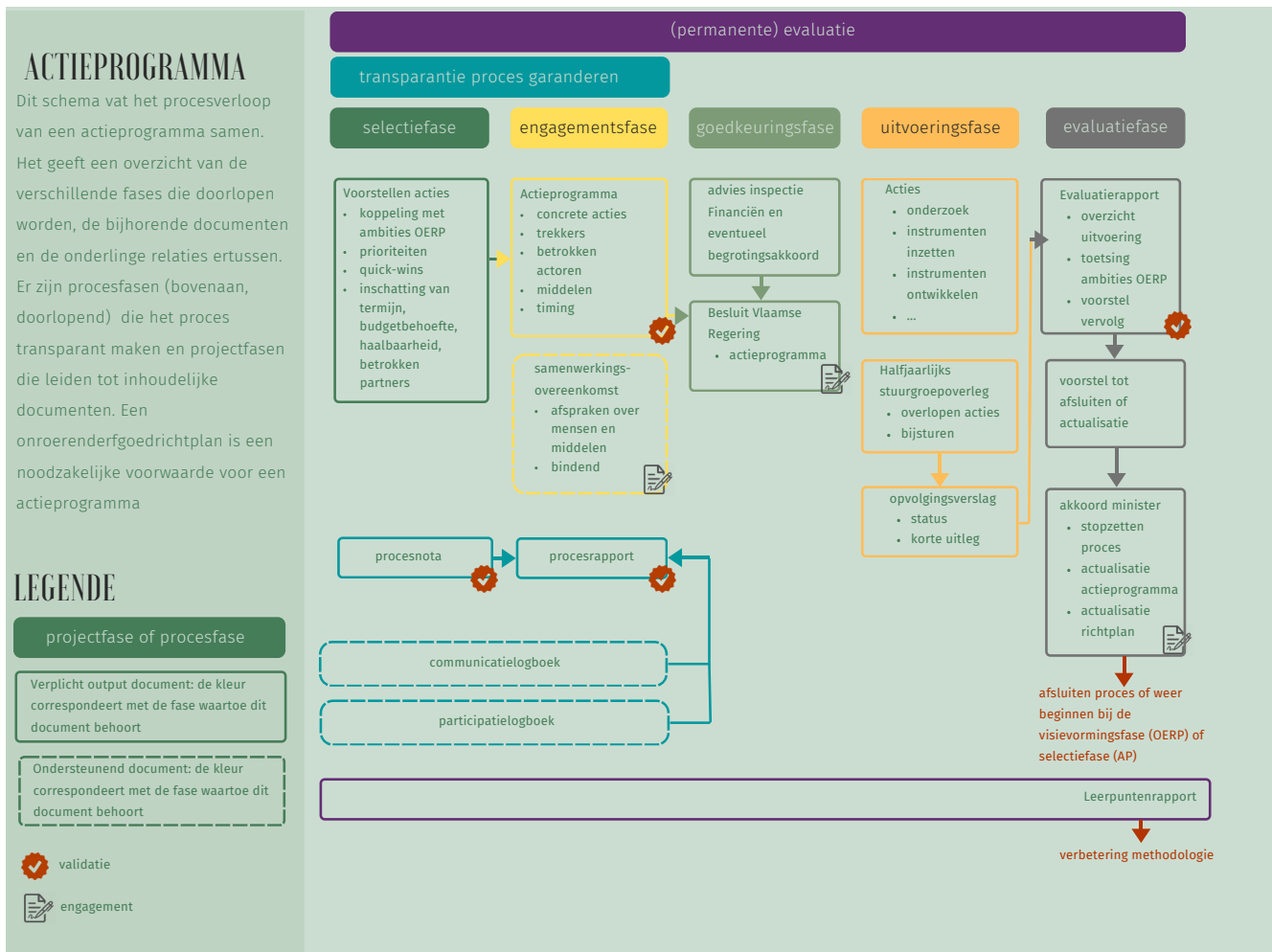
De methodologie beschrijft het procesverloop voor de twee grote opeenvolgende processen die elk een goedkeuring op Vlaams niveau vergen: het onroerenderfgoedrichtplan en het actieprogramma. Elk van deze processen is opgedeeld in verschillende fasen met bijbehorende documenten of engagementen. De processchema's, weergegeven in figuren 2 en 3, vatten dit samen.

Participatie- en communicatiemomenten vinden plaats doorheen alle fasen van het proces, maar zijn niet opgenomen in de schema's om uitwerking op maat toe te laten. Het organiseren van een participatief traject is immers moeilijk te standaardiseren. In deze handleiding geven we wel inspiratie voor mogelijke invulling van deze momenten op basis van ervaring met al gelopen processen.

We passen de methodologie regelmatig aan op basis van de ervaringen die we opdoen bij de opmaak van nieuwe richtplannen. Daarom is ook het evalueren van elk proces een belangrijke stap in de methodologie.



FIGUUR 2 Procesverloop van een onroerenderfgoedrichtplan



FIGUUR 3 Procesverloop van een actieprogramma

4.1 METHODOLOGIE VOOR HET OPMAKEN VAN EEN ONROERENDERFGOEDRICHTPLAN

De methodologie voor het opmaken van onroerenderfgoedrichtplannen beschrijft het procesverloop in vijf opeenvolgende fasen. In de methodologie staan het erfgoed, de mensen en het instrument centraal. Deze drie pijlers komen in alle fasen van het proces aan bod en leiden tot de opmaak van verschillende documenten. **Figuur 2** vat de methodologie samen.

4.1.1 DE VIJF FASEN VAN EEN ONROERENDERFGOEDRICHTPLAN

- **Agenderingsfase:** tijdens deze fase detecteren we de erfgoedproblematiek, brengen we de belangrijkste belanghebbenden in kaart, zetten we het erfgoedthema/gebied op de agenda, motiveren we de maatschappelijke noodzaak en maken we een inschatting van de nodige tijd en middelen voor de opmaak van het richtplan. De opmaak van een onroerenderfgoedrichtplan is een intensief proces. De agenderingsfase heeft als doel om de nodige tijd, mensen en middelen vrij te maken om een onroerenderfgoedrichtplan te kunnen opstellen;
- **Planningsfase:** tijdens deze fase starten we de samenwerking met de verschillende belanghebbenden op. We stellen samen de erfgoedproblematiek en doelstellingen scherp, brengen de verschillende belangen in kaart en bepalen wat er nog nodig is om een gedragen visie te kunnen formuleren. Op basis hiervan werken we samen een proces- en projectplan uit;

- **Onderzoeksfase:** tijdens deze fase vullen we de hiaten in de kennis met betrekking tot het erfgoedthema, -gebied of -problematiek. We focussen op de waardering van het erfgoed en het beantwoorden van vragen die nodig zijn om de visie op te maken en te onderbouwen;
- **Visievormingsfase:** tijdens deze fase bepalen we samen ambities op lange termijn voor het erfgoedthema of -gebied. We maken samen keuzes en onderbouwen deze op basis van het onderzoek;
- **Goedkeuringsfase:** dit is een administratieve fase, uitgevoerd door het agentschap Onroerend Erfgoed, die leidt tot de formele goedkeuring van het onroerenderfgoedrichtplan door de minister voor Onroerend Erfgoed.

4.1.2 IN DE METHODOLOGIE STAAT HET ERFGOED CENTRAAL

Met een onroerenderfgoedrichtplan willen we erfgoedzorg op lange termijn verzekeren. We doen dit door erfgoedproblematieken die erfgoedzorg belemmeren aan te pakken, door onderzoek uit te voeren en door een langetermijnvisie op een erfgoedthema/gebied te formuleren. We maken volgende documenten op:

- **Business case:** de business case motiveert WAAROM we moeten inzetten op een bepaald erfgoedthema of -gebied. De business case focust op een erfgoedproblematiek en de noodzaak om deze aan te pakken;
- **Intentieverklaring:** de intentieverklaring bepaalt WAT we gaan doen om het probleem aan te pakken. De intentieverklaring zet de neuzen van alle belanghebbenden in dezelfde richting en bepaalt de richting waarheen we willen bewegen. Het bevat op hoog niveau gezamenlijke doelstellingen van de partners voor het thema of gebied en is tegelijk een inspanningsverbintenis van alle partijen om hier samen een visie voor op te maken;
- **Onderzoeksrapporten:** onderzoeksrapporten brengen ontbrekende informatie over het erfgoedthema of -gebied in kaart en zorgen voor het verspreiden van kennis en een gelijke kennisbasis voor alle betrokkenen. Ze ondersteunen de opmaak van de visie en helpen deze te onderbouwen;
- **Onroerenderfgoedrichtplan:** het onroerenderfgoedrichtplan bepaalt HOE we het onderwerp gaan aanpakken. Het bevat ambities voor het erfgoedthema of -gebied op lange termijn. De intentieverklaring bepaalde al de richting, het onroerenderfgoedrichtplan legt de bestemming(en) vast. De concrete routes die we zullen volgen om die bestemming te bereiken, bepalen we in het actieprogramma;
- **Ministerieel besluit en mededeling Vlaamse Regering:** Een politieke bekrachtiging van het onroerenderfgoedrichtplan verzekert een engagement om de visie uit te voeren.

4.1.3 IN DE METHODOLOGIE STAAN DE MENSEN CENTRAAL

Erfgoed is van iedereen en voor iedereen. Met een onroerenderfgoedrichtplan willen we mensen verbinden met het erfgoed en met elkaar. Daarom zetten we sterk in op participatie en communicatie. We betrekken een ruime groep belanghebbenden in alle fasen van het proces. We luisteren naar alle stemmen, zoeken naar gemeenschappelijke belangen en nemen samen beslissingen. We maken het proces transparant en communiceren over zowel het proces als de resultaten. We maken volgende documenten op:

- **Projectnota:** de projectnota bevat een overzicht van alle actoren en belangen en een plan van aanpak met een communicatieplan, participatieplan en projectorganisatie. De projectnota brengt alle belanghebbenden in kaart en geeft ze een plaats in het proces. Sommige actoren en noden komen pas in de loop van het proces aan het licht. Via een **voortgangsrapport** actualiseren en verfijnen we de projectnota tijdens het proces. Dit garandeert dat alle stemmen meegenomen worden;
- **Communicatielogboek:** het communicatielogboek bevat een overzicht van alle communicatiemomenten naar de verschillende belanghebbenden en het brede publiek;
- **Participatielogboek:** het participatielogboek bevat een overzicht van de verschillende participatiemomenten. Het bevat zowel de planning als de verslagen van de verschillende participatiemomenten;
- **Eindrapport:** het eindrapport maakt het proces transparant. Het geeft aan wie op welke manier betrokken werd in welke fase en waarom (of waarom net niet) en beschrijft hoe de beslissingen tot stand kwamen;
- **www.oerp.be:** Op de website communiceren we over de verschillende fasen van het proces, bieden we mogelijkheden voor online-participatie en delen we alle documenten en resultaten.



Participatie is een belangrijk onderdeel van de methodologie / Foto: Onroerend Erfgoed, fotograaf: Kinnaer Anse

4.1.4 IN DE METHODOLOGIE STAAT HET INSTRUMENT CENTRAAL

Het onroerenderfgoedrichtplan is nog een jong beleidsinstrument met een radicaal andere aanpak dan de klassieke beleidsinstrumenten Onroerend Erfgoed. De eerste onroerenderfgoedrichtplannen zijn veelbelovend maar er valt ook nog veel te leren en te verbeteren. Daarnaast maakt de participatieve aanpak het moeilijk om het procesverloop en de uitkomst vooraf te voorspellen. Daarom is evaluatie een belangrijk onderdeel van de methodologie en gebeurt dit continu doorheen het volledige proces. We maken volgende documenten op:

- **Voortgangsrapport:** het voortgangsrapport is een actuele projectnota. Na elk participatiemoment of onderzoek evalueren we enerzijds de doelstellingen en noden in functie van de opmaak van de visie (zijn deze nog actueel?) en anderzijds het proces (voelt iedereen zich voldoende betrokken en gehoord?). Op basis daarvan sturen we het procesverloop bij;
- **Leerpuntenrapport:** het leerpuntenrapport somt de ervaringen en leerpunten op die bijdragen aan het verbeteren van de methodologie. Wat ging goed en kan anderen inspireren? Wat liep minder goed en hoe kunnen we dit bij andere onroerenderfgoedrichtplannen vermijden? Het agentschap Onroerend Erfgoed verbetert de methodologie op basis van dit rapport.



De minister kruipt de boom in tijdens het publieksevenement 'Bilzen de Boom in' / Foto: Onroerend Erfgoed, fotografie: Vandevorst Kris



HOOFDSTUK **2**

**BEZINT EER GE
BEGINT**

BEZINT EER GE BEGINT

Het instrument onroerenderfgoedrichtplan voor jouw vraag verkennen

Het opmaken van een onroerenderfgoedrichtplan is een intensief en langdurig proces. De waarde van een onroerenderfgoedrichtplan zit in het participatieproces en het komen tot een gezamenlijke visie.

Starten met een onroerenderfgoedrichtplan is zoals samen met een groep onbekenden op reis vertrekken naar een vage bestemming. Je kent de richting, maar niet de weg, want iedereen heeft een andere kaart op zak. Elke kaart bevat andere informatie over het te doorkruisen landschap. Elke kaart is onvolledig. Jullie leggen de kaarten op tafel om de weg uit te stippelen maar elke reiziger stelt een andere route voor: de ene wil liever over de bergen, een andere langs de kust, een derde door de dorpen en steden, Je moet de tijd nemen om naar elkaar te luisteren, elkaars argumenten te begrijpen en te zoeken naar een weg waarin ieders wensen aan bod komen. Dat is niet het pad waar jij vertrouwd mee bent, het pad dat jij zelf het liefst zou nemen. Soms verspert een obstakel de weg en moeten jullie via een omweg verder. Soms loopt een weg dood en moeten jullie op je stappen terugkeren en een andere richting proberen. Soms volgen jullie paden die op geen enkele kaart staan afgebeeld. Soms is er helemaal geen pad, en moeten jullie samen een weg zoeken door onbekend terrein. Het is niet altijd gemakkelijk, maar tijdens de reis hebben jullie elkaar leren vertrouwen, elkaars kennis en sterktes leren waarderen. Door samen te werken en samen obstakels te overwinnen worden jullie sterker als groep, raken jullie beter op elkaar ingespeeld en verloopt de reis steeds vlotter. Uiteindelijk, altijd later dan gepland, bereiken jullie de bestemming. Die blijkt nooit te liggen waar jullie aanvankelijk dachten, noch alle bezienswaardigheden te hebben die op jullie individuele reisplannen stonden, maar iedereen is tevreden want wat jullie zien overtreft al jullie verwachtingen...

Alvorens je in dit avontuur te storten, vraag je je best af of het niet beter is om gebaande paden te volgen naar een duidelijke bestemming. Naast onroerenderfgoedrichtplannen zijn er nog andere geschikte instrumenten voor erfgoedzorg (zie [Relatie ten opzichte van andere instrumenten Onroerend Erfgoed](#)). Ook buiten het beleidsdomein Onroerend Erfgoed bestaan er instrumenten voor algemene landschapszorg, zoals bijvoorbeeld de [instrumenten landinrichting](#) van de Vlaamse Landmaatschappij, die elke overheid kan inzetten of [complexe projecten](#) van het departement Omgeving. Elk instrument heeft specifieke toepassingen, voordelen en beperkingen. Het loont de moeite om ook de mogelijkheden van andere instrumenten (bijvoorbeeld in de [instrumentengids](#)) te bekijken en goed af te wegen welk instrument het meest geschikt is voor jouw doel.

In dit hoofdstuk geven we een aantal handvaten om je te helpen bepalen of een onroerenderfgoedrichtplan een geschikt instrument is voor jouw problematiek.

1 / EVALUEER JE VRAAG

Een onroerenderfgoedrichtplan is een visie-instrument dat bedoeld is voor het zoeken naar een breed gedragen consensus tussen verschillende (soms conflicterende) belangen in een maatschappelijk relevant thema of gebied waarin erfgoed een (belangrijke) rol speelt. Het gaat om het zoeken naar oplossingen voor complexe opgaven waar geen pasklare antwoorden voorhanden zijn.

Ga daarom eerst na of je vraag aan onderstaande voorwaarden voldoet.

1.1 COMPLEXE ERFGOEDPROBLEMATIEKEN OF VEEL BELANGHEBBENDEN

Onroerenderfgoedrichtplannen zijn vooral geschikt voor complexe erfgoedproblematieken en erfgoed waarbij (veel) stakeholders met verschillende visies betrokken zijn. De participatieve aanpak zorgt voor een gedeelde visie op het erfgoed die focust op gezamenlijke belangen. De erfgoedcomponent is wel belangrijk, het instrument heet niet voor niets onroerenderfgoedrichtplan. Als erfgoed slechts van ondergeschikt belang is of eerder een kleine speler in het verhaal en dus geen 'natuurlijke trekker' voor de aanpak van het probleem, dan is een onroerenderfgoedrichtplan niet het meest geschikte instrument.

1.2 MAATSCHAPPELIJKE VRAAG EN DRAAGVLAK

De vraag naar een onroerenderfgoedrichtplan komt bij voorkeur van onderuit. Vaak gaat het om maatschappelijke noden of vragen die erfgoedgemeenschappen of lokale actoren aandragen. Zij worden geconfronteerd met problemen, hebben nood aan een oplossing maar hebben zelf niet de macht om deze te realiseren. Een vraag die van onderuit gesteld wordt, toont aan dat er een maatschappelijke nood is. Dit gevoel van urgentie zorgt op zijn beurt dat er ook meer draagvlak ontstaat om het probleem aan te pakken bij de (politieke) actoren die wel voor een oplossing kunnen zorgen.

Maatschappelijk draagvlak betekent ook dat het probleem op meer dan één plaats speelt: verschillende belanghebbenden komen ermee in aanraking en vinden dat er iets moet gebeuren. Met deze belanghebbenden kan je al informeel de mogelijkheid van de opmaak van een onroerenderfgoedrichtplan verkennen. Een informeel netwerk van potentiële partners helpt om inzicht te verwerven in de verschillende belangen en verwachtingen, knelpunten, aandachtspunten en randvoorwaarden om te komen tot een gezamenlijke visie. Het helpt ook om de problematiek scherper te stellen en een inschatting te maken van haalbaarheid, timing en werklast. Hierdoor kan je beter inschatten of een onroerenderfgoedrichtplan een geschikt instrument is om in te zetten voor de problematiek.

1.3 'KLASSIEKE' ONROERENDERFGOEDINSTRUMENTEN ZIJN NIET GESCHIKT

Het vorige hoofdstuk besprak andere instrumenten voor onroerenderfgoedzorg, zoals beschermingen en beheersplannen. Het inzetten van deze instrumenten vergt in de regel minder inspanningen dan het opstellen van een onroerenderfgoedrichtplan. Als deze (ook) de klus kunnen klaren, genieten zij dus de voorkeur. Bij de keuze voor het instrument onroerenderfgoedrichtplan moet duidelijk blijken dat andere instrumenten niet of minder geschikt zijn voor de beoogde doelstelling. Bijvoorbeeld omdat ze al eerder zonder resultaat zijn ingezet, omdat het thema/gebied zich (nog) niet leent tot de inzet van deze instrumenten of omdat duidelijk is dat ze geen oplossing kunnen bieden voor de problematiek.

VIER ONROERENDERFGOEDRICHTPLANNEN ALS INSPIRATIE

Sinds 2015 startten we met de opmaak van vier onroerenderfgoedrichtplannen:

- Mergelgroeven te Riemst;
- Hoogstamboomgaarden in Haspengouw en Voeren;
- Historische landgoederen;
- Doel en Linkerscheldeoever.

Ze pakken heel verschillende thema's en gebieden aan, maar hebben alle vier gemeen dat de erfgoedzorg onder druk staat, de rechtstreeks betrokkenen nood aan een oplossing hebben en afstemming tussen verschillende belangen nodig is om tot een oplossing te komen.

MERGELGROEVEN TE RIEMST

Onder het dorp Zussen (Riemst) liggen mergelgroeven die door instortingsgevaar een risico vormen voor de veiligheid en leefbaarheid van het dorp. Het instortingsgevaar is een gevaar voor de openbare veiligheid en de stabiliteitsproblemen beperken de ontwikkelingsmogelijkheden van de gronden. Het is niet toegestaan om te bouwen of te verbouwen zonder eerst de ondergrond te stabiliseren. Dit gebeurt meestal door het opvullen van de groeven wat leidt tot een verlies aan natuurwaarden (de groeven zijn een toevluchtsoord voor vleermuizen) en erfgoedwaarden. De intergemeentelijke onroerenderfgoeddienst (IOED) zag de erfgoedwaarden van de groeven potentieel bedreigd door (grootschalige) stabilisaties. De groeven waren immers niet beschermd en de erfgoedwaarden waren grotendeels onbekend, al waren ze vermoedelijk heel hoog. Daarom kaartten zij dit probleem aan bij het agentschap Onroerend Erfgoed. Parallel vroeg de gemeente (financiële) steun aan de Vlaamse Overheid omdat ze zelf de hoge kosten voor het uitvoeren van de stabilisaties niet kon dragen.

Er was duidelijk behoefte aan een visie voor de groeven die de twee conflicterende belangen met elkaar verzoende. Het onroerenderfgoedrichtplan was het enige instrument dat hier geschikt voor was. Met het onroerenderfgoedrichtplan konden we zoeken naar een evenwicht tussen de veiligheid voor de inwoners en de gemeente en tegelijkertijd streven naar het maximaal vrijwaren van natuur- en erfgoedwaarden. Door het proces ontstond begrip voor beide standpunten en konden de neuzen in dezelfde richting gaan staan waardoor men kon werken aan duurzame en betaalbare oplossingen voor deze complexe problematiek.

Het ondergrondse erfgoed van de mergelgroeven in Riemst veroorzaakt stabiliteitsproblemen bovengronds / Foto: Hulpdienst Groeven Riemst



HOOGSTAMBOOMGAARDEN IN HASPENGOUW EN VOEREN

Hoogstamboomgaarden zijn relictten van de opkomst van de fruitteelt in Haspengouw en bepalen in belangrijke mate het cultuurhistorisch landschap en de streekidentiteit van de regio. Na de Tweede Wereldoorlog verloren ze hun economische waarde en verdwenen ze geleidelijk ten gevolge van landbouwintensivering, verstedelijking en verwaarlozing. Hoogstamboomgaarden hebben niet alleen erfgoedwaarde, ze zijn ook waardevolle groenelementen in een bosarme regio en een landschappelijke troef waar het toerisme graag op inspeelt. Door de jaren verschoof hun waarde van landbouw (economisch) naar natuur, erfgoed en toerisme (maatschappelijk), maar het beleid evolueerde niet mee: er zijn amper sectorale maatregelen voor hoogstamboomgaarden. Dit zorgt voor een onevenredige verdeling tussen de lasten voor het onderhoud, die nog steeds voornamelijk door landbouwers gedragen worden, en de lusten voor bewoners, toeristen en het milieu. Het Regionaal Landschap Haspengouw en Voeren is verantwoordelijk voor de landschapszorg van de regio en zag één van de voornaamste landschapskenmerken in sneltempo afnemen. Ondanks verschillende projecten en maatregelen konden ze zelf het tij niet keren. Daarom contacteerden ze het agentschap Onroerend Erfgoed om mee naar een oplossing te zoeken voor het behoud van dit typische landschap.

In Haspengouw is het vooral het geheel aan hoogstamboomgaarden dat een grote erfgoedwaarde heeft, hoewel ook individuele hoogstamboomgaarden erfgoedwaarde kunnen bezitten, wat in het verleden al leidde tot verschillende beschermingen. Omwille van het identiteitsbepalende karakter van hoogstamboomgaarden voor het traditionele landschap is er nood aan algemene landschapszorg voor deze landschapselementen om de erfgoedwaarde te bewaren. Elke hoogstamboomgaard individueel beschermen is niet mogelijk noch wenselijk. Het landschap dynamisch bewaren, met hoogstamboomgaarden die op de ene plek verdwijnen en op een andere plaats verschijnen, is evenmin mogelijk met een klassieke bescherming. Aangezien slechts een beperkt aantal hoogstamboomgaarden (individueel) beschermd is, was ook een beheersplan opmaken geen optie. Daarnaast maken het multifunctionele karakter van hoogstamboomgaarden en de betrokkenheid van verschillende beleidsdomeinen en andere belanghebbenden (eigenaars, landbouwers, toeristen,...) een geïntegreerde aanpak noodzakelijk en was er nood aan een structurele aanpak en afstemming op Vlaams niveau. Via een onroerenderfgoedrichtplan was het mogelijk een dialoog te starten met alle belanghebbenden, een gemeenschappelijke basis te zoeken, een gezamenlijke visie te formuleren en draagvlak te laten groeien voor het opnemen en uitvoeren van diverse acties die het behoud en beheer van het hoogstamboomgaardenlandschap door alle betrokkenen verzekeren.



Hoogstamboomgaardenlandschap rond Grootloon / Foto: Regionaal Landschap Haspengouw en Voeren

HISTORISCHE LANDGOEDEREN

Historische landgoederen zijn plaatsen met een bijzonder rijk erfgoed dat we aan volgende generaties willen doorgeven. Bovendien leveren ze nog tal van andere maatschappelijke diensten, zoals natuurbehoud of recreatie. Historische landgoederen komen overal in Vlaanderen voor. Het zijn multifunctionele plekken die bestaan uit verschillende onderdelen – gebouwen, parken en tuinen, bossen, landbouwgronden enz. - die historisch gezien centraal beheerd werden en een ruimtelijke samenhang vertonen. Ze kennen specifieke beheerproblematieken, zoals versnippering, tegenstrijdige regelgeving, spanningsveld tussen het private karakter en maatschappelijke claims (bijvoorbeeld openstelling), impact van klimaatverandering en het wegvallen van verdienmodellen (traditionele land- en bosbouw, jacht, pacht...). Op landgoederen rusten vaak meerdere beschermingen, zowel van erfgoed als van natuur en eigenaren worden regelmatig geconfronteerd met verschillende, soms conflicterende, sectorale adviezen. Door de verschillende sectorale insteken is er te weinig aandacht voor het landgoed als één geheel met een specifieke eigenheid. Landelijk Vlaanderen, een vereniging van landgoedeigenaren, kaartte dit probleem aan. Zij hebben nood aan een geïntegreerde benadering en meer intersectorale afstemming, die ook rekening houdt met de problemen waar eigenaars mee geconfronteerd worden, zoals hoge onderhoudskosten.

Binnen het onroerenderfgoedrichtplan zochten landgoedeigenaars en overheden samen naar een gedragen visie die duurzame ontwikkelingen en beleids- en beheersgerichte oplossingen voor deze multifunctionele betekenisvolle plaatsen toelaat. Een geïntegreerd beheersplan kan een deel van de oplossing bieden maar gaat voorbij aan de andere belangen die ook op landgoederen spelen, zoals landbouw, ondernemerschap, De 'klassieke' instrumenten zijn dus onvoldoende afgestemd op de nood van multifunctionele landgoederen. Anderzijds zijn heel wat landgoederen niet beschermd of maakt de context geen deel uit van de bescherming terwijl deze wel een belangrijke link met het landgoed vormt en dus ook in het beheer/beleid moet meegenomen worden. Hiervoor biedt een holistische benadering via een onroerenderfgoedrichtplan de uitweg. Voor dit richtplan werkten we met een casusgebied: Bulskampveld. Deze regio tussen Brugge en Gent telt een groot aantal historische landgoederen en kan als het ware als een 'landgoederenzone' beschouwd worden. Met het onroerenderfgoedrichtplan 'Historische Landgoederen' bouwen we ook verder op expertise die voortvloeide uit het Interregproject Innocastle. Dit Europees project bracht de uitdagingen en potenties van historische landgoederen in verschillende Europese regio's – waaronder Vlaanderen – in kaart. De inspiratie voor een richtplan kan dus ook uit het buitenland komen.

De minister stelt de
intentieverklaring voor
Historische Landgoederen
voor / Foto: Onroerend
Erfgoed



DOEL EN LINKERSCHELDEOEVER

Het dorp Doel en het omliggende poldergebied staan al decennialang onder druk door de geleidelijke uitbreiding van de Antwerpse haven op Linkerscheldeoever. Het dorp moest verdwijnen voor de aanleg van een nieuw havendok, terwijl de polders met hun karakteristieke landschappen en agrarisch erfgoed worden omgevormd tot waterrijke natuur. Het havengebied ligt immers binnen Europees beschermd vogelrichtlijngebied, waardoor compensatie voor het verlies aan natuurwaarden nodig is en vooropgestelde instandhoudingsdoelstellingen moeten behaald worden. Verschillende gebouwen met erfgoedwaarde in Doel en het poldergebied zijn intussen verdwenen, verschillende andere zijn in verval. Een aantal actiegroepen zet zich al jaren in voor het behoud hiervan.

Het is een uitdaging om de streek weer om te vormen tot een leefbaar gebied in co-existent met de nabije haven en in evenwicht met de natuurdoelen. Het 'Verbond voor de toekomst en leefbaarheid van het ommeland van de haven van Antwerpen, de polders en Linkerscheldeoever' bevat een consensus over de havenuitbreiding waarbij het dorp Doel blijft bestaan. Naast afspraken om de leefbaarheid van de landbouw, natuurcompensatie – en instandhouding en buffering van de haven te garanderen, is afgesproken om landschap en erfgoed in Doel en omliggende polders zo veel mogelijk te behouden en waar mogelijk op te waarderen in dit veranderende landschap. Het onroerenderfgoedrichtplan vloeit rechtstreeks voort uit dit Verbond en is een urgente maatschappelijke vraag naar een erfgoedbeleid voor de Linkerscheldeoever dat een integratie van landschap en erfgoed met haven, natuur en landbouw in toekomstige ontwikkelingen mogelijk maakt. Het onroerenderfgoedrichtplan en actieprogramma moeten de afspraken rond erfgoed in dit Verbond, samen met alle partners concretiseren tot duidelijke en gedragen richtlijnen en acties.

Je kan meer informatie over de verschillende richtplannen en het participatieproces vinden op de website www.oerp.be.



Scheldemolenstraat in Doel / Foto: Erfpunt, fotograaf: Delaruelle Stephan

2 / GA NA OF ER TIJD EN WIL IS OM PARTICIPATIEF AAN DE SLAG TE GAAN

“Participatie is meer dan inspraak: het geeft ruimte aan engagementen in een organisatie of samenleving. Participatie is een leerproces tussen deelnemers, waarmee betrokkenheid, vertrouwen en draagvlak voor beslissingen wordt verkregen. Het gaat daarbij om open processen, waarin ruimte en tijd is voor het uitwisselen van meningen, bouwen aan visies en acties (co-creatie) maar ook leren omgaan met verschillen.”⁴

Participatie en grote betrokkenheid van verschillende actoren zijn een belangrijk onderdeel van onroerenderfgoedrichtplannen. Het proces is even belangrijk als het product. Dit heeft een aantal gevolgen:

- De opmaak van een onroerenderfgoedrichtplan duurt lang, gemiddeld twee jaar. Die tijd is nodig om vertrouwen tussen de verschillende partners op te bouwen en samen tot een visie te komen waar iedereen achter staat;
- Je kan de uitkomst vooraf niet bepalen. Je moet je oorspronkelijke ideeën over de problematiek doorheen het traject willen, durven en kunnen loslaten en je openstellen voor de ideeën van de partners om zo tot een gezamenlijk product te komen.

Zowel jij en jouw organisatie als andere belangrijke belanghebbenden moeten overtuigd zijn van het belang van participatie. Je moet bereid zijn om je open te stellen, niet vast te houden aan een vooraf bepaalde koers, anderen gelijkwaardig te betrekken en om de tijd te nemen om te navigeren naar een vooraf vage bestemming. Stel daarom jezelf de volgende vragen:

- Is het thema/gebied geschikt voor participatie?
 - Is er voldoende beleidsruimte?
 - Valt er iets te kiezen?
- Zijn de noodzakelijke randvoorwaarden vervuld?
 - Is er voldoende tijd om het proces te doorlopen?
 - Zijn jullie bereid om samen te werken en los te laten?



Samen met verschillende partners een visie opstellen voor Historische Landgoederen Foto: Onroerend Erfgoed, fotograaf: De Bie Marc

Pas als je op al deze vragen ja kunt antwoorden, is een onroerenderfgoedrichtplan een geschikt instrument om in te zetten.

Als je ervan overtuigd bent dat een onroerenderfgoedrichtplan het meest geschikte instrument is voor de aanpak van je erfgoedvraag, is het tijd om aan de slag te gaan. In de volgende delen loodsen we je doorheen het proces om een onroerenderfgoedrichtplan en actieprogramma op te maken.

De volgende hoofdstukken beschrijven aan de hand van richtlijnen en voorbeelden hoe concreet aan de slag te gaan met de methodologie zoals al kort beschreven in '[Het opmaken van een onroerenderfgoedrichtplan in een notendop](#)'. Elk hoofdstuk gaat dieper in op een fase in het onroerenderfgoedrichtplan, de te nemen stappen en de op te maken documenten:

- Hoofdstuk 3: agenderingsfase;
- Hoofdstuk 4: planningsfase;
- Hoofdstuk 5: onderzoeksfase;
- Hoofdstuk 6: visievormingsfase;
- Hoofdstuk 7: goedkeuringsfase.

Hou er wel rekening mee dat in de praktijk de verschillende fasen deels overlappen: zo start de voorbereiding van de onderzoeksfase al voor de planningsfase afgerond is en lopen ook de onderzoeksfase en visievormingsfase deels parallel.



Het kasteel van Ooidonk, een historisch landgoed / Foto: Toerisme Vlaanderen



HOOFDSTUK **3**

**GOED BEGONNEN IS
HALF GEWONNEN**

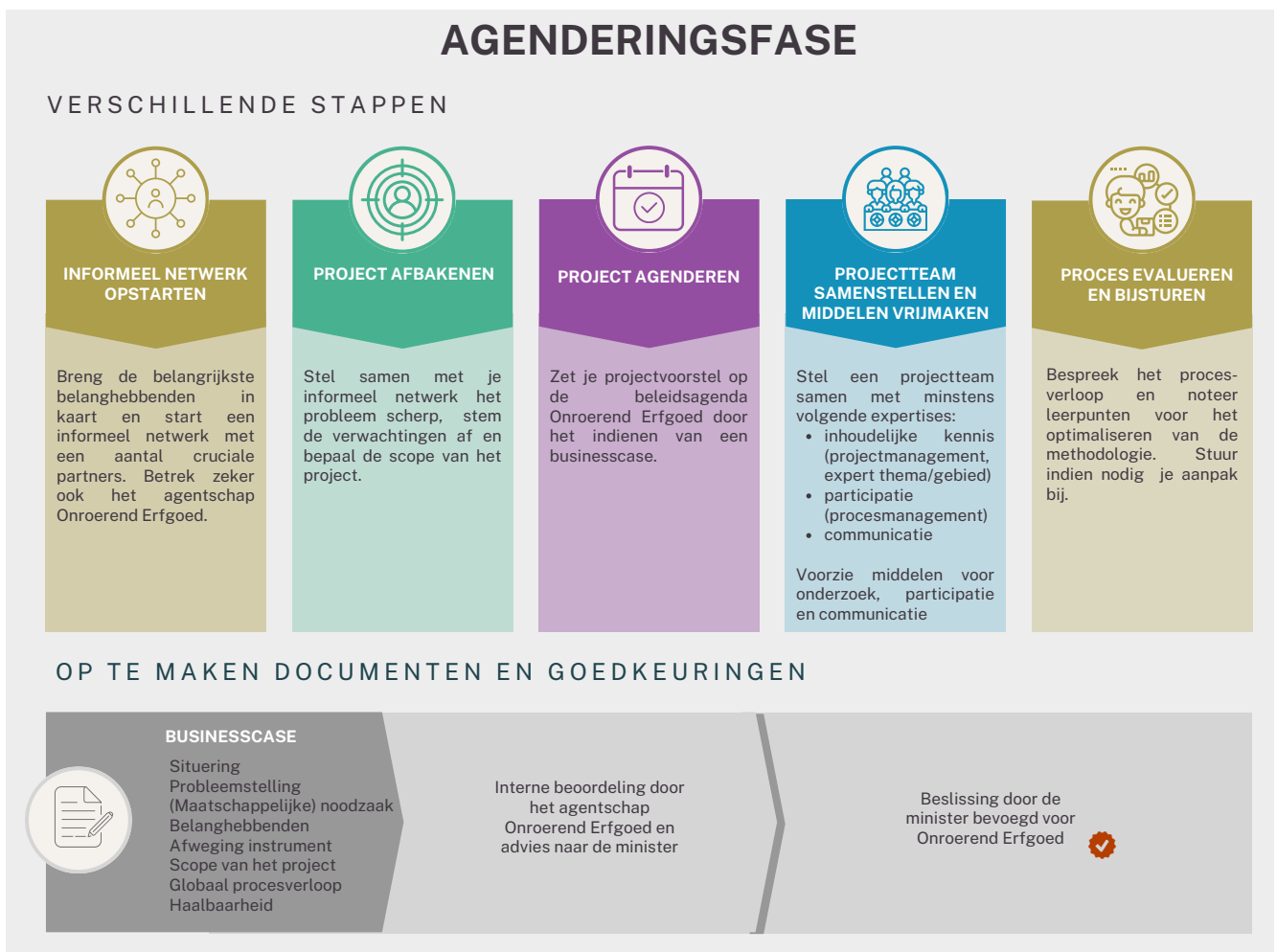
GOED BEGONNEN IS HALF GEWONNEN

Agenderingsfase

Alvorens vol enthousiasme te starten met de opmaak van het onroerenderfgoedrichtplan is het belangrijk om partners te verzamelen, het project goed af te bakenen, het voorstel op de beleidsagenda Onroerend Erfgoed te krijgen, middelen vrij te maken en een team samen te stellen dat in zal staan voor de opmaak van het onroerenderfgoedrichtplan. Dit gebeurt tijdens de agenderingsfase van een onroerenderfgoedrichtplan.

Je wil graag op reis, niet zomaar op reis, maar op expeditie. Een expeditie die ongekende gebieden verkent. Eerst moet je op zoek gaan naar medestanders, mensen met kennis van zaken die mee op expeditie willen gaan. Samen brengen jullie in kaart wat jullie willen doen, hoe jullie het gaan aanpakken, welke risico's er zijn en welke mensen en materiaal jullie nodig hebben voor een succesvolle expeditie. En dan moeten jullie op zoek naar investeerders, mensen met macht en geld. Jullie proberen hen te overtuigen van het nut van deze onderneming, de kennis en meerwaarde die het zal opleveren voor hen en de maatschappij, want zonder mensen en middelen kan je niet vertrekken.

In dit hoofdstuk overlopen we de verschillende stappen van de agenderingsfase en de documenten die je daarvoor opmaakt. Onderstaand schema vat dit samen.



FIGUUR 4 Agenderingsfase

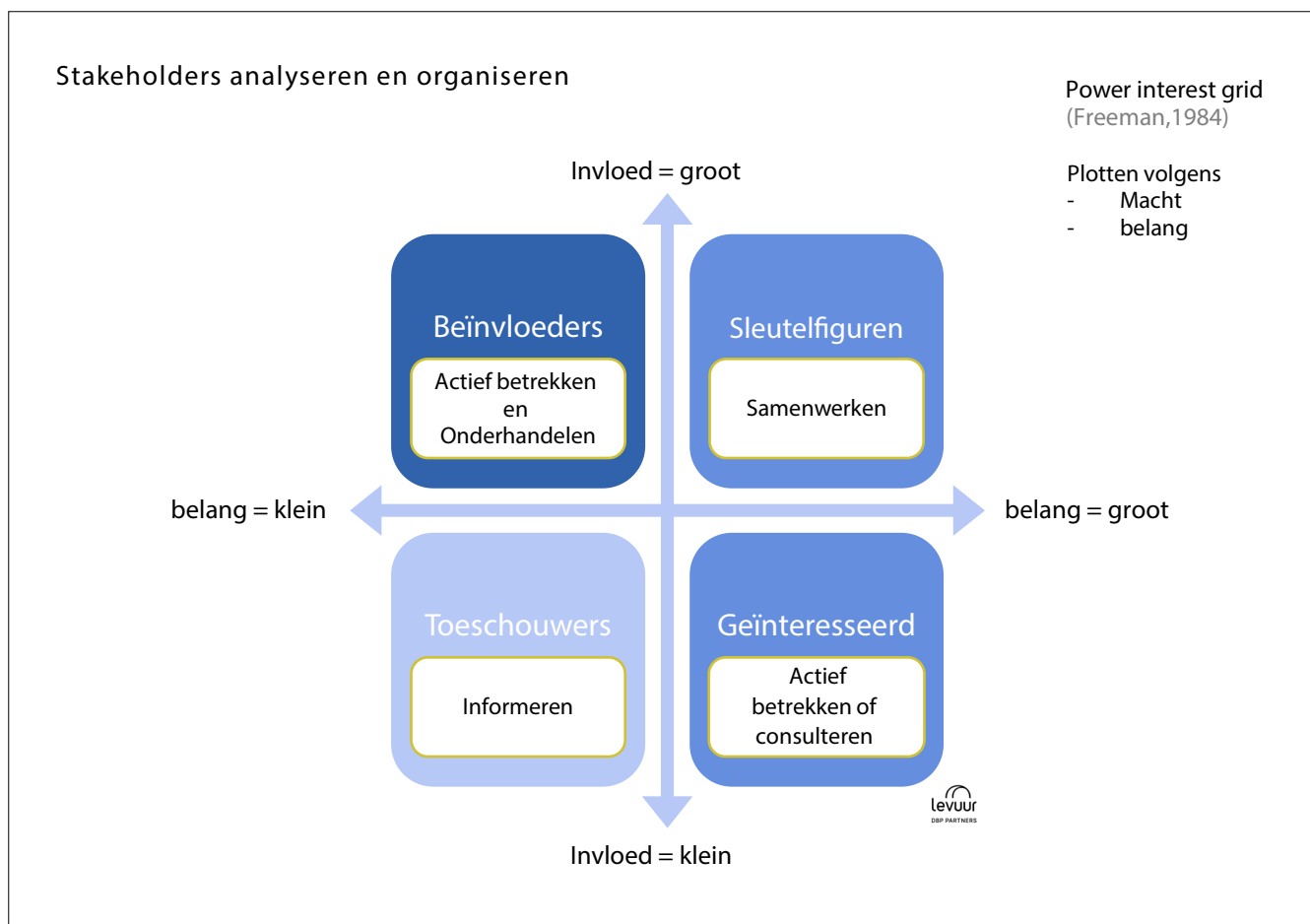
1 / START EEN INFORMEEL NETWERK OP

Participatie is een belangrijk ingrediënt van een onroerendergoedrichtplan. Breng de belangrijkste belanghebbenden in kaart en start een informeel netwerk met een aantal cruciale partners.

Begin met een overzicht van potentiële partners te maken. Dit zijn de belangrijkste belanghebbenden voor het thema/gebied. Om deze in kaart te brengen kan je jezelf volgende vragen stellen:

- Welke organisaties of mensen zijn bezig met het onderwerp of werken in het gebied?
- Welke organisaties of mensen kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan het maken van een onroerendergoedrichtplan? Dit kan gaan om specifieke expertise (bijvoorbeeld kennis, netwerk), beleidsmakers (politiek), partners die financieel kunnen ondersteunen, organisaties die bepaalde instrumenten kunnen inzetten enz.
- Wie zal impact (zowel positief als negatief) ondervinden van een visie?

Denk hier goed over na, maar besteed niet te veel tijd om alle belanghebbenden in kaart te brengen. Dit overzicht hoeft nog niet volledig te zijn en kan aangroeien doorheen het proces. Het is een eerste inschatting van de belangrijkste belanghebbenden en een basis voor het leggen van eerste informele contacten. Een goede methode om een inzicht te krijgen in je potentiële partners, is het situeren van de belanghebbenden op een 'power-interestgrid' (zie [Figuur 5](#)). Belanghebbenden waarvan het belang en de invloed groot zijn, zijn sleutelfiguren voor het proces.



FIGUUR 5 Power Interest Grid / Bron: Levuur, the Art of Participation, naar Freeman, 1984

Breng (minstens) volgende sleutelfiguren samen in een informeel netwerk voor het agenderen van een onroerenderfgoedrichtplan:

- **Expert(enorganisatie) met betrekking tot het thema/problematiek (= thematische 'insider');**
- **Lokale partner met kennis van het gebied en sterk lokaal netwerk (= gebiedsinsider);**
- **Medewerkers van het agentschap Onroerend Erfgoed (= beleidsinsider);**
- **Andere Vlaamse sectoren die sterk betrokken zijn bij het thema/de problematiek.**

Door vooraf deze potentiële partners te raadplegen, krijg je een inzicht in de verschillende belangen en knelpunten, het draagvlak voor de opmaak van een onroerenderfgoedrichtplan en de haalbaarheid ervan. Er moet op dit ogenblik nog geen consensus zijn over een richting of oplossing, maar wel de wil om samen een visie op te maken en een oplossing te zoeken. Als die er niet is, heeft het weinig zin om je in een participatief proces te storten. Een onroerenderfgoedrichtplan staat of valt immers met het engagement van de verschillende belanghebbenden.

Door de belangrijkste partners te betrekken vooraleer je effectief van start gaat leg je het eerste fundament voor vertrouwen en een later engagement. Vooral actieve betrokkenheid van (een) (lokale) partner(s), met kennis van het thema, het gebied, de betrokkenen en de gevoeligheden is belangrijk in deze fase van het proces. Het hebben van een 'insider' als medetrekker van het onroerenderfgoedrichtplan draagt bij aan het vertrouwen en verhoogt de kans op slagen. Als de vraag voor de opmaak van een onroerenderfgoedrichtplan van onderuit komt, kan dit de aanbrengrer van het onderwerp zijn.



Verschillende partners samen rond de tafel brengen / Foto: Onroerend Erfgoed

2 / BAKEN HET PROJECT AF

Stel samen met je informeel netwerk het probleem scherp en baken de scope af. Denk samen na over het doel van jullie project, het proces dat jullie willen doorlopen en het resultaat dat jullie willen bereiken. Breng ook praktische randvoorwaarden zoals mogelijkheden van het instrument en beschikbare tijd en personeel in kaart. Dit vormt de basis voor het schrijven van een projectvoorstel.

Maak het projectvoorstel samen met:

- Mensen die een **rol** zullen spelen in het project:
 - Aanbrenger van het project;
 - (Mogelijke) projectleider;
 - (Mogelijke) ondersteuners:
 - Procesbegeleiding;
 - Communicatie;
 - 'Insider(s)' met betrekking tot het thema/gebied (bijvoorbeeld lokale partner, thematisch expert, ...);
 - Cruciale partners;
- Medewerkers van het **agentschap Onroerend Erfgoed** van:
 - Betrokken disciplines (archeologie, landschappelijk erfgoed, bouwkundig erfgoed);
 - Betrokken afdelingen (onderzoek, beleid, beheer, organisatie-ondersteuning);

en zorg dat er **kennis** aan tafel zit over:

- De probleemstelling (aanleiding, historiek);
- De inhoud (thema);
- Het gebied;
- De belanghebbenden/betrokkenen;
- Participatief werken.

Start met een heldere formulering van de (erfgoed)problematiek:

- Waarover gaat het net (probleem met erfgoedzorg, knelpunten in het beleid, conflicten tussen verschillende belanghebbenden, ...);
- Voor welke uitdaging staan jullie? Elke partner bekijkt het thema/gebied vanuit zijn eigen achtergrond en de ideeën hierover kunnen dus verschillen. Stem daarom goed met elkaar af en stel gezamenlijke doelen die zoveel mogelijk rekening houden met ieders wensen en verwachtingen.

2.1 STEL SAMEN DE UITDAGING SCHERP

Denk goed na over het **waarom** van de uitdaging:

- Wat willen jullie graag bereiken?
- Waarom is dat nodig?
- Welke impact zal dit hebben op korte en lange termijn?
 - Impact op beleidsdoelstellingen;
 - Impact op terrein;
 - Impact voor de betrokkenen.

2.2 KIES SAMEN VOOR EEN ONROERENDERFGOEDRICHTPLAN

Bespreek **hoe** jullie het best de uitdaging kunnen aanpakken. Is er eerst een visie nodig en is een onroerenderfgoedrichtplan dan het beste instrument?

Bekijk hiervoor [de criteria uit hoofdstuk 2](#) en denk na over volgende vragen:

- **Erfgoedproblematiek:** (de zorg voor) onroerend erfgoed moet een belangrijk aspect van de uitdaging zijn.
 - Is Onroerend Erfgoed de meest geschikte trekker om de uitdaging aan te pakken?
 - Sluit het thema aan bij de beleidsdoelstellingen van Onroerend Erfgoed?
 - Zijn er andere sectoren die (beter) het initiatief kunnen nemen en waarom (niet)?
- **Complexiteit en aantal belanghebbenden:**
 - Hoeveel sectoren en andere belanghebbenden zijn betrokken bij de problematiek?
 - Hoe complex is het probleem?
 - Is een aanpak op Vlaams niveau nodig/wenselijk en waarom?
- **Maatschappelijke vraag en draagvlak:**
 - Is iedereen uit het informeel netwerk overtuigd van de problematiek? Vindt iedereen dat een aanpak nodig is?
 - Wat is de urgentie voor de aanpak van het probleem? Is er een specifieke vraag vanuit een doelgroep/gemeenschap?
- **Meerwaarde ten opzichte van andere instrumenten:**
 - Welke andere instrumenten of processen kunnen jullie inzetten voor de aanpak van het probleem (beheersplan, RUP, landinrichting, ...)?
 - Waarom kiezen voor een onroerenderfgoedrichtplan?
- **Draagvlak voor participatie:**
 - Gelooft iedere partner in de participatieve aanpak?
 - Wil iedereen vanuit zijn eigen kracht een bijdrage leveren gedurende het co-creatietraject?

2.3 STEM VERWACHTINGEN AF

Maak duidelijk wat iedereen van het proces verwacht en wat iedereen zelf wil/kan bijdragen. Denk na over de volgende vragen:

- Wanneer willen jullie resultaat hebben?
- Wat zijn politieke verwachtingen?
- Hoe groot is de betrokkenheid van de partners binnen het informeel netwerk?
- Hoeveel tijd en werk kunnen en willen de partners investeren? Zijn er bijvoorbeeld lopende of parallelle projecten die de opmaak van een richtplan kunnen versterken of net bemoeilijken (omdat partners hierdoor minder energie in het richtplan kunnen steken). Wat kan opgenomen worden binnen de reguliere werking?
- Zijn er al budgetten beschikbaar (bijvoorbeeld binnen andere lopende processen rond hetzelfde thema) of zijn er opportuniteiten (bijvoorbeeld projectoproep)?
- Welke budgetten vinden jullie nodig en verwachten jullie?

2.4 BEPAAL SAMEN DE SCOPE VAN HET PROJECT

Bepaal samen **wat** jullie concreet willen doen. Baken een scope af op basis van de uitdaging en praktische randvoorwaarden, rekening houdend met de mogelijkheden van het instrument.

De scope bepaalt de focus van het onroerenderfgoedrichtplan en bakent de grenzen van het project af: het maakt duidelijk waar jullie op willen inzetten. Het is even belangrijk om aan te geven wat jullie niet meenemen. De scope vormt dus het kader voor het betrekken van andere belanghebbenden en het opstellen van doelstellingen. Het afbaken van de doelstellingen gebeurt later, na de opstart van het onroerenderfgoedrichtplan, samen met alle deelnemende belanghebbenden.

De scope is afhankelijk van de partners die mee hun schouders willen zetten onder het richtplan en van de (verwachte) beschikbare tijd en middelen voor de opmaak. Omwille van het participatieve en dus deels onvoorspelbare karakter is het niet makkelijk om vooraf de tijdsduur, (nodige) personeelsinzet en budgetten te bepalen.

Daarom geven we hier volgende vuistregels:

- **Tijdsduur:** de opmaak van een onroerendergoedrichtplan duurt gemiddeld twee jaar. Factoren die dit beïnvloeden zijn:
 - **Kennis over het thema/gebied:** is er al veel kennis aanwezig of is er nog (veel) onderzoek nodig alvorens we een visie kunnen vormen? Is enkel synthese-onderzoek van bestaande kennis voldoende? Kennen we de waardering en standpunten van de verschillende belanghebbenden? Willen we onderzoeken hoe gelijkaardige problematieken in andere regio's zijn aangepakt?
 - **Aantal belanghebbenden:** hoe meer belanghebbenden, hoe meer afstemming nodig is en hoe langer het proces duurt;
 - **Complexiteit van de problematiek:** hoe complexer het probleem, hoe meer tijd nodig is om een gepaste oplossing te vinden;
- **Personeelsinzet:** de opmaak van een onroerendergoedrichtplan vraagt de inzet van verschillende profielen die gedurende twee jaar vrij intensief aan het onroerendergoedrichtplan werken:
 - Projectteam met projectleider (kennis over inhoud), een procesbegeleider (kennis over participatie), die beiden 25 tot 50% van de tijd aan het project werken en een communicatiemedewerker (kennis over communicatie) met beperktere tijdsinvestering;
 - Onderzoekers voor het uitvoeren van het nodige onderzoek (inzet afhankelijk van onderzoeksvraag);
- **Budget:**
 - **Onderzoeksbudget:** indien tijd of kennis niet aanwezig is bij de partners. Onderzoekskosten zijn afhankelijk van de onderzoeksvraag en de geschatte looptijd om het onderzoek uit te voeren. Hou rekening met 20.000 à 25.000 € voor een beperkt onderzoek (looptijd van ca. 3 maanden);
 - **Personeelsbudget:** indien tijd of vaardigheden niet aanwezig zijn bij de partners. Dit is afhankelijk van de looptijd, het verwachte diploma en ervaring (kijk hiervoor naar loonbarema's);
 - **Consultancy budget:** bijvoorbeeld bij het uitwerken van een participatiestrategie. Consultants hanteren prijzen variërend tussen 700 en 1500 € /u;
 - **Budget voor communicatie en participatie:** publicaties, website, huur van ruimtes, catering, organisatie evenementen, promotie... . Dit kan sterk variëren en is afhankelijk van je communicatiestrategie maar hou rekening met 10.000 à 25.000 € .

Het kan aantrekkelijk zijn om een probleem zo breed mogelijk aan te pakken, maar in dit geval geldt *'less is more'*. Ga voor een realistische scope en focus op de belangrijkste noden. Als er meer tijd en ruimte blijkt te zijn, kan je de scope nog altijd verruimen. Baken volgende zaken af:

- **Thema:** wat neem je wel en niet mee? Algemeen geldt dat hoe breder het thema, hoe meer belanghebbenden en dus hoe complexer het proces. Bijvoorbeeld voor het thema hoeves:
 - Op welk type concentreer je je (enkel vierkantshoeves, hoeves uit een bepaalde periode, met een bepaalde stijl, ...);
 - Neem je ook de omgeving mee? Waarom wel/niet? Is er een noodzakelijke samenhang? (Bijvoorbeeld wel erfbeplantingen meenemen maar niet alle omliggende akkers/weilanden);
- **Gebied:** je kan de focus leggen op heel Vlaanderen, een aantal parallelle case-studies of een beperkt gebied. Ook hier geldt: hoe groter het gebied, hoe groter het aantal belanghebbenden en de complexiteit. Hou met de keuze van het gebied rekening met:
 - De exemplarische waarde van het gebied: is de problematiek hier uitgesproken? Kunnen we de kennis die we opbouwen in dit gebied later toepassen in andere gebieden of in heel Vlaanderen?
 - Kennis bij de partners, opportuniteiten en bestaande netwerken in het gebied: liepen er al eerdere voorbereidende processen en is er dus een bestaand netwerk? Zijn er processen/projecten gepland in een regio die het onroerendergoedrichtplan kunnen versterken?
 - Draagvlak in het gebied om mee te werken aan het proces;
- **Beleid:** welke problemen of vraagstukken wil en kan je aanpakken met het richtplan en wat valt erbuiten? Hou hiervoor rekening met de mogelijkheden en bevoegdheden van partners die meewerken aan het richtplan.

IN DE BESTAANDE RICHTPLANNEN PAKTEN WE DE OPMAAK VAN HET PROJECTVOORSTEL PRAGMATISCH AAN

De richtlijnen en aandachtspunten die we opsommen in deze handleiding klinken misschien wat overweldigend. Hou er rekening mee dat je in deze voorbereidende fase nog niet weet of het project al van start kan gaan. Een bescheiden consultatie- en discussieronde volstaat op dit moment (meer diepgang komt later in het proces). Hieronder geven we wat voorbeelden van hoe wij het afbakenen van het project aanpakten in bestaande onroerendergoedrichtplannen.

MERGELGROEVEN TE RIEMST

In Riemst was het aantal belanghebbenden beperkt. De gemeente Riemst en de IOED Oost-Haspengouw en Voeren waren de evidente sleutelfiguren en belangrijke prioritaire partners om samen het projectplan op te stellen. De IOED was de partij die in eerste instantie het agentschap gevraagd had naar de opmaak van een onroerendergoedrichtplan om de problematiek rond de mergelgroeven mee op te proberen lossen. Zij zagen de scope eerst heel ruim: zowel een oplossing zoeken voor de mergelgroeven als voor het beheer van de woningen opgetrokken uit mergel. De gemeente hechtte vooral belang aan het verzekeren van de openbare veiligheid. Samen beslisten we om de scope enerzijds te 'beperken' door enkel te focussen op de erfgoedwaarden van de mergelgroeven en de woningen in mergelstenen niet te betrekken. Anderzijds behoorde het verzekeren van veiligheid voor de woningen boven de groeven die kampen met stabiliteitsproblemen wel tot de scope.

HOOGSTAMBOOMGAARDEN IN HASPENGOUW EN VOEREN

We detecteerden meer dan 20 belangrijke partners (17 gemeenten, provincie, zes agentschappen van de Vlaamse Overheid, het Regionaal Landschap Haspengouw en Voeren en de Nationale Boomgaardenstichting), maar tijdens de agenderingsfase werkten we het projectplan grotendeels uit met enkel de Nationale Boomgaardenstichting (thematische expert) en het Regionaal Landschap Haspengouw en Voeren ('insider'). Als lokale organisatie met in hun bestuur vertegenwoordiging van zowel natuur, landbouw, erfgoed als toerisme hadden zij een goed zicht op de verschillende belangen en het draagvlak voor het werken aan een oplossing bij verschillende belanghebbenden. Omdat vooral afstemming op Vlaams niveau belangrijk was, polsten we ook bij de sectoren natuur, landbouw en omgeving naar mogelijkheden en bereidheid om samen te werken rond dit thema. Bij dit richtplan ging de discussie over de scope in het begin vooral over welk gebied in het richtplan behandeld zou worden. Aangezien het om een thematisch richtplan ging, leefde aanvankelijk het idee dat het Vlaanderen-breed moest zijn. Al gauw bleek dat dit de opmaak heel complex zou maken en moeilijk haalbaar was. Het thema is ook niet overal even relevant. We beperkten het richtplan dus tot Haspengouw en Voeren, waar nog veel hoogstamboomgaarden aanwezig zijn, en het behoud ook een belangrijke bekommernis is. Bovendien beschikten we in die regio over twee belangrijke partners, het Regionaal Landschap Haspengouw en Voeren en de Nationale Boomgaardenstichting, die actief mee wilden werken aan de opmaak van een richtplan. We stelden wel als doel tot oplossingen te komen die ook in andere (historische) Vlaamse fruitstreken konden toegepast worden. Om de opmaak binnen het voorziene tijdsbestek mogelijk te maken, besloten we te focussen op de hoogstamboomgaarden zelf en niet op al het gerelateerde fruiterfgoed (zoals stroopfabrieken, bloesemfeesten, ...).

HISTORISCHE LANDGOEDEREN

Voor de opstart van het onroerendergoedrichtplan liep er een Europees Interregproject Innocastle, waarin de potenties en uitdagingen van historische landgoederen – ook in Vlaanderen – in kaart waren gebracht. Het was dus evident om het KASK van Hogeschool Gent en de provincie West-Vlaanderen, als trekkers van dit project, te raadplegen voor de opmaak van een projectvoorstel. Dankzij het project hadden zij immers een goed overzicht op de heersende problematieken en betrokken belanghebbenden. Daarnaast betrokken we ook

Landelijk Vlaanderen en Historische Woonsteden en Tuinen van België vzw, die als vertegenwoordigers van de landgoedeigenaren als 'insiders' te beschouwen zijn. Het Interregproject concentreerde zich op de regio Bulskampveld. Deze regio tussen Brugge en Gent telt een groot aantal historische landgoederen en kan als het ware als een 'landgoederenzone' beschouwd worden. Het was evident om ook het onroerendergoedrichtplan te beperken tot dit gebied. Op die manier konden we immers verder bouwen op de expertise van het Interregproject en beroep doen op het netwerk van belanghebbenden dat tijdens dit project opgebouwd was. De grote verscheidenheid aan types landgoederen in deze regio (groot en klein, beschermd en niet beschermd, openbaar en privaat) maakte het ook mogelijk om oplossingen uit dit casusgebied later in andere regio's toe te passen.

DOEL EN LINKERSCHELDEOEVER

Het Toekomstverbond legde de doelstellingen van het onroerendergoedrichtplan duidelijk vast. Daarbij was het vooral de uitdaging om ook voldoende aandacht en nuancering te voorzien voor de afspraken met betrekking tot de andere sectoren. Door het Toekomstverbond bestond er al een duidelijk afgelijnde groep van dertien ondertekenende partijen, die de verschillende belangen in de regio vertegenwoordigen. Deze groep breidden we uit met andere betrokken organisaties die op het terrein meewerken aan de realisatie van het Verbond. Voor de afbakening van het toepassingsgebied startten we met heel het historische poldergebied van het Waasland voor het onderzoek en de opmaak van een visie en richtlijnen. Inhoudelijk namen we al het erfgoed in het gebied mee (landschappen, bouwkunde en archeologie), waarbij we ook de complexiteit van de verschillende uitdagingen in het gebied in kaart brachten. Daarbij maakten we gebruik van talrijke bestaande studies over het gebied. Het actieprogramma dat volgt op het onroerendergoedrichtplan, beperkt zich in hoofdzaak tot het kerngebied ten noorden van het havengebied.



Hoogstamboomgaarden in Haspengouw / Foto: Onroerend Erfgoed, fotograaf: Vandevorst Kris

3 / ZET JE VOORSTEL OP DE AGENDA

De minister voor Onroerend Erfgoed keurt een onroerenderfgoedrichtplan finaal goed. Het agentschap Onroerend Erfgoed verzorgt het administratieve proces om tot die goedkeuring te komen (opmaken en voorleggen ministerieel besluit). Het is dus noodzakelijk om de opmaak van het onroerenderfgoedrichtplan op de beleidsagenda Onroerend Erfgoed en in de planning van het agentschap Onroerend Erfgoed te krijgen.

Het agentschap Onroerend Erfgoed is al betrokken als partner en akkoord met het gezamenlijk projectvoorstel. Agendering gebeurt aan de hand van een **business case**. De business case bevat:

- Een situering van het thema/gebied;
- Een overzicht van de probleemstelling en aanleiding voor de vraag;
- De noodzaak voor de aanpak van het probleem en de doelstelling van het richtplan;
- Een overzicht van de betrokken belanghebbenden;
- Een motivering voor het inzetten van het onroerenderfgoedrichtplan als instrument;
- De scope van het project en globaal procesverloop;
- Een inschatting van de haalbaarheid.

De directie van het agentschap evalueert de business case en houdt daarbij rekening met de wenselijkheid en de haalbaarheid van het project, de maatschappelijke relevantie, het erfgoedbeleid van de minister, het beschikbare personeel en het budget. Indien er meerdere projectvoorstellen zijn, kan een werkgroep met brede vertegenwoordiging vanuit het agentschap de business cases vooraf scoren op basis van dezelfde criteria en het resultaat van deze scoring in een advies voorleggen aan de directie. De directie legt het geselecteerde voorstel vervolgens voor aan de minister.

De minister kan volgende beslissingen nemen:

- Het agentschap Onroerend Erfgoed trekt het onroerenderfgoedrichtplan en zet eigen personeel en middelen in om het richtplan op te maken;
- Een externe partner trekt het onroerenderfgoedrichtplan met middelen van het agentschap Onroerend Erfgoed. Het agentschap Onroerend Erfgoed begeleidt het proces;
- Een externe partner trekt het onroerenderfgoedrichtplan en zoekt zelf middelen (al dan niet met inbreng van het agentschap Onroerend Erfgoed). Het agentschap Onroerend Erfgoed begeleidt het proces;
- De minister beslist dat er geen onroerenderfgoedrichtplan kan opgemaakt worden voor dit thema/gebied.

Indien de minister niet akkoord is, stopt het proces. Pas als de minister akkoord is met het opstarten van het onroerenderfgoedrichtplan, komt het op de beleidsagenda Onroerend Erfgoed en kan je echt van start gaan. Afhankelijk van de beslissing kan het nodig zijn om eerst nog op zoek te gaan naar (bijkomende) middelen (bijvoorbeeld via projecten of via de verschillende deelnemende partners).

4 / STEL EEN PROJECTTEAM SAMEN EN VOORZIE DE NODIGE MIDDELEN

4.1 STEL EEN PROJECTTEAM SAMEN

Het projectteam bestaat uit de mensen die het project uitvoeren, het proces begeleiden, het project het nauwst opvolgen en die regelmatig onderling terugkoppelen.

Een projectteam bestaat minstens uit volgende rollen:

- **Projectleider:** kennis van inhoud, verantwoordelijk voor de projectdoelstellingen en inhoudelijke documenten;
- **Procesbegeleider:** kennis van participatie, facilitator, verantwoordelijk voor de procesdoelstellingen en procesdocumenten;
- **'Insider':** expert van het thema of gebied, iemand met kennis van de problematiek, de belanghebbenden en de verschillende gevoeligheden;
- **Communicatiespecialist:** verantwoordelijk voor de communicatie over het project.

Deze vier rollen vormen de kern van het projectteam. Het is belangrijk om een realistisch team samen te stellen dat zich daadwerkelijk in kan zetten voor het project. Maak dus duidelijke afspraken over tijdsbesteding en takenpakket. De rollen van projectleider en procesbegeleider kunnen niet door dezelfde persoon uitgevoerd worden. Binnen een participatieproces is een neutrale procesbegeleider erg belangrijk. Die neutraliteit is moeilijk te bewaren indien je ook vertegenwoordiger van je organisatie bent. Dat betekent dat het projectteam uit minstens twee personen bestaat: een (organisatiegebonden) projectleider en een (neutrale) procesbegeleider. Indien de projectleider en procesbegeleider de nodige expertise hebben, kunnen ze bijkomend ook de rol van communicatiespecialist of insider opnemen. In de praktijk zal de insider omwille van specifieke expertise veelal van buiten de organisatie komen. Afhankelijk van de nodige expertise zullen er één of meer insiders zijn.

Taakbesteding en tijdsverdeling van de verschillende rollen:

- De **tandem projectleider – procesbegeleider** staat in voor de hoofdmoot van de uitvoering en opvolging en deelt de verantwoordelijkheid. Ze investeren elk tussen de 25 en 50% van hun werktijd aan het project. Ze zijn samen onder andere verantwoordelijk voor de voorbereiding van documenten, het organiseren van participatiemomenten, het verwerken van input, het zorgen voor terugkoppeling, het uitvoeren of opvolgen van onderzoek, het contact verzorgen met de belanghebbenden, het uitvoeren van de administratieve procedure enz. De lange doorlooptijd en intensiviteit van het proces vragen om een gedeelde verantwoordelijkheid. Dit verzekert de continuïteit en snelle opvolging die een participatietraject vereist (onder andere bij verloven, ziekte, ...), garandeert een klankbordsituatie voor beide medewerkers en zorgt voor een duidelijke scheiding tussen inhoud (één van de belanghebbenden) en proces (neutrale begeleider) naar externen toe. Indien intern de expertise ontbreekt, is het ook mogelijk dit uit te besteden via een opdracht;
- De **'insider'** is belangrijk om lokaal de vinger aan de pols te houden. Het is een ambassadeur van het richtplan op lokaal niveau. De insider vormt de brug tussen de (lokale) belanghebbenden en het projectteam en zorgt ervoor dat dit team de (lokale) belangen en bezorgdheden kent en meeneemt. De insider bereidt mee de participatie- en communicatiemomenten voor en speelt hier vaak een belangrijke rol in (bijvoorbeeld door het voorzien van een lokale locatie);
- De **communicatiemedewerker** bepaalt wat en wanneer er extern gecommuniceerd wordt, bereidt communicatiemomenten voor en zorgt voor zichtbaarheid van het project (door o.a. het opmaken van persberichten). De tijdsbesteding van deze medewerker is eerder beperkt maar continue terugkoppeling is wel noodzakelijk zodat deze communicatie-opportunities kan detecteren en tijdig kan inplannen en voorbereiden.

4.2 GA OP ZOEK NAAR MIDDELEN EN LEG DEZE VAST

Middelen bestaan uit personeelsinzet en werkingskosten.

De grootste investering is de inzet van personeel. Ruw geschat gaat het om de inzet van 1 voltijdsequivalent verspreid over verschillende medewerkers over een periode van 2 jaar. Neem het project op in de respectieve planning van de leden van het projectteam en garandeer dat ze hier tijd voor kunnen vrijmaken. Is er geen tijd of ontbreekt

de nodige expertise, dan is het nodig om geld vrij te maken om een opdracht uit te besteden. Dit kan gaan over projectopvolging of procesbegeleiding gedurende heel het traject, maar ook over beperkte uitbesteding, bijvoorbeeld voor het uitvoeren van een specifiek onderzoek in het kader van het project.

De werkingskosten bestaan voornamelijk uit middelen voor onderzoek, communicatie en participatie (website, drukwerk, huur zalen en catering, materiaal voor participatiemomenten). Hier geldt dat je het proces aanpast aan de beschikbare middelen. Laat je niet ontmoedigen door een laag budget! De participatieve samenwerking maakt meer mogelijk dan je denkt. Door maximaal gebruik te maken van het netwerk (locatie van lokale partner gebruiken, inzetten van communicatiemiddelen van verschillende partners, partners inzetten op participatiemomenten...) kan je veel besparen op werkingskosten en toch veel realiseren met een beperkt budget. De inhoud primeert op de vorm en uitstraling!

Als er (nog) geen of onvoldoende middelen zijn kan je hier actief naar op zoek gaan door:

- **Financiële bijdrage van partners:** vraag naar investering bij de verschillende deelnemende partners;
- **Projectsubsidies:** Er zijn verschillende Europese, Vlaamse en provinciale subsidieprogramma's waar het mogelijk is om een projectvoorstel in te dienen;
- **Universiteiten:** voor kortlopende duidelijk afgebakende onderzoeksvragen is het mogelijk om bijvoorbeeld voorstellen voor thesisonderzoek te doen;
- **Opportunities:** zijn er lopende projecten in het gebied of rond het thema waar ook input voor het richtplan kan gegenereerd worden?

DE KRACHT VAN EEN NETWERK

Laat je niet ontmoedigen door een beperkt budget en een klein team. Niet alle middelen moeten van in het begin van het project vastliggen. Als je partners enthousiast zijn over het project en het belangrijk vinden dat er iets rond gebeurt, zijn ze bereid hieraan bij te dragen, ofwel door de inzet van mensen of door middelen te investeren. Door gebruik te maken van je netwerk blijkt er vaak meer mogelijk dan aanvankelijk gedacht.

HOOGSTAMBOOMGAARDEN IN HASPENGOUW EN VOEREN

Bij de goedkeuring van het project was het projectteam beperkt tot één projectleider die enkele dagen per jaar ondersteuning kreeg van een communicatie- en beleidsspecialist en was er een werkingsbudget van 15.000 € vastgelegd, dat voornamelijk zou ingezet worden voor begeleiding van het participatieproces en communicatie. Door de relevantie van het thema voor partners als het Regionaal Landschap Haspengouw en Voeren INBO, zochten deze actief mee naar mogelijkheden om hun reguliere werking en projecten (deels) af te stemmen op de noden van het onroerenderfgoedrichtplan. Ze namen deel aan het projectteam en maakten het mogelijk om extra taken uit te voeren, door ze zelf op te nemen, hun netwerk in te zetten of ze (mee) te financieren.



FIGUUR 6: Financiering van het onroerenderfgoedrichtplan 'Hoogstamboomgaarden in Haspengouw en Voeren'. Na de agenderingsfase lagen enkel de middelen van het agentschap Onroerend Erfgoed vast. De andere middelen kwamen er pas na de opstart van het project bij dankzij samenwerking met de verschillende partners.

5 / EVALUEER DE AGENDERINGSFASE EN SLUIT DEZE AF

Regelmatig even stilstaan en reflecteren op het proces kan soms tijdverlies lijken, maar het helpt je als projectleider om het overzicht te bewaren. Daarnaast leidt het tot inzichten die je vaak al onmiddellijk kan toepassen in de volgende fase, waardoor het proces beter verloopt en je wellicht ook tot betere resultaten komt.

Het kan verleidelijk zijn om de evaluatie uit te stellen tot het einde van het proces. Hierdoor laat je echter belangrijke kansen liggen. Sta dus na elke fase even stil bij het proces en neem de tijd om dit te evalueren. Bespreek de aanpak met de betrokken collega's en actoren en vraag naar ervaringen en verbeterpunten. In het geval van de agenderingsfase gaat dit bijvoorbeeld over het verloop van het informeel overleg en het opstellen van de business case.

Op basis van deze evaluatie noteer je leerpunten die bijdragen aan het optimaliseren van de methodologie en deze handleiding. Op het einde van het project verzamel je alle leerpunten per fase in een leerpuntenrapport.



Kasteel ter Biezen in Beerlegem, een historisch landgoed / Foto: Onroerend Erfgoed



De Haspengouwse gemeenten koesteren hun hoogstamboomgaarden / Foto: Onroerend Erfgoed, fotograaf: Vandevorst Kris



Ondertekening van de intentieverklaring van het OERP Doel en Linkerschelde-oever / Foto Erfpunt



HOOFDSTUK **4**

**GOEDE AFSPRAKEN
MAKEN GOEDE
VRIENDEN**

GOEDE AFSPRAKEN MAKEN GOEDE VRIENDEN

Planningsfase

Je hebt een team en middelen en kan dus van start gaan, maar loop niet onmiddellijk te hard van stapel. Eerst moet je de verschillende (mogelijke) partners samenbrengen, hun neuzen in dezelfde richting krijgen en hen engageren om samen te werken aan gezamenlijke doelstellingen. Dit doe je tijdens de planningsfase van een onroerendergoedrichtplan. In deze fase leg je de basis voor de rest van het proces, neem hier dus voldoende tijd voor!

Je hebt een schip en een crew, maar nog geen bemanning. Je gaat dus op zoek naar mensen die met jou mee op expeditie willen. Sommigen reageren enthousiast, anderen blijven liever thuis. De meesten zijn echter voorzichtig: het hangt af van verschillende factoren: waar en wanneer, wat wordt er van mij verwacht en wat levert het op? Je luistert naar de verschillende wensen en bezorgdheden: de ene wil graag ver, de ander blijft liever dichtbij. Er zijn verschillende meningen over de te varen koers en iedereen heeft een drukke agenda waar een veeleisende expeditie niet zomaar in past... Samen reizen betekent ook rekening houden met elkaar. Dat betekent dat jullie het samen eens moeten raken over de te varen koers, de organisatie en inzet van de bemanning en het verloop van de expeditie. En ook de investeerders hebben hier een zegje in...

Onderstaand schema vat de verschillende stappen van de planningsfase samen.



FIGUUR 7 Planningsfase

1 / STRUCTUREER HET INTERN OVERLEG EN START HET PROJECT OP

1.1 START HET PROJECTTEAM OP EN INSTALLEER EEN INTERN BESLISSINGSORGAAN

Start het projectteam op en maak helder wat je van elkaar verwacht en hoe je met elkaar zal samenwerken en terugkoppelen. Dit is zeker belangrijk als er ook externe teamleden zijn. Het projectteam kan (tijdelijk) aangevuld worden met extra deelnemers, afhankelijk van de doelstellingen en fase. Naast het projectteam is er ook een intern beslissingsorgaan dat de eindverantwoordelijkheid voor het project draagt en regelmatig betrokken moet worden bij het proces. Meestal is dit het directieteam. Het is belangrijk om dit orgaan goed mee te hebben doorheen het traject. Koppel minstens na elke fase een stand van zaken terug.

Maak helder wat binnen de autonomie van het projectteam valt en wat aan het beslissingsorgaan moet voorgelegd worden. Spreek ook af hoe je het beslissingsorgaan betreft binnen elke fase van het proces: soms is informeren voldoende (bijvoorbeeld onderzoeksresultaten), soms is actievere betrokkenheid wenselijk of vereist (bijvoorbeeld planning, visievorming). Het beslissingsniveau op cruciale momenten actief betrekken bij het projectteam vergemakkelijkt interne doorstroming en validatie doorheen het proces en voorkomt mogelijke conflicten tussen interne en externe verwachtingen.

Mogelijke extra teamleden en wenselijke betrokkenheid van het interne beslissingsorgaan per fase:

- **Planningsfase:** in deze fase tekenen we het proces uit en leggen we de randvoorwaarden voor participatie vast. Het is aangewezen om in deze fase ook minstens één iemand op beslissingsniveau te betrekken bij het projectteam (bijvoorbeeld directieteam agentschap Onroerend Erfgoed) zodat zij mee de grote lijnen van het proces kunnen bepalen, mijlpalen kunnen vastleggen en de nodige budgetten kunnen voorzien;
- **Onderzoeksfase:** in deze fase voeren we onderzoek uit en is het interessant om extra onderzoekers/experten te betrekken bij het projectteam;
- **Visievormingsfase:** in deze fase bepalen we de uiteindelijke visie. Ook hier kan het nuttig zijn om (iemand van) het beslissingsniveau regelmatig te betrekken;
- **Goedkeuringsfase:** in deze fase volgen we de wettelijke administratieve fase tot goedkeuring en is er nood aan extra ondersteuning door (een) beleidsexpert(en) met kennis van de procedure;
- **Permanente evaluatie:** na elke fase evalueren we het proces. Dit kan leiden tot bijstellingen en aanpassingen van het oorspronkelijke plan. Breng hier het beslissingsniveau zeker van op de hoogte.

1.2 MAAK EEN RUWE PLANNING VOOR HET PROJECT OP

Bepaal het begin- en eindmoment van het project en de speling die hierop zit. Wees realistisch met de doorlooptijd. De opmaak van een onroerenderfgoedrichtplan duurt gemiddeld 2 jaar, maar afhankelijk van de complexiteit van het probleem en het aantal belanghebbenden kan er (veel) meer tijd nodig zijn.

Maak een ruwe planning op van het project, rekening houdend met:

- Mijlpalen;
- Beschikbare mensen en middelen;
- Complexiteit van de probleemstelling;
- Aantal belanghebbenden;
- Aanwezige kennis.




Onderstaande bouwstenen kunnen helpen bij het opstellen van een realistische ruwe planning, rekening houdend met projectgebonden factoren. Per fase wordt ook de gemiddelde doorlooptijd weergegeven, op basis van ervaring met al opgemaakte onroerenderfgoedrichtplannen.

BOUWSTENEN PLANNING

PLANNINGSFASE (ca. 1 jaar): De planningsfase is de belangrijkste fase van het project. Hier smeed je een basis van vertrouwen tussen de verschillende actoren en bepaal je samen de richting die je opgaat. Neem hier dus voldoende tijd voor!

opstartvergadering organiseren	weinig belanghebbenden		veel belanghebbenden
overleg projectnota	weinig belanghebbenden weinig complex weinig tegenstellingen		veel belanghebbenden heel complex veel tegenstellingen
opmaak en validatie intentieverklaring	weinig belanghebbenden		veel belanghebbenden

ONDERZOEKSFASE (ca. 1 jaar): de duur van de onderzoeksfase is vooral afhankelijk van de reeds aanwezige kennis, het beschikbare personeel en of je het onderzoek al dan niet moet uitbesteden.

bestaande onderzoeken synthetiseren i.f.v. visie	weinig kennis aanwezig		veel kennis aanwezig
bestek opmaken en gunnen (optioneel)	opdrachtnemer start snel		wachten op start onderzoek
onderzoek uitvoeren	weinig onderzoeksnoden veel personeelsinzet		veel onderzoeksnoden weinig personeelsinzet

VISIEVORMINGSFASE (ca. 6 maanden): als de intentieverklaring al een duidelijke richting aangeeft en de onderzoeksfase voldoende klaarheid schept over openstaande vragen, dan verloopt de visievormingsfase vlot

visie vormen	weinig belanghebbenden		veel belanghebbenden
visie goedkeuren	weinig belanghebbenden		veel belanghebbenden

GOEDKEURINGSFASE (1 maand): dit betreft enkel de administratieve goedkeuring en gaat dus snel

FIGUUR 8: Inschatting van de benodigde tijd per fase (1 bol = 1 maand). Donkere bollen geven de minimale doorlooptijd weer, lichte bollen zijn mogelijke extra doorlooptijd afhankelijk van factoren die verschillen per project (zie aan weerszijden)

Deze ruwe planning zal afhankelijk van het verloop van het proces nog meermaals bijgesteld moeten worden. Bij een participatieproject weet je in het begin nog niet exact wat je gaat doen en waar je zal landen. Dat wordt immers bepaald door de samenwerking met de verschillende belanghebbenden. Dat betekent dat je als initiatiefnemer de inhoud en het resultaat voor een (groot) stuk uit handen geeft. Dat vraagt vertrouwen in het proces. Zowel het projectteam als het beslissingsorgaan engageren zich expliciet om, voor zover de inzet en de middelen haalbaar zijn, het proces te vertrouwen en te ondersteunen wat eruit komt.

1.3 BRENG DE CRUCIALE BELANGHEBBENDEN OP DE HOOGTE VAN HET PROJECT EN NODIG HEN UIT OM DEEL TE NEMEN

Tijdens de agenderingsfase bracht je de cruciale belanghebbenden in kaart en had je met (een deel van) hen al informeel overleg. Nu het project echt van start gaat moet je hen ook formeel op de hoogte brengen en organiseer je een opstartvergadering.

Het projectteam identificeert mensen of organisaties wiens betrokkenheid bij het project noodzakelijk zijn omwille van de impact die ze op het thema of gebied (kunnen) uitoefenen of omwille van hun inhoudelijke expertise en legt dit voor aan het beslissingsorgaan. Op basis daarvan selecteren jullie de partners die jullie al van in het begin bij het project willen betrekken. Dit zijn minstens volgende organisaties:

- Alle organisaties van de Vlaamse Overheid die een link hebben met het thema/gebied: een actieprogramma bij een onroerendergoedrichtplan wordt immers goedgekeurd door de Vlaamse Regering en bevat de inzet van Vlaamse instrumenten;
- Lokale overheden en gebiedsactoren als het richtplan voor een specifiek gebied wordt opgemaakt, zoals:
 - Gemeenten;
 - Provincie;
 - Regionaal landschap;
 - Intergemeentelijke onroerendergoeddienst;
- Erfgoedgemeenschappen of belangenorganisaties die sterk betrokken zijn bij het thema, bijvoorbeeld:
 - De Nationale Boomgaardenstichting bij het OERP Hoogstamboomgaarden;
 - Landelijk Vlaanderen en Historische Woonsteden bij het OERP Historische Landgoederen;
- Onderzoeksinstellingen met expertise rond het thema zoals:
 - INBO bij het OERP Hoogstamboomgaarden;
 - KASK bij het OERP Historische Landgoederen.

Stuur een officiële brief van het hoofd van jouw organisatie naar de hoofden van de organisaties die je wil betrekken. Neem volgende zaken op in de brief:

- Probleemstelling;
- Opmaak van een onroerendergoedrichtplan: leg kort uit wat dit is en waarom je het inzet om het probleem aan te pakken;
- Geef aan waarom het belangrijk is dat deze organisatie deelneemt;
- Vraag om een contactpersoon binnen de organisatie die je kan/mag betrekken. Indien je tijdens de agenderingsfase al informeel overleg had met iemand, kan je deze hier vermelden;
- Uitnodiging opstartvergadering: ofwel leg je de datum op voorhand vast (waardoor je sneller van start kunt) en is de brief tevens een uitnodiging, ofwel geef je aan dat je in onderling overleg met de contactpersonen een datum zal bepalen. Dit heeft als voordeel dat je zoveel mogelijk potentiële partners kan samenbrengen (en enthousiasmeren) op eenzelfde moment.

Het is belangrijk om van in het begin te zoeken naar de 'juiste' personen en hier tijd in te investeren. De personen die een organisatie vertegenwoordigen moeten kennis hebben van de problematiek of het gebied en de eigen instrumenten die hiervoor ingezet kunnen worden. Dit maakt het mogelijk om snel en oplossingsgericht tot een visie te komen en zorgt ook vaak voor meer betrokkenheid. Deze vaardigheden zijn niet altijd verenigd in één persoon. Bij de vraag naar afvaardiging is het dus belangrijk deze vaardigheden te benadrukken of eventueel via het eigen netwerk al mensen aan te spreken. Mogelijk is het een moeilijke en tijdrovende zoektocht in het begin, maar het vergemakkelijkt en versnelt het proces wel eens het loopt. De impact van enkele betrokken en enthousiasmerende personen op een hele groep is niet te onderschatten!

2 / START HET EXTERN OVERLEG FORMEEL OP

2.1 ORGANISEER EEN OPSTARTVERGADERING

Het overleg met externen start met een opstartvergadering. Deze heeft als doel het project toe te lichten, de verschillende actoren met elkaar kennis te laten maken en te kijken welke basis er aanwezig is om samen te werken rond het thema/gebied.

Je kan één of meerdere opstartvergaderingen organiseren, afhankelijk van de grootte van het project/gebied en het aantal belanghebbenden. Bijvoorbeeld Vlaamse en regionale partners, sectorale partners, experts, ...

De agenda van een opstartvergadering bevat minstens volgende agendapunten:

- Kennismaking;
- Toelichting van het project (probleemstelling, ruwe planning, doelstellingen);
- Lopende initiatieven die aansluiten bij het onroerenderfgoedrichtplan in kaart brengen;
- Kennis, verwachtingen, noden en behoeften van de aanwezigen capteren;
- Polsen naar bereidheid en capaciteit tot samenwerken.

Na de opstartvergadering zijn er nog één of meerdere overlegmomenten nodig om het proces vorm te geven en de projectnota op te maken. Daarbij komen volgende stappen aan bod (die verderop uitgelegd worden):

- Omgevingsanalyse uitvoeren;
- Probleemstelling scherpstellen;
- Belanghebbenden inventariseren, analyseren en organiseren;
- Projectstructuur bepalen en organiseren;
- Gezamenlijke doelstellingen scherpstellen;
- Onderzoeksnoden en -behoeften detecteren;
- Afspraken maken met betrekking tot communicatie en participatie;
- Projectplanning verfijnen;
- Projectnota valideren.

Deze onderwerpen behandel je op grote lijnen, waarbij je beroep doet op de parate kennis van je partners. Zaken die diepgaander onderzoek vragen, pak je pas aan in de onderzoeksfase. Deze onderwerpen kunnen ook al (deels) tijdens het opstartoverleg aan bod komen. Stem met de partners af hoeveel overleg nodig is en plan samen deze overlegmomenten in. Het projectteam bereidt de overlegmomenten en onderwerpen voor. Indien nodig kunnen ze in voorbereiding van het overleg, tussentijds verdere informatie verzamelen bij de (mogelijke) partners via mail, bilateraal overleg,...

2.2 START EEN COMMUNICATIE- EN PARTICIPATIELOGBOEK

Vanaf het moment dat je externen bij het proces betreft, start je met het bijhouden van een communicatie- en participatielogboek. In een communicatielogboek hou je bij met wie (personen, doelgroep) en hoe je communiceert (website, brieven, email,...), wat het doel is van de communicatie (informereren, advies vragen,...) en welke respons je krijgt. Het participatielogboek bestaat uit de verslagen van alle participatie- en overlegmomenten.

Deze logboeken geven een overzicht van de mensen, organisaties en doelgroepen die je betreft bij de totstandkoming van de visie. Je hoeft niet elk detail te documenteren. Het is vooral belangrijk om bij te houden wie er allemaal betrokken is bij (delen van) het proces en hoe de input van belanghebbenden verwerkt wordt, met inbegrip van een motivatie bij specifieke keuzes. Dit is vooral belangrijk bij gevoelige thema's of projecten waarin veel weerstand is. De logboeken hebben als doel het proces transparant te maken en inzicht te geven in hoe de beslissingen tot stand komen en worden aan het einde van het proces als bijlage aan het eindrapport toegevoegd. Ze zijn een nuttige tool voor de projectleider om het proces te verantwoorden, indien er vragen rijzen over bijvoorbeeld de legitimiteit van bepaalde keuzes.



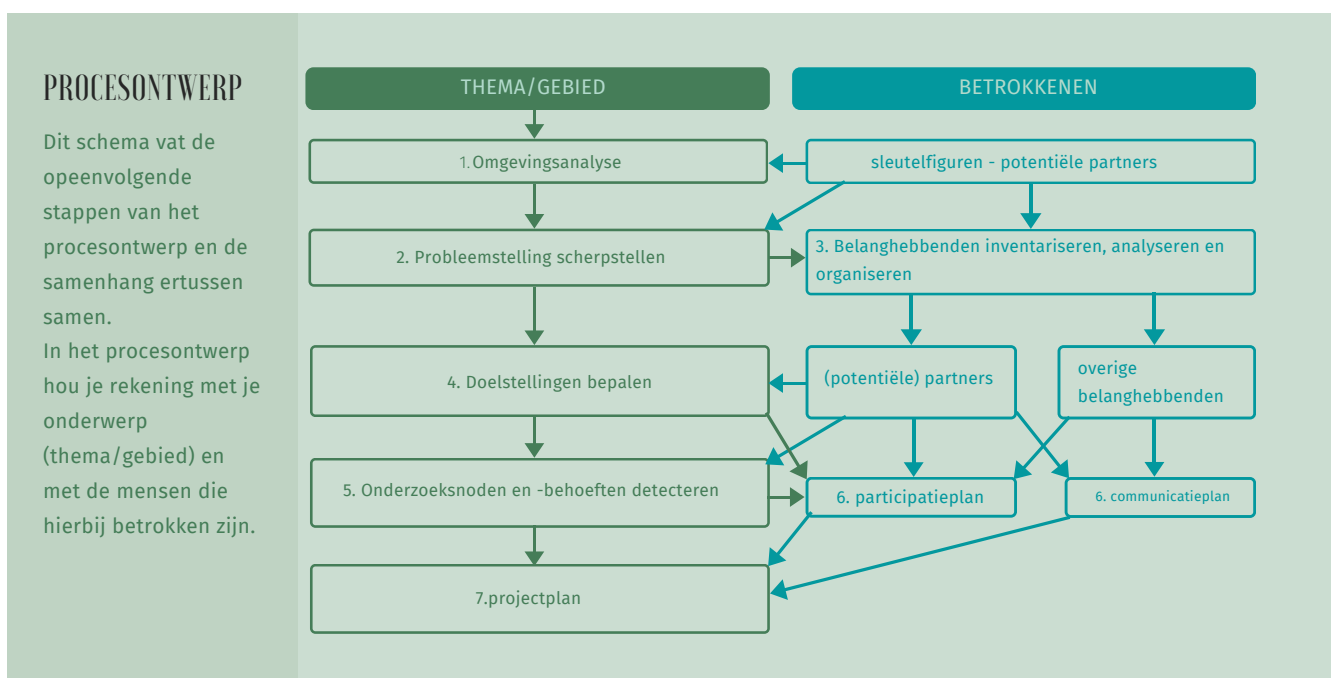
Traditionele hoogstamboomgaard als veeweide / Foto: Onroerend Erfgoed, fotograaf: Vandevorst Kris

3 / BAKEN DE DOELSTELLINGEN AF EN ONTWERP HET PROCES

Tijdens de agenderingsfase voerde je al veel voorbereidend werk uit. De business case die je tijdens deze fase opmaakte, is het vertrekpunt voor het aangaan en verruimen van de dialoog. Tijdens de planningsfase toets je de inhoud van de business case en de informatie die je tijdens de agenderingsfase verzamelde af bij de verschillende partners, bouw je hierop verder en breng je dit samen in een projectnota.

Als projectleider bereid je de projectnota voor en bespreek je de inhoud met de partners. Je verwerkt hun input, houdt rekening met hun wensen en noden en stelt op basis daarvan aanpassingen voor. Dit is een iteratief proces. Over het algemeen behandel je de discussiepunten in groep tijdens het stuurgroepoverleg. Zodra er consensus tussen de partners is, gebeurt het finetunen vaak via mail of onderling overleg.

We doorlopen de opeenvolgende stappen van het procesontwerp. Onderstaand schema vat deze samen.



FIGUUR 9 De verschillende stappen van het procesontwerp

3.1 VOER EEN OMGEVINGSANALYSE UIT

Bekijk eerst samen met je partners het thema/gebied met een brede blik:

- Welke wetgeving is van toepassing?
- In welke beleidsthema's past het onderwerp?
- Zijn er lopende of geplande projecten bij de partners in het gebied?
- Zijn er lopende of geplande initiatieven die een link hebben met het thema?
- Wat leeft er in de maatschappij rond het thema/in het gebied?
- Welke maatschappelijke trends zien we die invloed hebben op het thema/gebied?
- Welke kennis hebben we?
- Wat is er al allemaal gebeurd? Wat staat er op de agenda?
- Welke kansen en bedreigingen zien we?

Dit hoeft nog niet heel uitgebreid te zijn. In deze fase is het voldoende om de parate kennis van de partners met betrekking tot het thema/gebied te capteren en zo een eerste inzicht te krijgen in (mogelijke) knelpunten en opportuniteiten. Sommige vragen (bijvoorbeeld 'Wat leeft er in de maatschappij?') kan je tijdens de onderzoeksfase verder onderzoeken en helder krijgen.

3.2 STEL DE PROBLEEMSTELLING SCHERP

Eens je het thema goed in kaart hebt gebracht, kan je samen met de partners de probleemstelling scherpstellen en zicht krijgen op de urgentie om tot een oplossing te komen bij de verschillende partners. Niet iedereen ervaart immers dezelfde knelpunten en problemen: hoe helderder je dit krijgt, hoe makkelijker het is om tot een gezamenlijke scope en doelstellingen te komen.

Leg alle *issues* met betrekking tot het thema/gebied op tafel. Een *issue* is een belangrijk knelpunt, een onderwerp waar spanning op zit of waarover de meningen (sterk) verdeeld zijn en waarover discussie kan/zal ontstaan. Het kan zijn dat niet alle *issues* (volledig) kunnen uitgeklaard worden binnen de grenzen van een onroerendergoedrichtplan. Door op voorhand hierover na te denken, heb je snel een gezamenlijk beeld van wat er mogelijk gaat komen. Probeer dit helder te krijgen aan de hand van volgende vragen:

- Waarover gaat dit echt?
- Wat is de voorgeschiedenis?
- Hoe gevoelig ligt het?
- Welke ruimte is er om dit op te lossen? Hoe complex is de oplossing?
- Welke *issues* hangen met elkaar samen?

Eén van de *issues* waar je mee in aanraking zal komen is bijvoorbeeld de spanning die zit op de verhouding individueel ten opzichte van algemeen belang.

ISSUES WAAR WE AL MEE TE MAKEN KREGEN

MERGELGROEVEN TE RIEMST

Het belangrijkste *issue* in dit richtplan was de afweging maken tussen veiligheid en leefbaarheid bovengronds en de erfgoed- en natuurwaarde van de mergelgroeve ondergronds. Deze afweging maken, rekening houdend met de financiële implicaties, was allesbehalve evident. Door de ondergrond te stabiliseren zou de bovengrond veilig zijn en voor de eigenaars een toekomst bieden, maar aan de andere kant zou er dan potentieel (onnodig) veel erfgoed- en natuurwaarde verdwijnen, waarvan bij aanvang van het project de waarde nog niet in kaart was gebracht. Ook het stabiliteitsrisico was niet gekend waardoor het eigenlijk niet volledig duidelijk was waar stabilisatie noodzakelijk was. Die tweespalt zorgde steeds voor discussies. Om hieruit te geraken was het nodig om een zicht te krijgen op de waarden van de groeven en de veiligheidsrisico's zodat de verschillende partijen het eens konden worden over waar stabilisatie noodzakelijk was en waar het behoud van de groeve voorrang verdiende.

HOOGSTAMBOOMGAARDEN IN HASPENGOUW EN VOEREN

Het belangrijkste *issue* in dit richtplan is de oneerlijke verdeling van lusten en lasten van hoogstamboomgaarden: eigenaars van hoogstamboomgaarden moeten zorgen voor het onderhoud en de instandhouding van deze landschapselementen, wat arbeidsintensief of duur is (lasten), terwijl ze zelf niet de vruchten van hun arbeid plukken omdat hoogstamfruit commercieel niet meer opbrengt. Daar tegenover staat dat het karakteristieke hoogstamboomgaardenlandschap veel toeristen en recreanten aantrekt, maar de opbrengst uit de toeristische sector (lusten) vloeit niet terug naar het landschap. Uit eerder overleg bleek al dat bij de toeristische sector geen draagvlak is om dit recht te trekken door middel van extra belastingen. Een *issue* dat hiermee samenhangt is dat eigenaars druk ervaren van de maatschappij, onder de vorm van

beleid en regelgeving, om hun hoogstamboomgaarden, soms tegen hun zin, te behouden en te beheren terwijl hier geen vergoeding tegenover staat. De betrokkenheid van verschillende beleidsdomeinen maakt dit complex: hoewel elke sector het behoud van hoogstamboomgaarden belangrijk vindt, voelt niemand zich echt verantwoordelijk en neemt niemand het initiatief. We kunnen dit enkel oplossen door samen naar de problematiek te kijken en een gezamenlijke verantwoordelijkheid op te nemen. Beide *issues* delen eenzelfde basis: eigenaars en beheerders voelen zich ondergewaardeerd voor geleverde arbeid en diensten. Dit is dus ook iets waar we (los van het financiële) aan moeten werken.

DOEL EN LINKERSCHELDEOEVER

Een belangrijke bezorgdheid bij verschillende van de partners was de impact van het onroerenderfgoedrichtplan op toekomstige ontwikkelingen op Linkerscheldeoever. Er spelen immers veel andere belangen, waar erfgoed en landschap in feite maar een onderdeel zijn. Daarbij was er de vrees dat bepaalde aanbevelingen en richtlijnen vertragend of belemmerend zouden kunnen werken op de planning van toekomstige projecten in het poldergebied, zoals natuurgebieden. Dit kan dan weer zijn weerslag hebben op de mogelijkheden voor de uitbouw van de haven of voor de ruimtebalans tussen natuur en landbouw. Het richtplan van Doel en Linkerscheldeoever opereerde in een bijzondere context omdat het verder bouwt op het Ommelandverbond, waarbij de ambities invulling geven aan de concrete afspraken uit dit Verbond. Het was dan ook een evenwichtsoefening om te zorgen dat deze niet onderling in tegenspraak waren, verwoordingen veranderden of voorafnames maakten op te nemen beslissingen. Binnen het Verbond is immers sterk ingezet op een overlegmodel, waarbij afstemming met de verschillende ondertekenende partijen een essentieel onderdeel is. Het richtplan is daarbij bedoeld als instrument om dit overleg te voeden, maar niet om hier reeds beslissingen te gaan vastleggen. Verder was de planvorming voor de havenuitbreiding al in volle gang. Naast de principiële afspraken hierover in het Verbond waren verschillende werkgroepen, waar erfgoed en landschap deel van uitmaakten, bezig met de uitwerking. Daarbij moesten keuzes gemaakt worden, los van het visievormingsproces in het kader van het onroerenderfgoedrichtplan. Dit had als voordeel dat er verschillende cases en aandachtspunten in de kijker kwamen, die meegenomen konden worden bij de opmaak van het onroerenderfgoedrichtplan, anderzijds kan het wel gebeuren dat niet alle keuzes uit dit proces volledig aansluiten bij de visie in het onroerenderfgoedrichtplan.

3.3 INVENTARISEER, ANALYSEER EN ORGANISEER BELANGHEBBENDEN

3.3.1 INVENTARISEER DE BELANGHEBBENDEN

Tijdens de agenderingsfase maakte je al een overzicht van de belangrijkste belanghebbenden. Vul dit nu samen met de partners aan. Iedere persoon of organisatie die rechtstreeks of onrechtstreeks invloed ondervindt van of uitoefent op het project(resultaat) is een belanghebbende.

- Vertrek vanuit je *issues*: zo krijg je op tijd de juiste belanghebbenden in beeld:
 - Welke belanghebbenden zijn hierbij betrokken?
 - Wie is er nodig om deze *issues* op te lossen?
 - Wie wordt er geraakt?
- Vul verder aan. Denk breed. Je kan een hele reeks vragen stellen om je lijst te vervolledigen:
 - Wie was in het verleden al betrokken?
 - Wie ondervindt (on)rechtstreeks voordeel/nadeel van een oplossing?
 - Wie moet zeker op de hoogte blijven?
 - Wie kan mee financiële middelen voorzien?
 - Wie kan zorgen voor draagvlak?
 - Wie heeft goede netwerken?
 - Wie zou zich mogelijk niet erkend voelen?
 - Wie heeft de juiste expertise?
 - Wie heeft de touwtjes in handen? (bijvoorbeeld op wetgevend vlak);
 - ...;

- Kijk naar belanghebbenden in volgende categorieën:
 - **Politiek verantwoordelijken:** zij hebben de macht om veranderingen door te voeren;
 - **Overheden:** verantwoordelijk voor wetgeving en instrumenten;
 - **Kennisinstellingen:** bezitten kennis en expertise;
 - **Bedrijven:** deze categorie wordt meestal over het hoofd gezien;
 - **Middenveld:** zij zijn vaak sterk betrokken bij het thema/gebied;
 - **Burgers:** dit zijn vaak de 'eindgebruikers': de uiteindelijke 'klant' voor wie we dit allemaal doen;
- Vergeet ook de interne belanghebbenden niet: dit zijn de personen die nodig zijn om het project te kunnen realiseren: bijvoorbeeld directies, ondersteunende diensten... .

3.3.2 ANALYSEER DE BELANGHEBBENDEN

Wanneer je een overzicht hebt van alle belanghebbenden is het tijd om ze te analyseren.

Maak voor elke belanghebbende een fiche waarin je volgende dingen opneemt:

- Naam organisatie en contactpersonen;
- Relevante *issues*(s);
- Positie: hoe relevant is het thema/gebied voor hun beleid? Wat doen ze nu hierrond?
- Standpunten;
- Belang: welke waarde zit er onder het standpunt? Hoe groot is het belang?
- Macht: welke invloed kan deze belanghebbende uitoefenen (juridisch, financieel, draagvlak, instrumentarium,...)? Op welke manier kan deze bijdragen aan de oplossing of deze net verhinderen?
- Welke kennis is er aanwezig over het thema/gebied/*issues*? (rapporten, databanken, kaartmateriaal, GIS,...);
- Urgentie: hoe belangrijk is het thema?
- Wederzijdse verwachtingen:
 - Wat verwachten wij van hen als ze mee stappen in het project (juridisch, financieel, politie-bestuurlijk, kennis);
 - Wat verwachten zij van ons als projectleider (welke return is noodzakelijk om mee te werken aan het project?);
- Niveau van vertrouwen;
- Verwante projecten: lopen er projecten in deze organisatie waarbij afstemming noodzakelijk of wenselijk is? Versterken deze projecten elkaar of doorkruisen ze elkaar?
- Eventuele voorgeschiedenis.

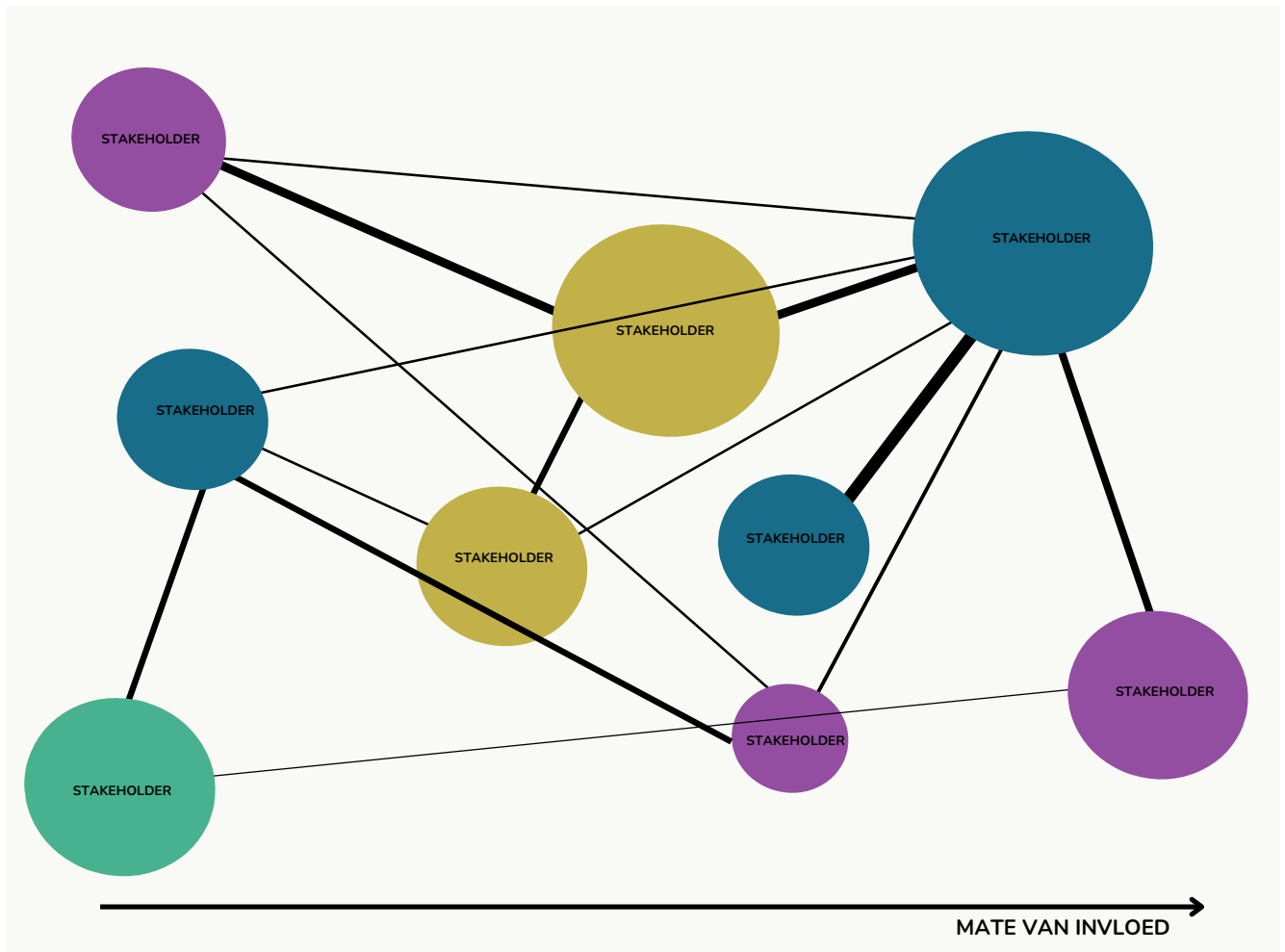
Om deze fiches vlot op te maken kan je op voorhand de partners bevragen. Zo kan je je op het overleg beperken tot de belanghebbenden die (nog) niet mee aan tafel zitten en op de relaties tussen de partners. De fiches van belanghebbenden die op dit moment nog niet betrokken zijn, hoeven niet volledig te zijn. Vul in wat je weet en beperk je hierbij tot de belanghebbenden die (op dit moment) relevant lijken voor het proces. Je kan de informatie later, wanneer je deze belanghebbenden betreft of wanneer ze relevanter worden, altijd verder aanvullen en mee opnemen in het voortgangsrapport.

3.3.3 ORGANISEER DE BELANGHEBBENDEN

Eens je een voldoende duidelijk overzicht hebt van de belanghebbenden, kan je ze gaan organiseren. Dit zal je helpen om te bepalen op welke manier je ze best kan betrekken in het proces. Je kan dit op verschillende manieren doen. Hieronder geven we enkele methodes om belanghebbenden te organiseren. Zet deze in of pas ze aan aan de noden en behoeften van je project:

- **Het Power-Interest Grid** (zie [Figuur 5](#)): plaats de belanghebbenden in vier kwadranten afhankelijk van het belang dat ze aan het thema/gebied hechten en de invloed die ze hierop kunnen uitoefenen. Denk goed na over hoe je 'invloed' definieert. Gaat het om invloed op het beleid of op het terrein? Individuele burgers hebben bijvoorbeeld weinig invloed op wetgeving, maar kunnen als beheerders van erfgoed wel een grote invloed uitoefenen op de toestand en waarden hiervan. In de praktijk hebben ze zo misschien meer invloed op de toestand op het terrein dan de wetgever. Kijk hiervoor naar je probleemstelling en wat je wil oplossen. Hou er ook rekening mee dat individuele burgers hun macht kunnen vergroten door zich te organiseren in actiegroepen;

- **Deel de belanghebbenden in volgens de functie in het project:** beïnvloeders, beslissers, uitvoerders en gebruikers;
- **Stakeholder Relationship Mapping (zie Figuur 10):** plaats de belanghebbenden in een schema dat betrokkenheid en sterkte van de relatie weergeeft. Je kan hier ook extra informatie aan toevoegen zoals aard van de belanghebbende, standpunt, invloed,



FIGUUR 10 Voorbeeld van Stakeholder Relationship Mapping: de grootte van de bollen geeft de betrokkenheid van de belanghebbenden weer, de dikte van de lijnen staat voor de sterkte van de relatie tussen de belanghebbenden. De verschillende kleuren staan voor verschillende categorieën bijvoorbeeld, overheid, politiek, belangengroepen, beheerders, ... / vrij naar Levuur, the Art of Participation

Een overzicht van de relaties zal helpen om een goede projectorganisatie uit te bouwen. Belanghebbenden met een sterk netwerk, die als het ware een 'hub' vormen tussen (al) de belanghebbenden, zijn interessant om als 'insider' in het projectteam op te nemen. Kennis van de relaties tussen de verschillende partners kan ook helpen om de juiste contactpersonen te vinden om deel te nemen aan het project.

Organisatieschema's zoals de *Stakeholder Relationship Mapping* maak je best samen met je partners op: je kan ze bijvoorbeeld een cirkel rond zichzelf laten trekken voor de projecten/taken waar ze rond het thema/gebied werken (betrokkenheid) en ze per project/taak een lijn laten trekken naar de belanghebbenden waarmee ze hierin samenwerken (sterkte relatie). Op die manier heeft iedereen snel een overzicht.

3.4 BEPAAL EEN (VOORLOPIGE) PROJECTSTRUCTUUR EN LEG DEZE VAST

Als jullie een duidelijk overzicht hebben van de belanghebbenden kunnen jullie samen nagaan of de belangrijkste spelers al aan tafel zitten. Als er iemand ontbreekt, is het nu het moment om deze op de hoogte te brengen en bij het proces te betrekken. Bepaal dan samen met deze partners een projectstructuur waarin je afspraken maakt over taken en verantwoordelijkheden. Zorg dat dit voor iedereen duidelijk is!

De projectstructuur bestaat minstens uit:

- **Het projectteam:** dit team staat in voor het inhoudelijk voorbereiden en uitwerken van het project en het organiseren, begeleiden en documenteren van het participatief proces;
- **De (externe) stuurgroep:** deze groep bevat een vertegenwoordiging van alle belangrijkste partners. Aangezien een onroendergoedrichtplan een beleidsinstrument is, betekent dit in eerste instantie alle beleidsorganisaties, aangevuld met belanghebbenden die een groot belang hechten aan het thema en een grote invloed op het proces kunnen uitoefenen of ervan ondervinden: dit zijn veelal middenveldorganisaties of belangengroepen (bijvoorbeeld de Nationale Boomgaardenstichting bij het OERP 'Hoogstamboomgaarden in Haspengouw en Voeren' en Landelijk Vlaanderen bij het OERP 'Historische Landgoederen'). Zij geven inhoudelijke input aan het projectteam, sturen verschillende stappen in het proces mee aan en komen samen tot consensus over de inhoud van het project en de documenten;
- **Het (intern) beslissingsorgaan:** deze groep beslist over de interne inzet van mensen en middelen en geeft na elke fase een 'go' voor de volgende fase, rekening houdend met de wensen van de stuurgroep. Wanneer er wegens beperkte mensen en middelen aanpassingen aan het voorstel nodig zijn, wordt altijd terug gecommuniceerd en voorgelegd aan de stuurgroep. Idealiter zetelt iemand uit het intern beslissingsorgaan ook in de externe stuurgroep om vlotte afstemming te verzekeren.

De organisatie is op maat van het project en kan wijzigen doorheen de verschillende fasen van het project. Laat het probleem en de betrokkenheid de organisatiestructuur bepalen en niet een administratieve afbakening (zoals een provinciegrens, alle gemeenten binnen een bepaald regionaal landschap, ...). In een groot gebied hoeft je bijvoorbeeld niet te streven naar een volledige vertegenwoordiging van alle gemeenten in de stuurgroep, aangezien hun werking en noden wellicht gelijkaardig zijn. Meer partners maken de overlegstructuur logger en moeilijker werkbaar (o.a. voor het vinden van data om het overleg te organiseren). Hou rekening met het engagement dat ze willen en kunnen aangaan. Wanneer het probleem voor een belanghebbende niet zo urgent is, is de betrokkenheid lager wat zich kan uiten in het niet deelnemen aan overleg- of participatiemomenten, laat reageren op vragen voor input, opmerkingen of validatie. Doorgaans vertraagt dit het proces zonder er veel extra aan toe te voegen. Bij grotere projecten of gebieden kan je best 'op twee sporen' werken waarbij er verschillen zijn in de intensiteit van de betrokkenheid van de verschillende partners. Dit kan bijvoorbeeld op volgende manieren:

- Combineer een stuurgroep van sterk betrokken partners die regelmatig samen komen met een klankbordgroep van minder betrokken partners die enkel op belangrijkere momenten geraadpleegd wordt;
- Werk met verschillende sectorale of thematische stuurgroepen of werkgroepen. De overlegmomenten van deze groepen kunnen parallel of gefaseerd lopen. Waak er wel over dat er voldoende kruisbestuiving mogelijk blijft. Een meerwaarde van het proces is net elkaar te leren kennen en begrip op te bouwen voor elkaars standpunten;
- Betrek minder betrokken partners pas later of op een andere manier in het proces, bijvoorbeeld via specifieke workshops of focusgroepen.

Waak er wel over dat dit met instemming van alle partners gebeurt en dat niemand zich aan de kant geschoven voelt. Het is belangrijk dat iedereen dezelfde kansen aangeboden krijgt (bijvoorbeeld om in een stuurgroep te zetelen), zonder dat deze een verplichting zijn. Ze moeten zelf inspraak hebben over de manier waarop ze deelnemen aan het proces.

DE PROBLEMATIEK EN (HET AANTAL) BELANGHEBBENDEN BEÏNVLOEDEN DE PROJECTORGANISATIE

Wie je in je projectteam opneemt en hoe je het overleg met de verschillende partners organiseert is sterk afhankelijk van de problematiek en het aantal belanghebbenden. De voorbeelden hieronder illustreren hoe we dit in de verschillende richtplannen aanpakten. We leerden door te doen en de samenstelling en aanpak varieerden daarom doorheen het proces. In elk project bleef het wel van belang om personen met beslissingsbevoegdheid goed op de hoogte te houden van het verloop van het proces en de noden van het project. Een nieuw instrument met een nieuwe manier van werken vergt regelmatig rapportering, toelichting en verduidelijking. Indien je directieleden rechtstreeks kan betrekken bij het proces kunnen ze dit mee ervaren. Anders is regelmatige terugkoppeling nodig om te verzekeren dat cruciale beslissingen vlot genomen kunnen worden en verwachtingen die participatief tot stand komen tot validatie leiden en gehonoreerd worden.

MERGELGROEVEN TE RIEMST

Doordat het aantal actoren in Riemst beperkt was, bestond het projectteam uit slechts twee personen: de projectleider van het agentschap Onroerend Erfgoed en de ambtenaar groeven en veiligheid van de gemeente Riemst. De projectleider bereidde de documenten en stuurgroepvergaderingen voor en koppelde regelmatig terug met de gemeente. De stuurgroep bestond uit vertegenwoordiging van het agentschap Onroerend Erfgoed, de gemeente Riemst, IOED Oost-Haspengouw en Voeren en in latere instantie ook iemand van het Agentschap voor Natuur en Bos. Door de compacte structuur verliep het overleg overwegend op een klassieke manier en verliep de terugkoppeling vlot.

HOOGSTAMBOOMGAARDEN IN HASPENGOUW EN VOEREN

Het vaste projectteam bestond uit een projectleider van het agentschap Onroerend Erfgoed (project- en procesbegeleider), een medewerker van het Regionaal Landschap Haspengouw en Voeren (lokale insider) en een medewerker van de Nationale Boomgaardenstichting (inhoudelijke expert). Het engagement van het regionaal landschap zorgde voor een breed (lokaal) netwerk en vertrouwen bij de lokale besturen en eigenaars/beheerders om mee te werken aan het onroerenderfgoedrichtplan. Door hun kennis van de problematiek, het gebied en de verschillende actoren konden we de overleg- en participatiemomenten hier goed op afstemmen. Daarnaast had de projectleider interne ondersteuning van een communicatiemedewerker (voor de organisatie van persmomenten en communicatie-acties) en, daar het een proefproject betrof, ook van een beleidsmedewerker (voor begeleiding bij de methodologie, het doorlopen van de goedkeuringsprocedure en de evaluatie). Tijdens de onderzoeksfase werd het projectteam uitgebreid met drie onderzoeksmedewerkers van het Instituut voor Natuur- en Bosonderzoek. Zij voerden een deel van het onderzoek uit en namen ook een deel procesbegeleiding op zich. Door deze extra ondersteuning in de procesbegeleiding, was het mogelijk om over te schakelen van een klassieke overlegstructuur naar een meer participatieve aanpak met workshops.

Gezien het groot aantal belanghebbenden organiseerden we twee opstartvergaderingen: één in Brussel met de Vlaamse afgevaardigden, wat resulteerde in een Vlaamse stuurgroep, en enkele weken later een tweede in de regio voor de lokale afgevaardigden die we organiseerden in een regionale stuurgroep. We behandelden een aantal onderwerpen eerst in de Vlaamse stuurgroep, voor we met de regionale stuurgroep overlegden. Dit had als voordeel dat we al met één stem vanuit de Vlaamse overheid en een concretere scope naar de lokale besturen konden stappen. Door de beperktere samenstelling en focus op één doelgroep (Vlaamse overheid of regionale overheid) verliep dit overleg ook vlotter. Nadat de scope vastlag 'fusioneerden' beide stuurgroepen en vond het overleg tussen alle partners samen plaats. Dit had als voordeel dat iedereen elkaars standpunten hoorde, elkaar leerde kennen, en er sneller consensus over de doelstellingen kon bereikt worden. Het nadeel was dat het door de grote groep (28 personen) niet mogelijk was om vergaderingen in te plannen op momenten dat iedereen beschikbaar was en dat niet iedereen even actief betrokken was.

De samenstelling van de deelnemers wijzigde doorheen het proces. Aanvankelijk zetelden ambtenaren die advies verleenden op beschermingen in de stuurgroep. De expertise van deze mensen lag vooral in het toetsen van (externe) projecten aan de eigen sectorale wetgeving en niet zo zeer in het thema of het gebied van

het onroerenderfgoedrichtplan, waardoor het moeilijker was om vooruitgang te boeken. In de loop van het proces kwamen meer regionale of bij de problematiek betrokken ambtenaren naar de stuurgroep wat zorgde voor een vlottere samenwerking en betere afstemming op de noden van deze beleidsdomeinen. Vanaf de onderzoeksfase schakelden we over van een klassieke overlegstructuur naar de organisatie van participatieve workshops. Deze organiseerden we met een ruimere groep belanghebbenden: naast de stuurgroepleden kregen ook middenveldorganisaties, eigenaars en beheerders een stem in het beslissingsproces.

De grootte van het gebied, en daarmee gepaard gaande het groot aantal gemeenten, en de diversiteit in het landschap, zorgde voor verschillende graden van betrokkenheid. De hoogstamproblematiek speelde niet in alle gemeenten even sterk, wat zich soms uitte in verschillende standpunten maar vooral in verscheiden deelnames aan het participatieproces: sommige gemeenten woonden alle stuurgroepvergaderingen en workshops bij, andere geen enkele. Om iedereen te bereiken en de kans te geven om opmerkingen te geven, legden we daarom ook alle documenten schriftelijk ter advies voor aan alle belanghebbenden. Dit zorgde voor een brede input en gedragenheid maar vertraagde ook het proces. De reactie van gemeenten op documenten en agendering van validatie verschilde sterk: de ene gemeente had al meer aanmoediging nodig dan de andere.

HISTORISCHE LANDGOEDEREN

Het projectteam bestond uit een projectleider van het agentschap Onroerend Erfgoed, een onderzoeker van de Hogeschool Gent (thematisch expert), vertegenwoordiging van Landelijk Vlaanderen en Historische Woonsteden en Tuinen van België (insider) en een medewerker van de provincie West-Vlaanderen (gebiedsexpert). Als kennispartner/onderzoekscentrum kon de Hogeschool Gent een neutrale(re) rol vervullen in het proces. De nauwe betrokkenheid van de belangenvereniging van eigenaars zorgde voor een groeiend vertrouwen tussen overheden en particuliere eigenaars en een beter wederzijds begrip van bezorgdheden. Daarnaast was er een interne klankbordgroep die de projectleider ondersteunde bij het aanpakken van inhoudelijke en procesmatige vragen.

De betrokken belanghebbenden zetelden in een stuurgroep met verschillende partners binnen de Vlaamse overheid, lokale partners zoals de provincie West-Vlaanderen, verschillende intergemeentelijke onroerenderfgoeddiensten en regionale landschappen, gemeenten en vertegenwoordiging vanuit de landgoedsector. Naarmate het proces vorderde, sloten meer partners aan. Iedere partner volgde de stuurgroep op volgens de gewenste graad van betrokkenheid. De focus op een specifieke regio - Bulskampveld - zorgde ervoor dat de onderlinge contacten beheersbaar bleven.

DOEL EN LINKERSCHELDEOEVER

De opmaak van het onroerenderfgoedrichtplan beruiste in eerste plaats in handen van Erfpunt in samenwerking met de gemeente Beveren (opdrachtgever en praktische ondersteuning). Het agentschap Onroerend Erfgoed nam hier een coachende rol op, zowel wat betreft aanpak als inhoudelijke keuzes. De stuurgroep, verantwoordelijk voor het nemen van beslissingen, was beperkt tot de rechtstreeks betrokken partners (gemeente, Erfpunt en agentschap) Deze koppelde de inhoud intensief terug met een klankbordgroep, bestaande uit een groot deel van de Verbondspartijen aangevuld met andere actoren. Deze groep was ook de focusgroep voor de participatie in kader van de visievorming.

In de praktijk bleken het vooral de ondertekenende partijen van de intentieverklaring te zijn, die actief betrokken waren bij de vergaderingen van de klankbordgroep. Een aantal Verbondspartijen had vooraf aan het proces aangegeven alleen op de hoogte te willen blijven omdat het aspect erfgoed hen minder aanbelangde. Natuurpunt en het Polderbestuur bleven wel sterk betrokken, vooral om de balans voor natuur en landbouw in acht te houden. In de loop van het proces tekende zich dus duidelijk een kerngroep af van actoren, waardoor de onderlinge contacten overzichtelijk bleven. Hoewel er bij iedereen een gemeenschappelijke intentie was om bewuster met het erfgoed en landschap om te gaan, zorgden de uiteenlopende belangen voor soms moeilijk te verzoenen standpunten, waardoor intensief overleg en verschillende iteraties van aanpassingen nodig waren om het richtplan gedragen te maken. Voor bijkomende inhoudelijke begeleiding was ook een expertengroep samengesteld (UA, AOE, gemeente Beveren). Hiermee is vooral digitaal teruggekoppeld tijdens en na de onderzoeksfase. Verschillende van de experts volgden het proces van de klankbordgroepen ook langs de zijlijn en stuurden dit regelmatig bij.

3.5 BEPAAL GEZAMENLIJKE DOELSTELLINGEN

De gezamenlijke doelstellingen vormen de basis voor de samenwerking. Neem de tijd om de neuzen in dezelfde richting te krijgen. Vertrek daarbij van de probleemstelling, de *issues* en de wederzijdse verwachtingen van de partners. Waarover zijn jullie het eens? Naar welke oplossing(en) willen jullie samen toewerken? Definieer dit zo helder mogelijk en maak duidelijk wat je wel en niet meeneemt. Duidelijke doelstellingen helpen om terug te focussen als het project te veel begint uit te waaiëren, een neveneffect dat soms kan optreden bij participatiemomenten.

Vat de doelstellingen samen in één zin met een aantal kernwoorden. Dit is de *'baseline'* van het project. Wees krachtig in je formulering en leg de nadruk op het gedeelde belang en de langere termijn, maar hou ook rekening met verschillende gevoeligheden van je partners. Maak duidelijk wat jullie onder de verschillende kernwoorden verstaan. Dit is vooral belangrijk voor containerbegrippen zoals duurzaam, multifunctioneel, ...

DUURZAAM IS NIET HETZELFDE ALS DUURZAAM

Voor het onroerenderfgoedrichtplan 'Hoogstamboomgaarden in Haspengouw en Voeren' formuleerden we volgende slagzin: *"We willen hoogstamfruitbomen koesteren als waardevolle streekeigen landschapselementen en samenwerken aan een duurzame verankering van hoogstamboomgaarden in een dynamisch landschap".*

De baseline van het onroerenderfgoedrichtplan voor 'Historische landgoederen' luidt: *"We willen historische landgoederen duurzaam ontwikkelen door vanuit een gedeeld begrip samen te werken aan beleid- en beheergerichte oplossingen voor deze multifunctionele en betekenisvolle plaatsen."*

Beide zinnen bevatten het woord 'duurzaam' en in beide gevallen slaat 'duurzaam' op het verzekeren van de toekomst op langere termijn, maar beide richtplannen willen dat op een verschillende manier aanpakken. Bijkomende uitleg bij de doelstellingen verduidelijkt dit:

- **Richtplan 'Hoogstamboomgaarden in Haspengouw en Voeren':** we willen het behoud van hoogstamboomgaarden structureel ondersteunen (verankering in het beleid) en op zoek gaan naar nieuwe functies die een meerwaarde creëren voor de hoogstamboomgaarden in het landschap zodat hun toekomst op lange termijn verzekerd is (verankering in de maatschappij). Daarbij zorgen we voor een meer billijke verdeling tussen de lasten en lusten die hoogstamboomgaarden met zich meebrengen;
- **Richtplan 'Historische Landgoederen':** vanuit het "behoud door ontwikkeling"-principe bekijken we hoe nieuwe ontwikkelingen kunnen bijdragen tot cultuurhistorische, sociale, economische en ecologische waarden van landgoederen en het samenspel ervan. Dit verzekert de toegevoegde waarde en de toekomstbestendigheid van deze landgoederen.

Ook de andere onderlijnde woorden uit de slagzinnen verduidelijkten we verder in de doelstellingen: dit garandeert dat iedereen deze zinnen op dezelfde manier interpreteert.

3.6 DETECTEER ONDERZOEKSNODEN EN -BEHOEFTE

Breng samen met de partners in kaart welke informatie al over het thema of gebied aanwezig is, waar hiaten zijn en wat belangrijk is om (verder) te onderzoeken. Vertrek daarbij van jullie doelstellingen. De onderzoeksnoden volgen uit de probleemstelling en doelstellingen van het project.

ZO PAKTEN WE HET AAN IN GELOPEN RICHTPLANNEN

MERGELGROEVEN TE RIEMST

In Riemst zat het grootste knelpunt tussen het behoud van de groeves omwille van hun erfgoedwaarde en het opvullen ervan om de (openbare) veiligheid te garanderen. Dat leidde tot volgende doelstelling *“Het onroerenderfgoedrichtplan bevat een betaalbare, gedragen en uitvoerbare visie op de (stabiliteitsproblematiek van de) mergelgroeves met optimaal behoud van het aanwezige boven- en ondergrondse erfgoed en (maximaal) rekening houdend met de (openbare) veiligheid.”*

Deze doelstelling vertrekt van het conflict tussen behoud van de groeven (belangrijk voor erfgoed) en het garanderen van de veiligheid (belangrijk voor de gemeente). Er is in deze fase nog geen consensus over de richting van de oplossing, maar wel over de voorwaarden waaraan deze oplossing moet voldoen: betaalbaar, gedragen en uitvoerbaar zijn en rekening houdend met de wensen en verwachtingen van beide partners. Uit de doelstelling vloeiden volgende onderzoeksnoden voort:

- In kaart brengen van het aanwezige erfgoed in de verschillende groevestelsels;
- Onderzoek van de stabiliteit en veiligheidsrisico's van de verschillende groevestelsels.

HOOGSTAMBOOMGAARDEN IN HASPENGOUW EN VOEREN

In Haspengouw waren de partners het eens over volgende problemen:

- De hoogstamboomgaarden, typisch voor de streek, verdwenen aan een sneltempo uit het landschap. Hierdoor komen de herkenbaarheid en het karakter van de streek, die een troef zijn voor het toerisme, in het gedrang. Daarnaast vervullen ze ook waardevolle niet-economische functies, bijvoorbeeld als erfgoed, of als habitat voor bepaalde zeldzame soorten;
- Het beleid rond hoogstamboomgaarden is sterk versnipperd: iedereen en niemand is er mee bezig;
- Er zijn regelmatig projecten om het behoud en beheer van hoogstamboomgaarden te ondersteunen wat tijdelijk voor verbetering zorgt, maar er zijn geen maatregelen om het beheer op lange termijn te verzekeren en te ondersteunen. De lusten en lasten zijn oneerlijk verdeeld;
- Sommige hoogstamboomgaarden zijn beschermd als klein landschapselement en moeten behouden blijven. Dit is niet altijd evident: landbouwers kunnen bijvoorbeeld de grond niet gebruiken voor teelten die wel nog economisch opbrengen. Dit ondermijnt het draagvlak voor het behoud van hoogstamboomgaarden. We vinden het vooral belangrijk dat het hoogstamboomgaardenlandschap als geheel bewaard blijft. Dat landschap moet wel kunnen evolueren: niet alle hoogstamboomgaarden moeten bewaard blijven en er kunnen nieuwe boomgaarden bij komen.

Op basis van deze problematieken formuleerden we volgende slagzin: *“We willen hoogstamfruitbomen koesteren als waardevolle streekeigen landschapselementen en samenwerken aan een duurzame verankering van hoogstamboomgaarden in een dynamisch landschap”.*

Deze doelstelling focust op:

- Waardering tonen voor de verschillende waarden die hoogstamboomgaarden NU hebben (koesteren);
- Een structureel beleid voeren om het behoud van hoogstamboomgaarden te ondersteunen (duurzaam verankeren);
- Het ondersteunen van hoogstamboomgaarden is een gedeelde verantwoordelijkheid (samenwerken);
- We zorgen voor het landschap als geheel en houden rekening met de dynamiek (dynamisch landschap).

Om een gericht beleid op maat te kunnen voeren dat zowel rekening houdt met het behouden en versterken van de waarden van hoogstamboomgaarden als met de dynamiek van het landschap, hadden we nood aan een algemeen overzicht van de nog aanwezige hoogstamboomgaarden in de regio: Hoeveel zijn er nog? Wat is hun toestand? Hoeveel zijn er bedreigd? Welke waarden hebben ze? ... Dit was immers niet beschikbaar. Daarnaast was er ook nood aan een overzicht van het beschikbare beleidsinstrumentarium

voor hoogstamboomgaarden. Door hun multifunctionaliteit waren er mogelijk heel wat beleidsinstrumenten geschikt om in te zetten voor het behoud en beheer van hoogstamboomgaarden, al gebeurde dat momenteel nog niet. We definieerden daarom volgende onderzoeksnoden:

- Inventarisatie en opvolging van (de evolutie van) hoogstamboomgaarden doorheen de tijd;
- Onderzoek naar de waardering van hoogstamboomgaarden;
- Onderzoek naar beleidsinstrumentarium voor hoogstamboomgaarden.

3.7 MAAK EEN PARTICIPATIEPLAN OP

Het participatieproces is een belangrijk aspect bij de opmaak van een onroerenderfgoedrichtplan. Het doel van dit plan is immers het vormen van een gedragen transversale visie waarin alle belangen gelijkwaardig meegenomen worden.

Algemeen zetten we bij onroerenderfgoedrichtplannen in op een brede participatie en transparante besluitvorming. Dit zorgt voor meer (publieke) bewustwording rondom het thema en maakt mensen trots. Erfgoed wordt zo van iedereen, iedereen voelt zich betrokken. Het proces van intensieve dialoog die plaatsvindt door participatie, zorgt ook voor meer begrip voor elkaar, zowel tussen verschillende sectoren als tussen verschillende beleidsniveaus als tussen de burgers en het beleid. Werken aan een gezamenlijk doel doet de verschillen vervagen: nuancering wint het van polarisering.

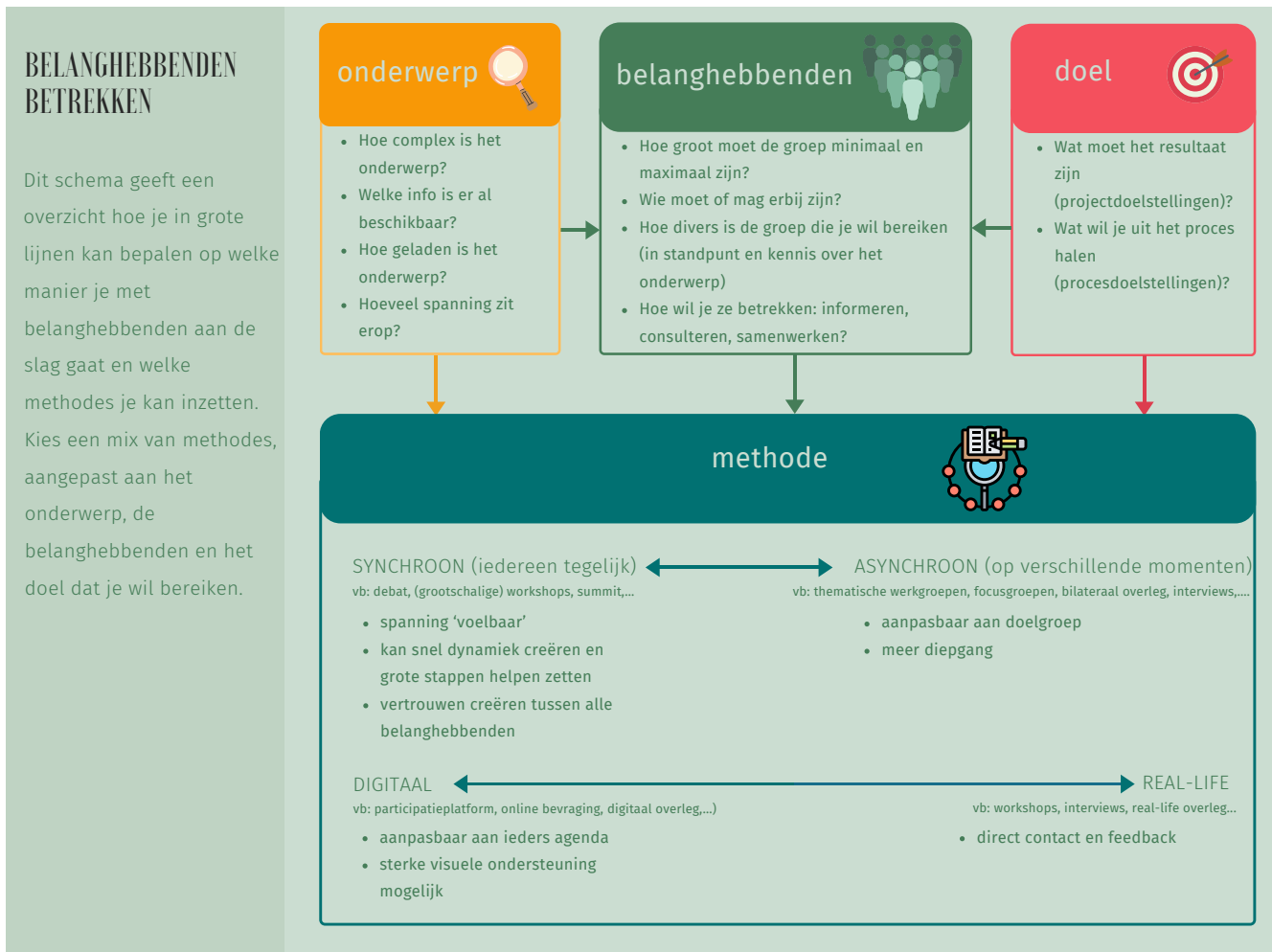
Het is belangrijk dat de partners op één lijn staan wat betreft de inzet en de reikwijdte van de participatie. Spreek daarom van in het begin een aantal 'participatieprincipes' af, die de basis vormen voor de opmaak van het participatieplan, bijvoorbeeld:

- We betrekken zoveel mogelijk belanghebbenden bij het proces;
- We waken erover dat alle belangen vertegenwoordigd worden;
- We werken met een '*coalition of the willing*': iedereen krijgt de kans om deel te nemen, maar we verplichten niemand;
- We vertrouwen op de kennis en vaardigheden van iedereen die meewerkt aan het proces, elke input is even waardevol;
- We tonen respect voor alle meningen en behandelen alle belanghebbenden gelijkwaardig;
- We maken de besluitvorming transparant voor iedereen;
- We laten de belanghebbenden weten hoe we hun input verwerken en motiveren wanneer we dat niet doen;
- ...

Het is moeilijk om bij de start van een participatief proces al een volledig uitgewerkt participatieplan met inbegrip van alle participatiemomenten en -methodes op te maken en vast te leggen. Een participatieproces verloopt soms onvoorspelbaar waarbij verschillende participatienoden zich maar in de loop van het proces ontvouwen: de uitkomsten van de verschillende participatiemomenten zijn op voorhand moeilijk te bepalen en kunnen de vervolgstappen beïnvloeden. Het participatieplan is bijgevolg een dynamisch plan waar je in deze fase mee start en dat je in de loop van het project verder vormgeeft en verfijnt.

Het is belangrijk, o.a. in het kader van verwachtingsmanagement, om van in het begin de grote lijnen van het participatieproces uit te zetten en de spelregels te bepalen. Bepaal samen met de partners per fase wie je op welke manier in het proces betreft. Vertrek daarbij van de belanghebbendenanalyse. Algemeen geldt dat je de belangrijkste doelgroepen de meeste aandacht geeft. Denk ook al na over hoe je de verschillende doelgroepen kan benaderen: via bevraging, workshop, focusgroep, ... rekening houdend met het doel en de eigenheid van de verschillende belanghebbenden. Het is nog niet de bedoeling om dit in deze fase al concreet uit te werken. Dat doe je in de loop van het proces. In deze fase volstaat een overzicht.

Bepaal ook op welke momenten het interessant of nodig is om de beslissingsniveaus te betrekken (politiek, intern beslissingsorgaan), bijvoorbeeld bij een inspiratiebezoek, of een visievormingsmoment.



FIGUUR 11 Participatiemethodes kiezen / Naar: 'The Art of Participation', Levuur

Doe inspiratie op bij andere richtplannen: op de website www.oerp.be vind je een link naar de verschillende projecten. Heel het proces, de verschillende documenten, toegepaste methodes en resultaten staan hierop.

3.7.1 DE PARTICIPATIENODEN EN -AANPAK VARIËREN PER PROJECTFASE

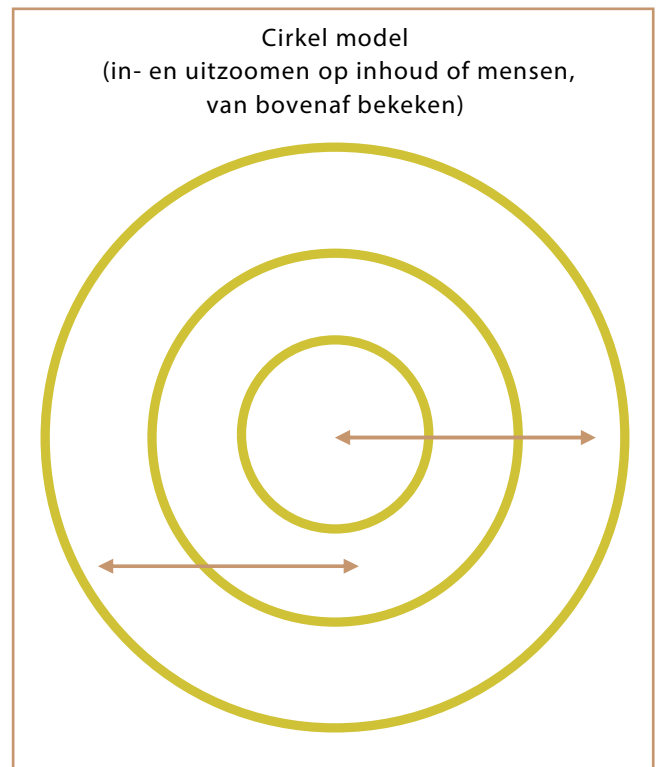
In je participatieplan beschrijf je op grote lijnen hoe je de participatie zal aanpakken en schat je in hoeveel participatiemomenten er nodig zullen zijn. Dit varieert per projectfase.

3.7.1.1 PARTICIPATIE IN DE ONDERZOEKSFASE

In de onderzoeksfase focus je op het opvullen van hiaten in kennis, het oplossen van je onderzoeksvragen en het uitwisselen van kennis tussen de verschillende belanghebbenden. Het is immers belangrijk dat alle belanghebbenden met dezelfde kennis starten aan het visievormingsproces. Participatie tijdens de onderzoeksfase staat vooral in functie van **consulteren** (van verschillende belanghebbenden om de nodige informatie te vergaren) en **informeren** (van alle belanghebbenden over de resultaten).

Participatie in de onderzoeksfase gebeurt volgens een cirkelmodel (zie [Figuur 12](#)): je zoomt in op verschillende doelgroepen of thema's en zoomt dan weer uit waarbij je alle opgedane kennis samenbrengt in een overzichtelijk geheel. Je maakt dus (vooral) gebruik van asynchrone methodes, om zoveel mogelijk diepgang te creëren.

FIGUUR 12 In de onderzoeksfase zoom je in op de verschillende onderzoeksvragen of doelgroepen en zoom je dan weer uit waarbij je alle opgedane kennis samenbrengt in een overzichtelijk geheel. / Bron: Levuur, The Art of Participation



Ga voor de verschillende onderzoeksnoden het volgende na:

- Wie heeft kennis over dit onderwerp/deze problematiek/deze vraag? Wie moet ik hiervoor consulteren of met wie kan ik hiervoor samenwerken? Denk daarbij aan:
 - **Overheidsinstellingen:** met betrekking tot wetgeving, beleidsinstrumenten, ...;
 - **Kennisinstellingen:** universiteiten, onderzoekscentra, ...;
 - **(Thematische) experten:** dit kunnen ook erfgoedgemeenschappen zijn van vrijwilligers die zich in het thema hebben gespecialiseerd;
 - **Ervaringsdeskundigen:** bijvoorbeeld eigenaars en beheerders. Zij hebben vaak specifieke kennis over het onderwerp;
 - **Burgers:** bijvoorbeeld om een inzicht in draagvlak en waardering te krijgen;
- Hoe kan ik deze personen/doelgroepen/organisaties benaderen om die kennis te capteren? Hou hierbij rekening met de aard van de vraag, de grootte en samenstelling van de groep(en) en specifieke doelgroepen:
 - **Bevragingen (online, offline):** bijvoorbeeld voor grote groepen, voor algemene vragen of vragen die je helder kan formuleren;
 - **Focusgroepen:** bijvoorbeeld voor beperkte groepen, als je inhoudelijk op een specifiek onderwerp wil inzoomen of als je een specifieke doelgroep wil bevragen;
 - **Workshops:** bijvoorbeeld als je verschillende belanghebbenden samen wil brengen rond een thema of specifieke vraag;
 - **Diepte-interviews:** bijvoorbeeld met mensen met specifieke kennis die je wil capteren;
 - **Inspiratiebezoeken:** bijvoorbeeld om te benchmarken met andere regio's die met gelijkaardige problematieken geconfronteerd worden;
 - ...

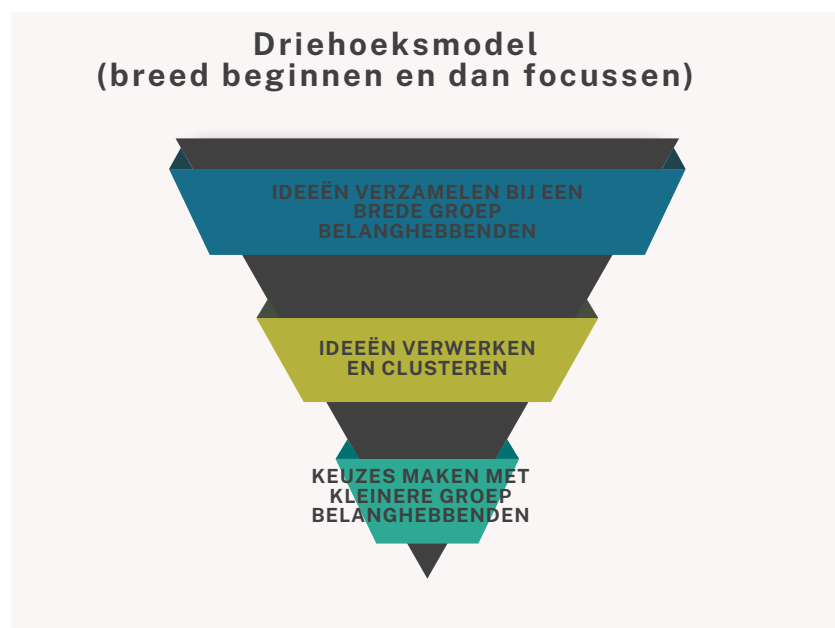
Bepaal hoe je de verschillende belanghebbenden het best kunt informeren over de opgedane kennis en hoe je voor kennisuitwisseling kan zorgen. Stem dit af op de verschillende doelgroepen. Ook hier zijn verschillende opties:

- **Studiedagen:** tijdens het onderzoek zelf doe je vaak al (deels) aan kennisuitwisseling doordat verschillende belanghebbenden met elkaar in gesprek gaan, maar op een studiedag kan je alle resultaten samenbrengen en iedereen een gelijke basis geven om met de visievorming te starten;
- **Terreinbezoeken:** bijvoorbeeld om iets duidelijk te illustreren aan de hand van een concrete case;
- Publieksevenementen;
- **Publicaties:** rapport, nieuwsbrief, folder, website, ...;
- ...

3.7.1.2 PARTICIPATIE IN DE VISIEVORMINGSFASE

In de visievormingsfase focus je op het verzamelen van ideeën voor oplossingen en het maken van keuzes. Participatie tijdens de visievormingsfase bestaat uit **consulteren** (van verschillende belanghebbenden om ideeën te verzamelen) en **co-creëren** (samen met de belanghebbenden keuzes maken). In deze fase ga je, in tegenstelling tot de onderzoeksfase, vaak met alle doelgroepen samen aan de slag en zet je dus een ander scala aan methodieken in.

Participatie in de onderzoeksfase gebeurt volgens een driehoeksmodel (zie [Figuur 13](#)): je start met het breed verzamelen van ideeën, die je vervolgens verwerkt en clustert om van daaruit keuzes te maken en deze te vertalen naar een visie.



FIGUUR 13: Tijdens de visievormingsfase verzamel je eerst zoveel mogelijk ideeën bij zoveel mogelijk betrokkenen. Samen met de belangrijkste belanghebbenden maak je keuzes en vertaal je deze naar een visie / Vrij naar Levuur, 'The Art of Participation'

Eerst probeer je zoveel mogelijk ideeën voor oplossingen te verzamelen bij zoveel mogelijk betrokkenen. Ook hier zet je dus vooral asynchrone methodes in. Dat kan, net zoals in de onderzoeksfase, op verschillende manieren. Denk daarbij weer aan hoe je verschillende doelgroepen het best kan bereiken en betrekken, bijvoorbeeld:

- Brainstormsessies;
- Online ideeënplatform;
- Workshops;
- Focusgroepen;
-

In de praktijk loopt dit deel van de visievormingsfase gelijk met (een deel van) de onderzoeksfase. Beide fases beïnvloeden elkaar: sommige ideeën kunnen nieuwe onderzoeksvragen genereren die je verder kan onderzoeken. Anderzijds kunnen onderzoeksresultaten helpen om een zicht te krijgen op de wenselijkheid en haalbaarheid van verschillende ideeën.

Dan breng je de verschillende ideeën samen en cluster je gelijkaardige ideeën in overkoepelende toekomstopties. Hieruit maak je samen met de belangrijkste belanghebbenden keuzes. Dit gebeurt door middel van een visieworkshop (veel belanghebbenden) of op een stuurgroepvergadering (beperkt aantal belanghebbenden). In deze fase is het belangrijk om alle belanghebbenden samen te brengen in één ruimte zodat je echt samen knopen kan doorhakken en keuzes kan maken.

3.8 MAAK AFSPRAKEN OVER COMMUNICATIE

Een transparante communicatie, zowel over het proces als over de (tussen)resultaten, verhoogt het draagvlak voor het project. Daarom is het belangrijk om bij de opstart na te denken over hoe je in het kader van het project gaat communiceren. Communiceer op een neutrale manier, met respect voor alle partners. Vermeld steeds alle partners en zoek naar een gemeenschappelijke 'stijl'. Dit laatste kan bijvoorbeeld door middel van een gemeenschappelijk logo dat zorgt voor herkenbaarheid van het project, zowel bij de betrokkenen als externen. Als je de huisstijl van het agentschap of een van de partners gebruikt, creëer je niet de sfeer die je wenst voor een participatief project.

Spreek samen met je partners af wanneer en waarover je (groots) publiek wil communiceren, zoals bijvoorbeeld een start- en slotmoment. Deze momenten plan je best tijdig in. Een publiek evenement geeft niet alleen zichtbaarheid aan het project, het kan ook het beslissingsproces versnellen: deze datums zijn immers harde deadlines.

Breng je doelgroepen voor communicatie in kaart. Denk daarbij ook aan burgers en beleidsmakers. Ga na welke communicatiekanalen de partners ter beschikking hebben en hoe je die kan inzetten. Elke partner heeft vaak een eigen doelgroep en door gebruik te maken van het communicatienetwerk van de verschillende partners kan je je doelgroepen gericht aanspreken en zo meer mensen bereiken. De lokale bevolking bereik je bijvoorbeeld wel via nieuwsbrieven van de gemeente, niet via de website van een Vlaams agentschap. Bepaal een communicatiestrategie: zorg voor een goede communicatiemix, afgestemd op de verschillende doelgroepen. Denk daarbij ook aan laagdrempelige communicatie, zoals flyer op een lokaal evenement.

Het agentschap Onroerend Erfgoed heeft een specifieke website voor onroerenderfgoedrichtplannen: www.oerp.be. Het is mogelijk om hieraan een deelwebsite toe te voegen voor jouw project. Deze bundelt alle informatie over het project en kan je ook inzetten om online ideeën of informatie te capteren. Hou er rekening mee dat het vullen en up-to-date houden van de website tijd vraagt. Met voldoende personeelsinzet kan deze website naast het aanbieden van louter projectinformatie ook uitgroeien tot een referentiewebsite rond het thema met o.a. ook niet-projectgerelateerd thematisch onderzoek, nieuws, evenementen en activiteiten, verhalen... Kies samen een duidelijke en liefst wervende naam, bepaal hoe en waarvoor je de website gaat gebruiken, ga na of de partners regelmatig input kunnen voorzien en maak hier afspraken over.

Maak een **communicatieplan** op: dit bevat een overzicht van de belangrijke communicatiemomenten en -middelen en van de communicatieafspraken tussen de verschillende partners. Voeg ook evenementen uit je participatieplan en publicaties van de onderzoeken toe aan je communicatieplan.

EEN RUIE PARTICIPATIEGRAAD ZORGT VOOR GROTE BETROKKENHEID

In de eerste richtplannen kozen we ervoor om in te zetten op een brede participatie. Dit vraagt een zekere vorm van 'loslaten' bij de partners en leidde daarom in het begin soms tot angst en twijfels. Het loont de moeite om deze opzij te zetten. Het communiceren naar en betrekken van een brede groep belanghebbenden is intensief, maar we stelden vast dat dit de projecten ook naar een hoger niveau tilt:

- **Door veel mensen te betrekken maak je hen bewust van de problematiek:** dit is een eerste stap in het creëren van begrip voor uiteenlopende standpunten, draagvlak en engagement om het probleem aan te pakken;
- **De wet van het aantal zorgt voor meer legitimiteit:** het is makkelijker om zaken in beweging te krijgen en verandering te creëren als je kan aantonen dat veel uiteenlopende mensen dit belangrijk vinden;
- **Deelnemers zijn vaak dankbaar dat zij ook gehoord worden en dat er rekening gehouden wordt met hun bezorgdheden:** dit zorgt voor een breed gedragen onroerenderfgoedrichtplan.

Hieronder geven we enkele voorbeelden van hoe wij zorgden voor een brede participatie en communicatie, afgestemd op de verschillende belanghebbenden.

MERGELGROEVEN TE RIEMST

Het probleem van de stabiliteit van de groeven heeft natuurlijk een grote impact op de mensen die erboven leven en wonen. We betrokken de lokale bevolking geleidelijk aan. De gemeente was in eerste instantie een beetje terughoudend, maar merkte gaandeweg ook het belang van een brede betrokkenheid. Eerst informeerden we de bewoners over de opstart van het richtplan tijdens een boekpresentatie over de groeve 'Grote Berg'. Daar waren vooral de al geïnteresseerde mensen aanwezig. Later organiseerde het agentschap samen met de gemeente Riemst een informatie- en consultatie-avond voor de hele bevolking van Zussen. De gemeente gaf hier informatie over de mergelgroeve en de gevolgen voor de eigenaars. Het agentschap organiseerde een participatief moment waarbij de bewoners elkaar konden interviewen over wat ze belangrijk vinden als het om de mergelgroeven gaat. Zij noteerden de bevindingen. Op die manier kregen we een bredere blik op de bekommernissen van de bevolking. Om zoveel mogelijk mensen op de hoogte te brengen van deze avond, deelden we flyers uit op de jaarlijkse rommelmarkt in Zussen, een evenement dat een groot deel van de lokale bevolking op de been brengt. We hadden hier ook een informatiekraam gezet waar de gemeente en het agentschap met mensen in gesprek ging over de groeven. Alle inwoners van Zussen kregen bovendien een brief over de informatie/dialogavond en we zetten in op communicatie via de gemeentelijke nieuwsbrief en de website van de gemeente.

HOOGSTAMBOOMGAARDEN IN HASPENGOUW EN VOEREN

Omdat het project in een groot gebied plaatsvond met vele belanghebbenden, gebruikten we een combinatie van fysieke en online participatie. Dit was een goede manier om veel mensen te betrekken.

Tijdens de onderzoeksfase consulteerden we een zo ruim mogelijke groep om de waardering voor hoogstamboomgaarden in kaart te brengen en inzicht te krijgen in het draagvlak voor verschillende instrumenten om hun behoud te ondersteunen. Met de belangrijkste belanghebbenden, verschillende belangengroepen en beleidsdomeinen organiseerden we fysieke bijeenkomsten, waarbij we de methode afstemden op de doelgroep:

- Vergaderingen en workshops met de stuurgroep;
- Workshops met belangengroepen en enkele eigenaars, ondernemers en beheerders;
- Interviews met landbouwers en eigenaars.

Het 'grote publiek', inwoners en bezoekers van Haspengouw en Voeren, bevroegen we via online enquêtes. Om zoveel mogelijk inwoners te bereiken, maakten we dit bekend via het 'Belang van Limburg', de meest gelezen krant in de regio.

We begonnen met deze brede burgerbevraging alvorens aan de slag te gaan met een brede groep belanghebbenden bestaande uit Vlaamse en regionale partners en belangenverenigingen zoals de Boerenbond, Natuurpunt, ... Op die manier konden we hen immers al de resultaten van de bevraging meegeven en hierop verder werken. Om deze brede groep belanghebbenden een eerste keer samen te krijgen, gebruikten we het slotmoment van het PDPO-project 'Fruitlandschap', een project van het Regionaal Landschap Haspengouw en Voeren, ook als startmoment voor het onroerenderfgoedrichtplan. De deelnemers aan dit project waren immers ook belanghebbenden voor het onroerenderfgoedrichtplan. Binnen dit project waren middelen beschikbaar waardoor we dit startmoment groots konden aanpakken.

Daarnaast deden we beroep op het netwerk en de communicatiemiddelen van de partners om verschillende doelgroepen op de hoogte te brengen en te betrekken.

Tijdens de visievormingsfase verzamelden we eerst breed ideeën in fysieke workshops met de meest betrokken belanghebbenden en via een online-ideeënplatform voor de bevolking. In een workshop met de belangrijkste belanghebbenden gingen we met deze ideeën aan de slag en maakten samen een selectie.

3.9 ACTUALISEER HET PROJECTPLAN

Als je onderzoeksnoden duidelijk zijn en je een idee hebt van hoe je de participatie en communicatie zal aanpakken, kan je samen met de belanghebbenden de ruwe projectplanning die je aan het begin van de planningsfase opmaakte actualiseren en verfijnen met concretere taken en producten. Maak een globaal overzicht waarin je heel het projectverloop per fase overzichtelijk weergeeft.

Hou daarbij rekening met:

- Deadlines: bijvoorbeeld datum voor het indienen van een project, verschijningsdata van communicatiekanalen, interne deadlines, ...;
- Relatie met andere projecten/evenementen: waar en hoe kan je dingen aan elkaar koppelen;
- Beslismomenten;
- Geschatte doorlooptijd van de verschillende onderzoeken, rapportering, ...;
- Beschikbare mensen en middelen.

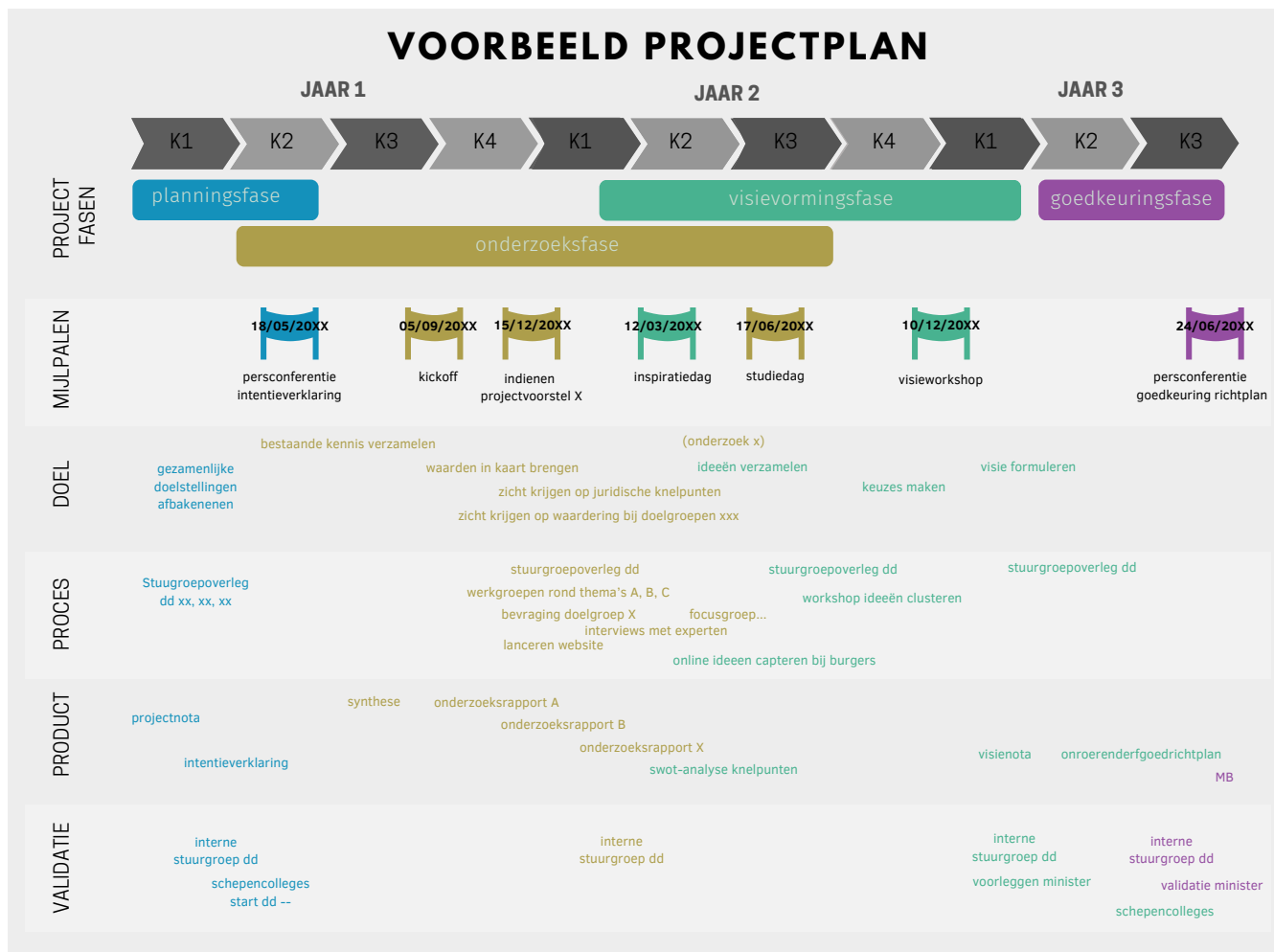
Bepaal wanneer de belangrijkste mijlpalen (ongeveer) zullen plaatsvinden:

- Ondertekening intentieverklaring;
- Kick-off/startmoment(en);
- Studiedagen/publieksevenementen;
- Visieworkshop;
- Slotevenement.

Leg zeker de datums voor belangrijke evenementen en beslissingsmomenten (bijvoorbeeld stuurgroepverleg) in het eerste jaar van het project vast: op die manier kunnen de partners deze data vrijhouden en kan je tijdig met de organisatie en communicatie hierover starten.

Consultatie van de bevolking in Riemst / Foto: Onroerend Erfgoed





FIGUUR 14 Voorbeeld van een projectplan met weergave van de fasen, de mijlpalen, de doelstellingen per fase, hoe je belanghebbenden betreft, welke producten je oplevert en wanneer er validaties nodig zijn

3.10 MAAK EEN PROJECTNOTA

Het projectteam maakt op basis van alle overlegmomenten een ontwerpprojectnota die alle informatie gestructureerd weergeeft. Deze kan organisch groeien naarmate de overlegmomenten tussen de partners vorderen.

De projectnota bevat volgende hoofdstukken:

1. KADER
 - 1.1. Beleidskader
 - 1.2. Thematische of geografische context
 - 1.3. (Erfgoed)waarden (aanleiding)
2. OMGEVINGSANALYSE
 - 2.1. Wetgeving en beleid
 - 2.2. Maatschappelijke trends
 - 2.3. Voormalige, lopende en geplande projecten
 - 2.4. Kansen en bedreigingen
3. PROJECTDEFINITIE
 - 3.1. Probleemstelling
 - 3.2. Projectdoelstellingen
 - 3.3. Gewenste resultaten

- 3.4. Haalbaarheid en belangrijkste risico's
- 3.5. Beschikbare kennis en hiaten
- 3.6. Onderzoeksnoden en -behoeften
- 4. BELANGHEBBENDENANALYSE
 - 4.1. Overzicht van de verschillende belanghebbenden (fiches)
 - 4.2. Analyse van de belanghebbenden
 - 4.3. Betrokkenheid belanghebbenden bij het proces
- 5. PLAN VAN AANPAK
 - 5.1. Procesarchitectuur
 - 5.2. Communicatieplan
 - 5.3. Participatieplan
 - 5.4. Projectplanning
 - 5.5. Projectorganisatie
 - 5.6. Projectstructuur
 - 5.7. Contactpersonen en rollen

Het projectteam legt de ontwerpprojectnota voor aan de verschillende belanghebbenden en past deze indien nodig aan op basis van suggesties en opmerkingen. Leg de projectnota ook voor aan het intern beslissingsorgaan van het project. Zij toetsen of de doelstellingen en het projectplan passen binnen de reikwijdte van het instrument en of dit haalbaar is met de beschikbare mensen en middelen.

3.11 VALIDEER DE PROJECTNOTA

Het is belangrijk dat alle partners achter de inhoud van de projectnota staan. Deze bevat immers de blauwdruk van het proces. Laat daarom de definitieve projectnota valideren door de partners. Dit kan op een stuurgroepvergadering of via mail.

We stellen het groevenonderzoek voor aan de bevolking in Riemst /
Foto: Onroerend Erfgoed,



4 / FORMALISEER DE DOELSTELLINGEN EN SAMENWERKING

Het formaliseren van de doelstellingen en de projectorganisatie is nodig om de continuïteit van het proces te garanderen. Dit gebeurt door het ondertekenen van de intentieverklaring door de beslissingsnemers van de partnerorganisaties zoals leidend ambtenaren, schepencolleges, directeurs, ...

De intentieverklaring beschrijft het “wat en hoe” van het project en geeft globaal uitdrukking aan het engagement dat de partners in het verdere proces zullen aangaan, zonder echter concrete afspraken over de inzet van middelen en personeel vast te leggen.

Indien er concrete afspraken nodig zijn over het wederzijds inzetten van mensen en middelen, het gebruik van informatie, het afvaardigen van gemandateerde vertegenwoordigers in de projectstuurgroep of juridische kwesties zoals privacy en gebruik van output, kan je hiervoor een samenwerkingsovereenkomst afsluiten. In tegenstelling tot de intentieverklaring die alle partners ondertekenen, is een samenwerkingsovereenkomst meestal een contract tussen een beperkt aantal partners. Het opmaken van samenwerkingsovereenkomsten is niet verplicht, maar kan wel nuttig zijn bijvoorbeeld:

- Samenwerkingsovereenkomst tussen de verschillende Vlaamse partners die medewerking vanuit de verschillende beleidsdomeinen garandeert voor de uitvoering van het onroerenderfgoedrichtplan en het actieprogramma;
- Samenwerkingsovereenkomst met ‘insiders’ met afspraken over taken en verantwoordelijkheden binnen het projectteam.

4.1 STEL SAMEN EEN INTENTIEVERKLARING OP

De intentieverklaring is het kompas voor de opmaak van de visie. Het vormt een solide basis waar je op latere momenten in het proces steeds naar terug kan grijpen. In wezen is de intentieverklaring een korte samenvatting van de projectnota die zich beperkt tot de belangrijkste afspraken. De intentieverklaring blijft best zo beknopt mogelijk. Ze bevat minstens een heldere omschrijving van de doelstellingen van het project (met inbegrip van de ‘baseline’), naargelang de behoeften van de partners aangevuld met specifieke afspraken met betrekking tot informatie-uitwisseling en omgang met gedeelde informatie, projectplan, projectstructuur en rolverdeling tussen de partners.

Als projectleider kan je het gevoel krijgen dat de planningsfase en het komen tot een intentieverklaring eindeloos duurt en dat je weinig vooruitgang boekt. Maak je geen zorgen. Deze ‘incubatieperiode’ is nodig om zaadjes te planten en vertrouwen te laten groeien. Het kan zijn dat er lang wordt gedebatteerd over de doelstellingen en de juiste formuleringen, maar dat werpt later zijn vruchten af: het vergemakkelijkt alle volgende beslissingen, waardoor de volgende fasen veel sneller verlopen. Door het debat aan het begin van het proces te voeren en duidelijk af te spreken wat je wil doen en waarom, en dit te valideren door ondertekening van een intentieverklaring, vermijd je dat je vastloopt tijdens een latere fase in het proces. Waak er wel over dat je niet alles vastlegt, er moet immers nog ruimte zijn voor inbreng via participatie: de intentieverklaring moet de richting bevatten, niet de bestemming!

Het projectteam maakt een voorstel voor de intentieverklaring op en stelt deze samen met de partners op punt. Daarna legt het projectteam (eventueel in samenwerking met de partners) de intentieverklaring voor aan de (interne) beslissingsniveaus (schepencolleges, intern beslissingsorgaan, leidend ambtenaren, ...) en past deze indien nodig nog aan. Als iedereen akkoord is met de inhoud van de intentieverklaring, volgt er een formele beslissingsronde: het projectteam vraagt een ondertekend akkoord aan alle partners (zowel Vlaamse Overheid als externe partners). Dit proces kan, zeker indien er veel partners zijn, lang duren: de intentieverklaring moet immers op verschillende schepencolleges, bestuursvergaderingen enz. voorgelegd worden. Door samen met de partners een officieel communicatiemoment, zoals een persconferentie, vast te leggen, leg je een einddatum vast en kan je het beslissingsproces versnellen.

4.2 COMMUNICEER OVER DE INTENTIEVERKLARING

Je kan met de partners een persconferentie organiseren waarop de verschillende beleidsmakers (ministers, burgemeesters, ...) samen de doelstelling (projectbaseline) ondertekenen. Dit volgt na de formele beslissing en is geen officieel document maar zorgt wel voor zichtbaarheid van het project en engagement bij de beslissers.



Persconferentie ondertekening intentieverklaring van het OERP hoogstamboomgaarden in de hoogstamboomgaard van Alden Biesen, met de minister van Onroerend Erfgoed, gedeputeerden van de Provincie Limburg en burgemeesters van de gemeenten in Haspengouw. / Foto: Onroerend Erfgoed.

Na de ondertekening van de intentieverklaring kan je breed communiceren over het project, zowel naar een bredere groep belanghebbenden als naar de lokale gemeenschap. Het is essentieel om deze groepen eerst te laten kennismaken met het project, zowel inhoudelijk als wat betreft procesverloop, voor je input en medewerking van hen vraagt. Stem communicatie af op de verschillende doelgroepen, bijvoorbeeld:

- Voor professionals kan je een kick-off organiseren waarbij je het project voorstelt en ze al mee probeert te betrekken via een workshop;
- Voor burgers en particulieren kan je de communicatie koppelen aan geplande publieke evenementen waar een link is met het thema (open monumentendag, Dag van de Landbouw, ...).

Denk goed na wanneer je bepaalde doelgroepen op de hoogte brengt en wat je net wil communiceren.

5 / EVALUEER DE PLANNINGSFASE EN SLUIT DEZE AF

Neem de tijd om samen met je partners het proces te evalueren. Op basis van deze evaluatie kan je de aanpak bijsturen in de volgende fase en ook leerpunten noteren die bijdragen aan het optimaliseren van de methodologie en deze handleiding.

Bespreek de aanpak en verschillende stappen zoals het afkloppen van de doelstellingen, het goedkeuren van de projectnota, de ondertekening van de intentieverklaring en vraag naar hun ervaringen:

- Voelen de partners zich gehoord?
- Is er voldoende rekening gehouden met hun noden en behoeften?
- Komen de doelstellingen tegemoet aan hun (oorspronkelijke) verwachtingen?
- Hoe ervaren ze de samenwerking en het procesverloop?
- Waar zien ze verbeterpunten?



Samen klinken op de intentieverklaring van Doel en Linkerscheldeoever / Foto: Erfpunt





HOOFDSTUK **5**

**WAT NIET WEET,
NIET DEERT**

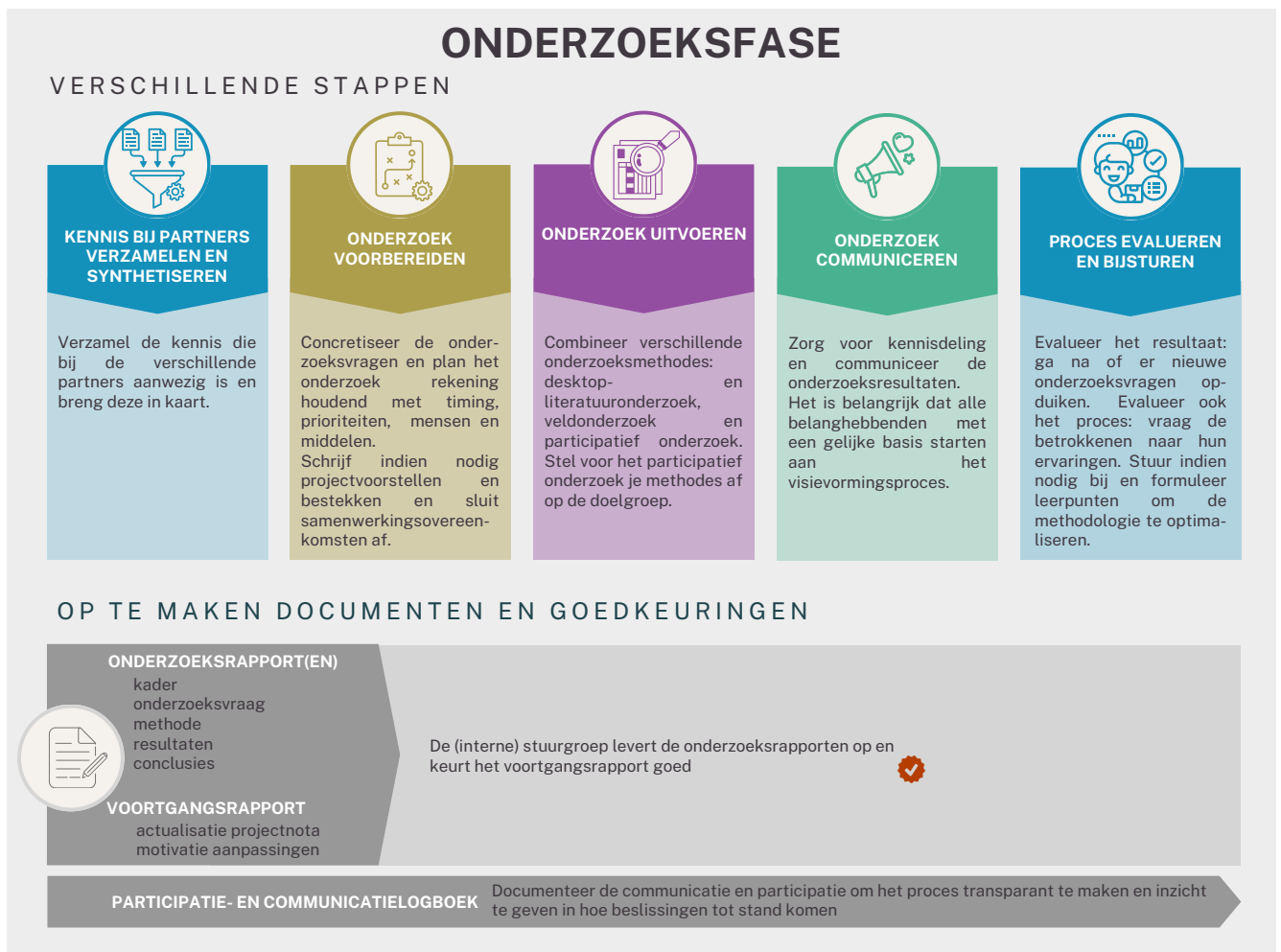
WAT NIET WEET, NIET DEERT

Onderzoeksfase

De basis is gelegd en afspraken zijn gemaakt. Tijd om uit de startblokken te schieten! Je doelen zijn bekend, maar het is nog niet duidelijk hoe je daar zal geraken. Er zijn nog veel vragen en onduidelijkheden. Die pak je aan tijdens de onderzoeksfase.

Je bemanning is aan boord en het schip is klaar om uit te varen. Het kompas geeft aan welke richting jullie uit moeten maar de te varen koers is nog onduidelijk. Er zijn immers nog heel wat blinde vlekken op de kaart en er gaan geruchten over mogelijke gevaren en hindernissen onderweg. Maar jullie zijn vastbesloten om deze te omzeilen en een succes te maken van de expeditie. Dus verzamelen jullie kennis over de verschillende vaarroutes en hun gevaren en brengen jullie nieuwe routes door onbekende gebieden in kaart.

Onderstaand schema vat de verschillende stappen van de onderzoeksfase samen.



FIGUUR 15 Onderzoeksfase

1 / VERZAMEL DE AANWEZIGE KENNIS BIJ JE PARTNERS

Als alle partners hun kennis samenbrengen en delen, blijkt er vaak meer geweten dan aanvankelijk gedacht. Als je de bestaande informatie screent kan je je onderzoeksnoden en hiaten scherper in beeld brengen. Je kan hier al mee beginnen tijdens de planningsfase. Richt je blik iets verder dan het thema zelf: vaak zijn er projecten of onderzoeken beschikbaar in een gebied met een andere insteek, waarin het thema zijdelings aan bod komt en waaruit je veel informatie kan halen.

SCHATTEN OP ZOLDER

Als je in bestaande onderzoeken en projecten duikt, en deze door de lens van jouw onderzoeksvragen bekijkt, ontdek je soms onverwachte dingen. Vaak is er al meer geweten dan je aanvankelijk denkt en kan je door dit (literatuur)onderzoek een goede basis leggen voor de rest van de fase.

MERGELGROEVEN TE RIEMST

In Riemst was er veel informatie beschikbaar bij de hulpdienst groeven Riemst. Zij hadden over verschillende groeven gepubliceerd, vaak met een specifieke invalshoek (opschriften, ontginningsfasen, enz.). Door deze publicaties door te nemen en in gesprek te gaan met de auteurs werd de basis gelegd voor de onderzoeksmethodologie. Daarnaast bereidden ze ook een nieuwe publicatie voor over de Grote Berg, de groeve waar we binnen het onroerenderfgoedrichtplan op focusten. Deze informatie konden we integreren in ons eigen onderzoek.

HOOGSTAMBOOMGAARDEN IN HASPENGOUW EN VOEREN

Door communicatie met de verschillende partners en belanghebbenden, bleek dat er al heel wat onderzoek gebeurd was in de regio: het ILVO had een grootschalig onderzoek naar streekidentiteit uitgevoerd, waarbij Haspengouw één van de casestudies was, de VLM had heel wat belanghebbenden bevroegd over landschapsherstel in het kader van een ruilverkaveling in Jesseren en het INBO had in Voeren een onderzoek uitgevoerd rond ecosysteemdiensten. Deze onderzoeken gingen niet specifiek over hoogstamboomgaarden, maar uit de ruwe data of grijze teksten, konden we wel heel wat info halen over de houding van inwoners, eigenaars en andere belanghebbenden ten opzichte van het thema. Dankzij deze onderzoeken hadden we al een eerste inzicht in de lokale situatie en het draagvlak en werd het snel duidelijk waar we de focus van het onderzoek op moesten leggen.

2 / BEREID HET ONDERZOEK VOOR

Bepaal samen met je partners wat belangrijk is, stel samen je onderzoeksvragen scherp en werk concrete onderzoeksvoorstellen uit.

Het projectteam bereidt onderzoeksvoorstellen voor op basis van de onderzoeksnoden opgenomen in de projectnota en legt deze voor aan de stuurgroepen (intern en project). Het is belangrijk dat alle partners achter de scope of aanpak staan voor je het onderzoek uitvoert.

2.1 BEPAAL DE CENTRALE ONDERZOEKSVRA(A)G(EN)

Ga op zoek naar geschikte methodes om je onderzoek uit te voeren en concretiseer de onderzoeksvoorstellen. In de projectnota detecteerde je al onderzoeksnoden en -behoeften. Die ga je nu verder uitwerken tot concrete onderzoeksvragen en -voorstellen. Hou daarbij rekening met de probleemstelling, de noden en behoeften, maar ook met praktische randvoorwaarden zoals tijd, mensen en middelen. Focus hierbij op het onderzoek dat nodig is om tot een visie te kunnen komen.

De kans bestaat dat je tijdens de planningsfase heel wat hiaten en onderzoeksnoden detecteerde. Hou deze goed tegen het licht van de doelstelling en bepaal wat echt noodzakelijk is om een visie op te stellen: je moet niet meten om te weten, maar meten om te doen! Kijk daarbij naar volgende vragen:

- Wat moeten we weten om ons probleem op te lossen?
- Welke vragen komen steeds terug?
- Waar lopen we vast?
- Wat is onduidelijk?
- Welk onderzoeksresultaat heeft impact om iets te veranderen?
- Welke noden- en hiaten vallen binnen de scope van het project?

Soms zijn er nog zoveel vragen of hiaten dat het nodig kan zijn om onderzoeksvragen te prioriteren. De onderzoeksfase van een onroerenderfgoedrichtplan is geen doctoraat. Je kan dus niet alles onderzoeken of op alles heel diep ingaan. Dit is vaak ook niet nodig voor het formuleren van algemene ambities. Indien er nog verder onderzoek nodig is om de ambities (beter) te concretiseren, kan je dit ook in een latere fase opnemen als actie in het actieprogramma.

Volgende types onderzoek zijn vaak belangrijk om een goede visie te kunnen opmaken:

- **Inventariseringsonderzoek:** in kaart brengen van hiaten;
- **Waarderingsonderzoek:** welke waarden zijn er? Maar ook: hoe waarden verschillende doelgroepen het thema/gebied?
- **Benchmarking:** hoe paktten ze gelijkaardige problematieken aan in andere gebieden?
- **Draagvlak- en haalbaarheidsonderzoek:** wat is er wenselijk en mogelijk?

2.1.1 INVENTARISERINGSONDERZOEK

Soms zijn er nog heel wat hiaten met betrekking tot het thema/gebied en is het belangrijk om die eerst in kaart te brengen. Hoe je het inventariseringsonderzoek aanpakt is afhankelijk van het type richtplan. Bij een geografisch richtplan bekijk je verschillende types erfgoed binnen een specifiek gebied en kan het nodig/nuttig zijn om al dit erfgoed op kaart aan te duiden zodat het voor alle actoren duidelijk is waar het over gaat. Bij thematische richtplannen over een groter gebied is het vaak niet mogelijk - en ook niet nodig - om zulke detailinventarisaties uit te voeren. Het is wel belangrijk om een algemeen overzicht te krijgen van het thema in functie van de visievorming. Dit kan op verschillende manieren:

- Combineren van beschikbare gegevens en deze interpreteren in functie van het thema/gebied;
- Focussen op een kleiner representatief deelgebied;
- Gebruik maken van 'proxy's' om inschattingen te maken.

2.1.2 WAARDERINGSONDERZOEK

Een onroerendergoedrichtplan vertrekt van de erfgoedwaarden, maar houdt ook rekening met andere waarden. Door het thema vanuit verschillende hoeken te benaderen, maak je standpunten tastbaarder, wat visievorming achteraf vergemakkelijkt. Het is dus belangrijk om een goed zicht op alle waarden te krijgen zodat je een visie kan opstellen die hier rekening mee houdt.

Het gaat niet enkel om waarden die experts toekennen, maar ook over wat de gemeenschap belangrijk vindt. Door de lange traditie van expertenonderzoek, is dit laatste vaak onvoldoende gekend. Het toevoegen van participatief (waarderings)onderzoek vormt een waardevolle aanvulling op het klassieke literatuur- en expertenonderzoek. Het opnemen van participatieve waardering in een rapport geeft een stem en gewicht aan meningen van belanghebbenden die anders niet gehoord of over het hoofd gezien worden. Door eigenaars en burgers te bevragen over het thema krijg je andere inzichten in mogelijke oplossingen. Bovendien leidt het er toe dat vooroordelen die bij experts leven over hoe bepaalde groepen tegenover het thema staan bevestigd, dan wel ontkracht worden.

2.1.3 BENCHMARKING

Onze aangrenzende regio's kennen vaak een vergelijkbare problematiek. Mogelijk hebben zij al oplossingen bedacht die wij ook kunnen inzetten. Het is dus interessant om te kijken naar verschillende manieren van aanpak, de voordelen en mogelijkheden in kaart te brengen en te kijken of en hoe dit kan toegepast worden binnen de context van jouw project.

2.1.4 DRAAGVLAK- EN HAALBAARHEIDSONDERZOEK

Er zijn wellicht heel wat manieren om de knelpunten aan te pakken maar niet alles zal even wenselijk of haalbaar zijn. In functie van een visie-opmaak is het belangrijk om hier zicht op te hebben. Vaak komt dit aan bod in stuurgroepvergaderingen, maar soms is uitgebreider onderzoek wenselijk of noodzakelijk, bijvoorbeeld onderzoek naar het draagvlak bij de geïmpacteerden of direct betrokkenen. Dit is vaak cruciaal om tot een gedragen visie te komen. Ga ook hier niet te veel in detail, beperk je tot wat nodig is voor het vormen van een visie.

2.2 ZOEK NAAR SAMENWERKING EN FINANCIERING

Kijk vooraf naar aanverwante projecten/onderzoeken bij de partners en zie of er een win-win gerealiseerd kan worden. Zoek naar samenwerkingsverbanden met personen of (onderzoek)instellingen die expertise hebben in het thema of gebied. Via thesissen kan je mogelijk meer onderzoek realiseren en beroep doen op expertise van onderwijs- of onderzoeksinstellingen die niet aanwezig is binnen het projectteam. Ook lokaal zijn er soms mensen met expertise aanwezig die graag vrijwillig meewerken aan het onderzoek.

Breng mogelijke financiering in kaart en ga op zoek naar opportuniteiten. Kijk of er projectoproepen of onderzoeksbudgetten beschikbaar zijn waar je onderzoeksvoorstellen voor kan indienen.

2.3 BESLIS WELKE ONDERZOEKSPROJECTEN JE UITVOERT EN START MET HET VOORTGANGSRAPPORT

Leg de onderzoeksvoorstellen voor aan de stuurgroep van het project en aan het intern beslissingsorgaan. Neem voor elk onderzoek het volgende op:

- Onderzoeksvraag en plan van aanpak;
- Relatie tot de onderzoeksnoden en motivatie: waarom is het belangrijk dat we dit onderzoek uitvoeren?
- Inschatting van tijdsbesteding, personeel (projectteam of uitbesteden) en financiering (onderzoeksbudget richtplan, externe financiering, projectbudget);
- Hoe prioritair is dit onderzoek in functie van de visie? Wat is de impact als we dit onderzoek niet uitvoeren?

Het kan zijn dat je tijdens de voorbereiding van het onderzoek tot nieuwe inzichten bent gekomen met betrekking tot de onderzoeksnoden of de tijd en middelen die nodig zijn om het onderzoek uit te voeren, bijvoorbeeld door het raadplegen van bestaande onderzoeken en verder overleg met de partners. Dit heeft impact op de afspraken die gemaakt zijn in de planningsfase. Daarom start je in deze fase met een voortgangsrapport, dat op het einde van het project resulteert in het eindrapport. In dit rapport hou je alle wijzigingen ten opzichte van de goedgekeurde projectnota bij en motiveer je deze. Je kan het voortgangsrapport dus beschouwen als een actualisatie van de projectnota.

Actualiseer het processchema, het communicatieplan en het participatieplan rekening houdend met het te voeren onderzoek. Motiveer waarom bepaalde onderzoeksnoden wel en niet meegenomen worden in de onderzoeksfase, voeg nieuwe mijlpalen en op te leveren documenten toe en geef aan wie je op welke manier betreft in het onderzoek. Maak afspraken over rolverdeling, financiering en informatieverspreiding en leg dit indien nodig vast in een samenwerkingsovereenkomst.

De stuurgroepen beslissen welke onderzoeken kunnen uitgevoerd worden en keuren de aangepaste plannen goed. Ze houden hierbij rekening met prioriteit, haalbaarheid, timing en beschikbare middelen. Dit kan bijvoorbeeld ook leiden tot aanpassingen in de schaal van het onderzoek of de te volgen aanpak.

2.4 WERK PROJECTVOORSTELLEN UIT EN MAAK BESTEKKEN OP

Werk, indien nodig, projectvoorstellen uit om in te dienen en maak bestekken op voor onderzoek dat je wil uitbesteden: vaak duurt het immers nog even voor je hier echt mee aan de slag kan. Betrek de stuurgroep(en) in de gunningsprocedure van offertes.

EEN GOEDE ONDERZOEKSMIX ZORGT VOOR EEN BREDE BASIS VOOR DE VISIEVORMING

In de afgeronde onroerendergoedrichtplannen kozen we voor een mix van literatuur- en participatief onderzoek en combineerden we verschillende methodes. We streefden bij het onderzoek naar een optimale inzet van kennis en middelen door middel van samenwerking met de partners. Op die manier kregen we een breed overzicht op het thema/gebied. De focus van het onderzoek lag op vragen in functie van de visievorming: dit maakte het mogelijk om in een latere fase gefundeerde keuzes te maken.

MERGELGROEVEN TE RIEMST

In dit onroerendergoedrichtplan focusten we op inventarisatie- en waarderingsonderzoek. De spanning tussen het streven naar behoud van de erfgoedwaarden van de groeven en het streven naar veiligheid door middel van stabilisatie was een fundamentele discussie waar we geen antwoord op konden geven. Bij de discussies over de toekomstvisie voor de mergelgroeven kwam vaak de vraag terug of er 'minder waardevolle' delen van de groeve waren, waar stabilisatie en opvulling niet zou leiden tot een (groot) verlies van de aanwezige waarden. Daarom is in de onderzoeksfase hierop gefocust zodat we met de resultaten knopen konden doorhakken in de opmaak van de visie.

We besloten te focussen op de mergelgroeve Grote Berg in Zussen. Hier komt de stabiliteitsproblematiek volledig naar voren en bovendien geeft de groeve een scala aan erfgoedwaarden weer. De resultaten van dit onderzoek dienden als input voor een ruimere visie die voor alle groeven in Riemst zou (kunnen) gelden. We brachten daarbij zowel de erfgoedwaarden als de waarde van de groeve als overwinteringsplaats voor vleermuizen in kaart. We maakten ook een afweging van heel waardevolle, te behouden delen en minder waardevolle delen waar opvulling mogelijk was. Voor dit onderzoek werkten we heel nauw samen met de mensen van de hulpdienst groeven. Deze groep vrijwilligers kennen de groeven op hun duimpje en hebben een enorme kennis van de mergelgroeven en ontginningen in het algemeen en van de Grote Berg in het

bijzonder. We gingen gezamenlijk op terreinbezoek en hadden regelmatig overleg over de inhoud van het onderzoeksrapport. Deze samenwerking was onmisbaar en zonder begeleiding van de 'berglopers' was het bezoeken van de groeven niet mogelijk geweest. Naast het risico voor instortingen is er zonder terreinkennis immers ook een gevaar om te verdwalen. Dankzij hun uitgebreide kennis kwamen we ook tot een kwalitatief beter resultaat.

Daarnaast maakten we ook de standpunten van de bevolking zichtbaar via een informatie- en dialoogavond. Daaruit bleek dat zij vooral nood hadden aan heldere informatie en communicatie.

De resultaten uit beide onderzoeken maakten het mogelijk om tot een gedragen plan te komen. Het onderzoek naar verschillende stabiliseringsmethoden en hun kostprijs ging al een stap verder dan wat nodig was om een visie te vormen en stelden we dus uit naar het actieprogramma.

HOOGSTAMBOOMGAARDEN IN HASPENGOUW EN VOEREN

In dit onroerendergoedrichtplan voerden we inventarisatie-, waarderings- en draagvlakonderzoek uit.

INVENTARISERINGSONDERZOEK

Aan het begin van het proces hadden we nog geen zicht op de nog aanwezige hoogstamboomgaarden, hun toestand en de verschillende bedreigingen. Dit maakte het moeilijk om een visie voor die hoogstamboomgaarden op te maken. Binnen het tijdsbestek en de middelen van het project was het niet mogelijk om uitgebreide terreininventarisaties uit te voeren, dus moesten we op zoek naar een alternatieve aanpak. We keken daarbij eerst naar de beschikbare informatie (bij de partners). Het INBO had begin jaren 2000 een gebiedsdekkende Biologische Waarderingskaart opgemaakt, waarin ook hoogstamboomgaarden een aparte code kregen. We besloten om te vertrekken van deze laag en deze te actualiseren op basis van een luchtfoto-analyse: op die manier zouden we snel een inzicht krijgen in het aantal hoogstamboomgaarden in de regio en de afname van het areaal over de laatste 15 jaar. Om zicht te krijgen op de evolutie van het hoogstamboomgaardenareaal over een langere tijdsperiode, maakten we gebruik van bestaande datareeksen, zoals de landbouwellingen en kadastragegevens. Om een eerste inzicht te krijgen in de toestand van de hoogstamboomgaarden, konden we gebruik maken van een terreininventarisatie uitgevoerd in Tongeren. De bedreigingen besloten we in te schatten aan de hand van de ruimtelijke bestemmingen waarin de hoogstamboomgaarden gelegen waren en op basis van de registratie van hoogstamboomgaarden als landbouwpercelen. Op deze manier kregen we voldoende inzicht in de toestand op het terrein om een visie te kunnen vormen. Een detailinventarisatie, nodig om concrete maatregelen uit te werken, schoven we door naar het actieprogramma.

WAARDERINGSONDERZOEK

Er zijn verschillende sectorale waarden voor hoogstamboomgaarden en elke sector hanteert een verschillend waarderingssysteem. We besloten de verschillende waarden in kaart te brengen aan de hand van literatuuronderzoek en van de verschillende sectorale waarderingssystemen en deze daarna samen te brengen in een neutraal kader, het ecosysteemdienstenkader, om afwegingen tussen de verschillende waarden mogelijk te maken. We maakten deze keuze omdat het INBO, één van de partners in het project, al een tijdje werkte rond het waarderen van ecosysteemdiensten. Ze hadden bovendien een jaarlijks projectbudget voor omgevingsonderzoek. We besloten daarom om een projectvoorstel voor de volgende oproep in te dienen om hoogstamboomgaarden te laten waarderen door middel van het ecosysteemdienstendekker, waarin de verschillende sectorale waarden meegenomen werden. Dankzij het projectbudget kon een onderzoeker van het INBO zich ook vrijmaken om een gedurende een jaar deel uit te maken van het projectteam en hier ook andere expertise, o.a. met betrekking tot participatie en procesbegeleiding, inbrengen.

Daarnaast keken we naar de waardering van hoogstamboomgaarden bij verschillende doelgroepen. Tijdens de stuurgroep kwamen er regelmatig uitspraken naar boven zoals 'toeristen komen voor de hoogstamboomgaarden en bloesems', 'hoogstamboomgaarden moeten een duidelijke functie hebben',

'mensen storen zich aan slecht onderhouden hoogstamboomgaarden'. Veel van die uitspraken kwamen voort uit eigen ervaringen, maar waren nooit breed onderzocht. In het richtplan wilden we daarom inwoners, bezoekers en eigenaars bevragen door middel van twee bevestigingen:

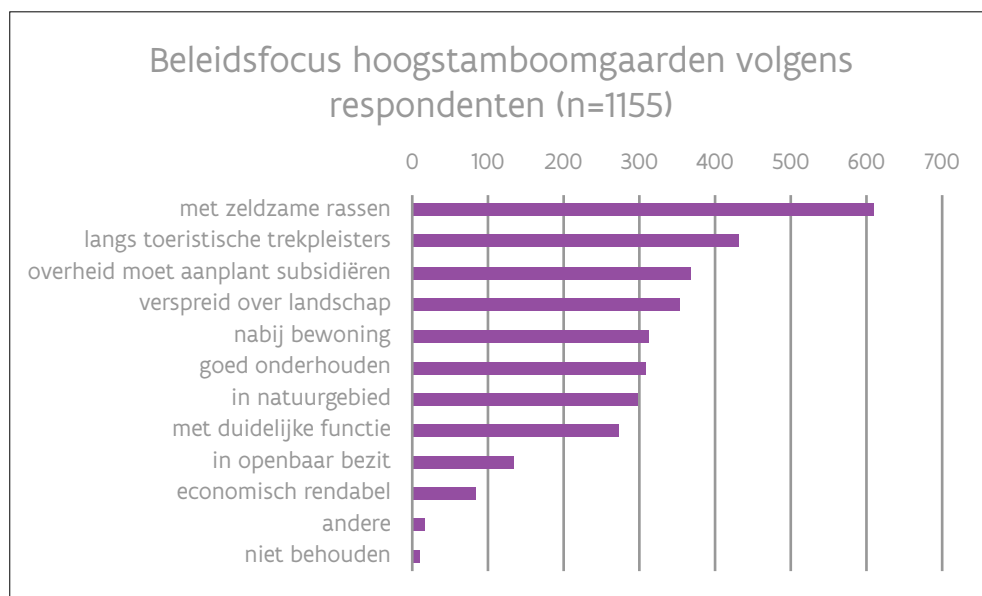
- Het INBO had een enquête gepland naar de waardering van het landschap bij passanten langs het doorkijkkerkje te Borgloon, gelegen te midden van het hoogstamboomgaardenlandschap. De enquête zou op twee momenten afgenomen worden: tijdens het bloesemseizoen en in de herfst;
- In het projectplan van het richtplan was ook al budget voorzien voor een grote online-bevraging van inwoners (met inbegrip van eigenaars en beheerders).

Tijdens de onderzoeksfase kwamen er nog bijkomende onderzoeksoportunities. Het INBO kon een thesisstudent begeleiden rond het (monetair) waarden van (natuur)landschappen door middel van keuzescenario's. Hier was een opportuniteit om hoogstamboomgaarden als casestudy naar voor te schuiven. Daarnaast was er ook een student Erfgoedstudies die stage wilde doen op het agentschap Onroerend Erfgoed. Deze was van Haspengouw en had interesse in de fruitgeschiedenis. Hij kwam als stagiair bij het project en besloot ook zijn thesisonderwerp hier in te passen. In het ILVO was er expertise met kwalitatief onderzoek door middel van semi-gestructureerde interviews. We besloten deze methodiek in te zetten in de erfgoedthesis voor het interviewen van verschillende belanghebbenden in Sint-Truiden. Het onderzoek dat de twee thesisstudenten uitvoerden waren aanvullend op de onderzoeken die we zelf uitvoerden en hadden als voordeel dat we methodologieën konden toepassen waar we zelf geen ervaring mee hadden, maar waar wel expertise rond was bij de begeleidende onderzoeksinstellingen. De thesissen maakte het ook mogelijk om dieper in te gaan op de onderzoeksvragen en deze op een andere manier te benaderen.

De bevestigingen gaven ons nieuwe inzichten in de waardering van hoogstamboomgaarden bij de verschillende doelgroepen. Soms werden de ideeën die vooraf bij de stuurgroepleden leefden bevestigd, maar er kwamen ook zaken naar boven die we niet verwacht hadden. Zo bleek dat hoogstamboomgaarden in bloesem inderdaad heel hoog scoorden bij toeristen, maar dat ze ook 'buiten het seizoen' hoogstamboomgaarden meer waardeerden dan ander landgebruik (al was het verschil kleiner) en dat kwam toch als een (aangename) verrassing. Dit had ook impact op de visievorming.

DRAAGVLAK- EN HAALBAARHEIDSONDERZOEK

Tijdens de verschillende stuurgroepvergaderingen kwam naar boven dat we te weinig zicht hadden op het draagvlak bij en de wensen van de inwoners, eigenaars en beheerders voor verschillende beleidsopties. Ook was niet duidelijk wat eigenaars motiveert, dan wel tegenhoudt, om hun hoogstamboomgaard te behouden en te beheren. Voor de visie was het belangrijk hier inzicht in te krijgen vooraleer te kijken naar specifieke maatregelen. Daarom raadpleegden we inwoners, eigenaars en beheerders via een bevestiging en gingen we door middel van interviews bij eigenaars en beheerders dieper in op (beleids)knelpunten en motivaties. In een workshop met belanghebbenden maakten we een inschatting van de wenselijkheid en haalbaarheid van verschillende maatregelen. Deze onderzoeken verschafte ons nieuwe inzichten over de richting die we met de visie moesten uitgaan.



FIGUUR 16 Uit een bevraging bij burgers bleek verrassend dat zij veel meer belang hechten aan de zeldzame rassen in hoogstamboomgaarden dan aan het feit dat ze goed onderhouden zijn of een duidelijke functie hebben. Dit beïnvloedt de keuzes in de visie en eveneens de instrumenten die we kunnen inzetten /Bron: Draagvlak bij burgers voor een hoogstamboomgaardenbeleid in Haspengouw, Kinnaer Anse

HISTORISCHE LANDGOEDEREN

Voor dit onroerendergoedrichtplan was er al heel veel informatie beschikbaar uit het Innocastle project (2018-2022). Dit interregproject met partners uit Nederland, Spanje, Roemenië en het Verenigd Koninkrijk focuste op het nationale en regionale beleid rond landgoederen, met de bedoeling beleidsveranderingen te realiseren op basis van *lessons learned*. Voor Vlaanderen werd Innocastle getrokken door *Futures through Design* van de Hogeschool Gent, die voor het onroerenderfdgoedrichtplan 'Historische landgoederen' de rol van kennispartner opnam.

De eerste fase van het project bestond uit een benchmarkoefening met bezoeken aan verschillende case studies. Bij wijze van kennisoverdracht brachten we in 2019 een meerdaags bezoek aan enkele landgoederen in de provincie Gelderland. In 2022 brachten we een bezoek aan dezelfde regio, waarbij we focusten op de manieren waarop historische landgoederen kunnen bijdragen aan actuele maatschappelijke uitdagingen zoals klimaatverandering, recreatieve druk en afstemming van landbouw en natuur. In 2022 bezochten we verschillende landgoederen in Roemenië, waarbij de focus lag op nieuwe bestemmingen voor historische landgoederen. In datzelfde jaar brachten de partners van Innocastle ook een bezoek aan Bulskampveld. Tijdens een avondsessie organiseerden wij een brainstormoefening rond het connecteren van historische landgoederen met de omgeving, zowel op ruimtelijk, economisch als sociaal vlak.

De benchmarkoefening van Innocastle kreeg zijn neerslag in een base line survey met een onderzoek naar de (grensoverschrijdende) kenmerken van historische landgoederen, een beschrijving van het actuele landgoedbeleid en een SWOT-analyse voor de verschillende deelnemende landen. Tegelijk bevatte de baseline survey verschillende aanbevelingen en beleidsvoorstellen om een *futureproof* beleid voor historische landgoederen te ontwikkelen.

Dit vormde een stevige basis voor het onroerendergoedrichtplan om op verder te werken. Tijdens de visievorming konden we putten uit bestaand beleid of nieuwe beleidsinitiatieven uit andere landen. Omwille van de gelijkaardige context, bleek vooral de Nederlandse en in mindere mate de Britse context relevant. Het goedgekeurde onroerendergoedrichtplan bevat verschillende expliciete of impliciete verwijzingen naar goede (beleids)voorbeelden die in Vlaanderen geïmplementeerd kunnen worden.

3 / VOER HET ONDERZOEK UIT

Het projectteam staat in voor het uitvoeren en opvolgen van de onderzoeken. De stuurgroep vervult hier vooral een rol als klankbordgroep en neemt beslissingen als dat nodig is (om nieuwe onderzoeken op te starten, onderzoeken stop te zetten,...). Hou hen voldoende betrokken tijdens deze fase en vergeet niet ook hun expertise te capteren! De onderzoeksfase draait immers rond het verzamelen van zoveel mogelijk kennis en informatie.

3.1 START MET DE PRIORITAIRE ONDERZOEKEN

Start met het aanvullen van de grootste hiaten en het zoeken naar een antwoord op de meest prangende onderzoeksvragen. Onderzoeken kunnen soms uitlopen, duurder uitvallen dan verwacht of er kunnen resultaten opduiken die om een vervolgonderzoek vragen. Begin dus met de onderzoeken die absoluut noodzakelijk zijn, zodat er later nog bijsturing mogelijk is.

Soms is het nodig om eerst een 'vooronderzoek' uit te voeren alvorens je met 'het echte werk' kan starten: bijvoorbeeld eerst een methodologie uitwerken om hiermee aan de slag te gaan. Dit is vooral belangrijk als er nog onenigheid is over de aanpak tussen verschillende belanghebbenden: dit los je best in het begin op, want anders sleep je het heel het onderzoek mee.

3.2 COMBINEER VERSCHILLENDE ONDERZOEKSMETHODES EN - BENADERINGEN

De onderzoeksfase draait om het verzamelen van kennis en informatie. Zet daarvoor verschillende onderzoeksbenaderingen in: literatuuronderzoek, desktopanalyses en terreinonderzoek, kwantitatieve en kwalitatieve methodes, expertenonderzoek en participatief onderzoek,... Elke benadering heeft zijn voordelen en beperkingen. De verschillende methodes versterken elkaar en leveren elk op hun manier waardevolle input voor de visie:

- Cijfers leggen de ernst van de situatie en de grootste (mogelijke) knelpunten bloot;
- Kwalitatief onderzoek geeft een duidelijker inzicht in de knelpunten en mogelijke oplossingen;
- Expertenonderzoek levert duidelijke argumenten en onderbouwingen;
- Participatief onderzoek stelt de maatschappelijke prioriteiten en het draagvlak op scherp.

Beperk het onderzoek niet tot een erfgoedaanpak: een onroerenderfgoedrichtplan gaat uit van een brede aanpak en vraagt uitdrukkelijk niet om een enge erfgoedbenadering. Ook andere belangen en waarden moeten aan bod komen. Maak gebruik van de kennis van je partners en zet dit in in het onderzoek. Door krachten te bundelen en eenzelfde vraag vanuit verschillende hoeken en sectoren te benaderen kom je tot een kwalitatief beter resultaat en kom je tot een breder begrip en draagvlak.

3.3 STEM PARTICIPATIEF ONDERZOEK AF OP HET DOEL EN DE DOELGROEP

Er zijn verschillende methodes mogelijk om aan participatief onderzoek te doen: bevestigingen (online, of real life), interviews, focusgroepen, workshops... . Elke situatie vereist een specifieke methode.

Stem je methode af op het doel dat je wil bereiken:

- Bereid elk participatiemoment goed voor, denk vooraf na welke informatie je uit de deelnemers wil halen en pas je methode daaraan aan. Als je dit niet goed voorbereidt, kan het resultaat teleurstellend zijn en moeilijk om mee verder te werken. Formuleer duidelijke vragen, structureer de workshops zo goed mogelijk en focus op een beperkt aantal doelstellingen. Hou er rekening mee dat er binnen een workshop veel tijd gaat naar communicatie en overleg: je behandelt beter een beperkt aantal onderwerpen grondig (zodat er achteraf geen discussie meer is), dan te veel in een workshop te plannen waardoor je het programma niet afwerkt, of wel, maar op een onvolledige manier: dit kan immers voor frustraties zorgen bij zowel de projectmedewerkers als de deelnemers;

- Voor het vergaren van belangrijke informatie voorzie je best een contactmoment (fysiek of digitaal), zodat communicatie mogelijk is en je zeker bent dat je alles goed capteert. Voor algemene informatie kan je werken met (online) bevestigingen en input;
- Als je specifieke kennis (bijvoorbeeld over wetgeving of instrumenten) wil capteren, doe je dit best één op één of in kleine expertengroepen, zodat je zeker bent dat de informatie correct is. Voor algemenere waardering kan je verschillende mensen met verschillende achtergronden samenbrengen: op die manier zorg je ook voor uitwisseling van kennis tussen deze doelgroepen.

Stem je methode af op de doelgroep die je wil bereiken:

- Denk goed na over communicatie: hoe ga je de gewenste doelgroep bereiken en aansporen om deel te nemen? Maak daarbij gebruik van het netwerk en de communicatiekanalen van de verschillende partners;
- Organiseer het onderzoek op momenten en locaties die makkelijk toegankelijk zijn voor de te bereiken doelgroep(en). Fysieke participatie met burgers betekent bijvoorbeeld dat je dit organiseert buiten de werkuren en dicht in hun buurt;
- Stem je methode af op de omvang en de samenstelling van de groep:
 - Als de omgeving veilig is en alle deelnemers open met elkaar kunnen communiceren kan je kleine groepen op één moment samenbrengen in een focusgroep (beperkte omvang) of in (parallele) workshops (grotere groep). Voor sommige doelgroepen is het beter om te werken met bilateraal overleg of interviews;
 - Grote groepen mensen kan je 'simultaan' bereiken via een online platform. Hierbij moet je wel actief mensen aanspreken/aansporen (digitaal of fysiek) om hieraan deel te nemen en ze bijvoorbeeld een 'beloning' aanbieden;
- Minder direct betrokkenen benader je best eerst op een algemene manier om vandaaruit specifiek te focussen op het projectthema. Sommige belanghebbenden, zoals (een deel van de) burgers, zijn niet bekend met het project en minder vertrouwd of betrokken met het onderwerp. Deze kun je beter geleidelijk aan betrekken en in eerste instantie op een algemene manier benaderen, door hen bijvoorbeeld over een overkoepelend thema, zoals landschap, te bevragen. Van daaruit kan je dan specifiek inzoomen op het projectthema;
- Participatie kost tijd en tijd is geld: plan je participatiemomenten dus zo efficiënt mogelijk en beperk online bevestigingen tot maximaal 15 minuten, anders haakt men af.

Combineer verschillende doelstellingen in één onderzoek per doelgroep:

Deelnemen aan onderzoeken vraagt tijd. Denk goed na over wat je allemaal wil weten van welke doelgroep en combineer dit zoveel mogelijk binnen één onderzoek(s)methode. Zo vermijd je dat je dezelfde mensen onnodig meermaals moet proberen te activeren om deel te nemen: bijvoorbeeld eerst voor een waarderingsonderzoek, daarna voor een draagvlakonderzoek.

Hou ook rekening met randvoorwaarden:

- De grootte en indeling van de ruimte bepaalt hoeveel deelnemers je kan uitnodigen en welke methodes je kan inzetten (bijvoorbeeld of het al dan niet mogelijk is om de groep op te splitsen);
- Het aantal facilitatoren heeft invloed op de methode die je kan inzetten;
- Budgettaire beperkingen beïnvloeden de methode. Denk daarbij niet enkel aan de methode zelf, maar ook aan de nodige communicatie! Het heeft geen zin om je hele budget te spenderen aan een online bevestiging, als je daarna niet kan inzetten op doelgroepgerichte communicatie om mensen aan te sporen om deel te nemen;
- Zoek methodes die aansluiten bij de kennis en vaardigheden van de onderzoekers.

3.4 MAAK RUIMTE VOOR KENNISDELINGSMOMENTEN EN UITWISSELING

Participatief onderzoek maakt het mogelijk om naast informatie te verzamelen ook informatie uit te wisselen. Denk daarbij onder andere aan je procesdoelstellingen: je wil vertrouwen creëren tussen de verschillende belanghebbenden en zorgen dat ze begrip tonen voor elkaars standpunten en bekommernissen. Dit kan je niet op één dag realiseren, maar vraagt voldoende contactmomenten tussen de verschillende deelnemers. Als je tijdens je participatief onderzoek verschillende belanghebbenden regelmatig samenbrengt, bijvoorbeeld in een focusgroep, kan je daar in de visievormingsfase de vruchten van plukken: ze zijn dan immers al bekend met elkaar en elkaars problemen en waarden.

Je kan ook bevestigingen slim ontwerpen om voor bewustwording bij de deelnemers te zorgen. Zorg echter dat dit niet ten koste gaat van de onderzoekskwaliteit!

SLIM PLANNEN EN ONTWERPEN LEIDT TOT MAXIMAAL RESULTAAT

Tijdens onze richtplannen combineerden we verschillende aanpakken en zetten we een scala aan (participatieve) methodieken in. Door verschillende doelstellingen te combineren binnen één onderzoek en een logische volgorde te hanteren, kwamen we tot breed gedragen resultaten die waardevolle input aan de visie gaven.

MERGELGROEVEN TE RIEMST

In Riemst werkten we eerst gezamenlijk een inventarisatie- en waarderingsmethodologie uit waarin de verschillende (erfgoed)waarden van de groeven werden toegelicht, alvorens met de inventarisatie en waardering te starten. Door deze methodologie samen te valideren kon het onderzoek daarna vlot verlopen en stonden de resultaten ook niet ter discussie.

HOOGSTAMBOOMGAARDEN IN HASPENGOUW EN VOEREN

We combineerden klassiek (literatuur)onderzoek met participatief onderzoek:

- Door cijfermateriaal te verzamelen en te analyseren kregen we een duidelijk zicht op de huidige toestand en evolutie van het hoogstamboomgaardenlandschap en de urgentie van de problematiek;
- Door objectieve gegevens met betrekking tot (maatschappelijke) waarden en functies van hoogstamboomgaarden te combineren met de subjectieve waardering hiervan door verschillende doelgroepen, kregen we nieuwe inzichten in de problematiek, de noden en de mogelijkheden voor een toekomstvisie.

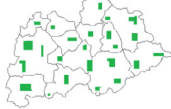




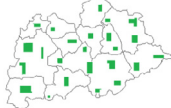




Binnen het project voerden verschillende partners (agentschap Onroerend Erfgoed, INBO, ILVO) de participatieve onderzoeken en bevragingen uit. Dit had een aantal voordelen:

- Door gebruik te maken van de verschillende netwerken konden we een grotere en meer diverse groep mensen benaderen;
- Door gelijkaardige vragen te stellen maar via een andere methode, afgestemd op de doelgroep, of vanuit verschillende benaderingen (onderzoek vanuit insteek landbouw, natuur, erfgoed,...) was er een groot vertrouwen in het resultaat. Belangrijke zaken kwamen immers telkens opnieuw naar boven en werden dus niet in twijfel getrokken of toegewezen aan een beperkte groep (bijvoorbeeld 'Dat zijn alleen de natuurliefhebbers die zo denken).

We kozen voor elke doelgroep een andere methode en combineerden het in kaart brengen van de waardering voor hoogstamboomgaarden en het draagvlak voor verschillende beleidskeuzes per doelgroep:

- Voor de inwoners maakten we een **online-bevraging** die mensen konden invullen wanneer het hen het beste paste. We schakelden Het Belang van Limburg in om te communiceren naar zoveel mogelijk inwoners. Om zoveel mogelijk mensen aan te sporen om deel te nemen, verpakten we de bevraging in een mooi kleedje: we lanceerden een online-landschapstest waarbij we deelnemers indeelden in 'landschapstypes'. Mensen die de test afronden kregen te zien tot welk type ze behoorden en kregen wandelsuggesties die aansloten bij hun landschapsvoorkeuren. Dit bleek een goede manier: meer dan 1500 mensen vulden de bevraging in. Via de bevraging gingen we na welk belang burgers hechtten aan de hoogstamboomgaarden in de regio op een algemeen niveau. We stelden daarom eerst een reeks algemene landschapsvragen alvorens specifiek te focussen op hoogstamboomgaarden en beleidskeuzes. Deze vragen bestonden hoofdzakelijk uit stellingen en meerkeuzevragen. Dit had als voordeel dat zowel de bevraging als de verwerking sneller verliep maar ook dat de deelnemers zich bewust werden van alle knelpunten en mogelijkheden;
- Om een zicht te krijgen op de waardering bij toeristen en recreanten, namen we **fysiek** een **enquête** af. Door op een zonnige dag post te vatten nabij het doorkijkkerkje van Borgloon, een toeristische hotspot centraal in het hoogstamboomgaardenlandschap, konden we passanten aanspreken en de juiste doelgroep bevragen. Ook hier focusten we meer op landschapsbeleving in het algemeen en kregen we een zicht op waardering voor verschillende elementen door de mensen foto's te laten sorteren van 'meest aangenaam' tot 'minst aangenaam'. We peilden ook naar het draagvlak voor verschillende manieren van het financieel ondersteunen van deze landschappen door toeristen;

- Via een online-bevraging bij burgers peilden we op een andere manier naar landschapswaardering en betalingsbereidheid door hen een keuze te laten maken tussen verschillende **toekomstscenario's** (zie [Figuur 17](#)). Door de blik niet enkel op het huidige landschap, maar ook op de toekomst te richten, konden we tijdens de visievorming ook rekening houden met de toekomst die burgers wensten;
- Aangezien het merendeel van de hoogstamboomgaarden nog in het bezit of beheer zijn van landbouwers, was het heel belangrijk om een zicht te krijgen op hun motivaties en knelpunten en op het draagvlak voor bepaalde beleidskeuzes en maatregelen. Dit is een moeilijk te bereiken groep die bovendien weinig vertrouwen heeft in de overheid. Het Regionaal Landschap Haspengouw en Voeren had in de regio al met verschillende landbouwers en eigenaars samengewerkt en vertrouwen opgebouwd. Zij benaderden de mensen persoonlijk en konden zo voldoende landbouwers motiveren om deel te nemen aan een bevraging. We deden dit door middel van **interviews** bij de landbouwers en eigenaars zelf, op een moment van hun keuze, om de drempel voor deelname zo laag mogelijk te maken. Deze methode liet bovendien toe om meer in de diepte te gaan. In tegenstelling tot de burgerbevraging werkten we hier met open vragen en gaven we geen keuzes. We vonden het belangrijk te weten welke punten ze zelf naar voren brachten en wilden hun antwoorden zo weinig mogelijk beïnvloeden;
- De belangrijkste belanghebbenden (overheden, belangengroepen, beheersorganisaties,...), brachten we samen in **workshops** waarbij we focusten op wenselijkheid en haalbaarheid van verschillende functies van hoogstamboomgaarden. We organiseerden deze pas na het uitvoeren van het literatuuronderzoek en (een deel van) de bevragingen. Op die manier konden we de resultaten van deze onderzoeken communiceren naar de belanghebbenden en hier verder mee aan de slag gaan.

	Spreiding	Totale oppervlakte	Diversiteit van fruitbomen	Natuurwaarde	Toestand	Recreatieve waarde	Maandelijkse donatie
Scenario A	Verspreid over landschap 	Constant ≈	Laag 	Laag 	Gemiddeld 	Laag 	€5
Scenario B	Verspreid over landschap 	Toename ↗ ↘ (+50%)	Hoog 	Hoog 	Gemiddeld 	Gemiddeld 	€10
Business As Usual	Noch scenario A, noch scenario B (geen maandelijkse donatie, maar binnen 10 jaar zijn alle hoogstamboomgaarden verdwenen)						€0

FIGUUR 17: Door deelnemers een keuzetest met verschillende scenario's voor te leggen, kregen we inzicht in de waardering voor verschillende aspecten van hoogstamboomgaarden (waarderingsonderzoek) maar kregen we ook zicht op gewenste toekomstbeelden bij deelnemers en wat ze hier zelf financieel aan wilden bijdragen (draagvlakonderzoek) / Bron: Socio-economic valuation of public goods provided through agriculture: a case study of traditional orchards in Haspengouw, Vaes Robin

3.5 EVALUEER DE ONDERZOEKSRESULTATEN EN STEL JE ONDERZOEK BIJ

Ga steeds na of er door het gevoerde onderzoek en door het consulteren van belanghebbenden nieuwe onderzoeksvragen naar boven komen. Als deze vragen cruciaal blijken voor het vormen van een goede visie, kan je in overleg met de partners en het intern beslissingsorgaan de onderzoeksplanning aanpassen door bijkomend onderzoek op te nemen en eventueel eerder gepland, minder belangrijk onderzoek te schrappen.

VOORTSCHRJDEND INZICHT HEEFT INVLOED OP PLANNING

In het onroerenderfgoedrichtplan 'Hoogstamboomgaarden in Haspengouw en Voeren' stelden we de onderzoeksplanning meermaals bij. Aan het begin van de onderzoeksfase maakten we een planning op basis van de toen gedetecteerde hiaten. Het was een inschatting van wat we op dat moment dachten dat het meest noodzakelijk was. Uit de (tussentijdse) resultaten van de onderzoeken kwamen echter een aantal verrassende inzichten naar boven die nieuwe hiaten aan het licht brachten of geplande onderzoeken minder relevant maakten. Daarom stelden we de planning, steeds in overleg met de partners, bij. Door niet vast te houden aan de oorspronkelijke planning maar regelmatig de noden en prioriteiten te evalueren en de planning in functie daarvan aan te passen kwamen we tot resultaten die meer geschikt waren voor de visievorming.

Tijdens het literatuuronderzoek en de desktopanalyse brachten we de verschillende (sectorale) waarden van hoogstamboomgaarden, hun aantal en verspreiding, evolutie en toestand in kaart. Uit de kaartanalyses bleek dat ruim 2/3 van alle hoogstamboomgaarden geregistreerd waren als landbouwgrond en dat landbouwers dus de sleutel in handen hadden om de instandhouding van hoogstamboomgaarden te verzekeren. We hadden echter weinig inzicht in de motivaties van deze groep om hoogstamboomgaarden te behouden, dan wel te verwaarlozen, in de knelpunten waar zij tegenaanlopen en in het draagvlak voor bepaalde beleidsopties. We besloten dat deze kennis noodzakelijk was voor de visie en besloten daarom om dit onderzoek op te nemen. Het aanvankelijk geplande onderzoek naar de ecosysteemdienstenwaardering werd geschrapt: dankzij het literatuuronderzoek hadden we een goed zicht op de waarden en dit was voldoende voor het opstellen van een visie. Het uitwerken van een neutraal kader dat toelaat de verschillende waarden ten opzichte van elkaar af te wegen stelden we uit naar het actieprogramma. De onderzoeker van het INBO die dit onderzoek zou uitvoeren, had ook ervaring met kwalitatief onderzoek door middel van semi-gestructureerde interviews. Zij kon die vaardigheid inzetten om de landbouwers via deze methode te bevragen.

In de onderzoeksplanning namen we een instrumentenanalyse op om na te gaan welke instrumenten geschikt waren om in te zetten voor het behoud en beheer van hoogstamboomgaarden. Na een desktopinventarisatie bleken circa 80 verschillende instrumenten in aanmerking te komen. Deze allemaal onderzoeken in functie van haalbaarheid was niet mogelijk en bleek eigenlijk ook niet nodig in functie van de visievorming. Al deze instrumenten hadden een verschillend doel: sommige instrumenten waren gericht op bescherming, andere meer op ondersteuning van het beheer, maar in deze fase van het proces wisten we nog niet welke keuze we gingen maken. Dit hing onder andere af van het draagvlak bij de verschillende doelgroepen met betrekking tot een hoogstamboomgaardenbeleid. Verder onderzoek naar geschikte beleidsinstrumenten stelden we uit naar het actieprogramma. Op die manier zouden we dit onderzoek gericht kunnen voeren, afgestemd op de specifieke ambities.

3.6 VERWERK DE RESULTATEN IN (EEN) ONDERZOEKSRAPPORT(EN)

Maak voor elk onderzoek een rapport op waarin je volgende dingen opneemt:

- Context/aanleiding;
- Onderzoeksvra(a)g(en);
- Literatuuronderzoek – theoretische achtergrond;
- Onderzoeksmethode: heb hierbij ook aandacht voor de beperkingen en de interpretatie (bijvoorbeeld selectiemethode van deelnemers beïnvloedt de representativiteit);
- Analyse resultaten;
- Conclusie en antwoord op de onderzoeksvra(a)g(en) en eventueel suggesties voor vervolgonderzoek;
- Bibliografie;
- Bijlagen: bijvoorbeeld bevragingen en individuele resultaten. Denk aan het anonimiseren van persoonsgegevens!

Indien je in deze fase verschillende deelrapporten maakt, zorg dan ook voor een samenvattend syntheserapport dat alle resultaten en conclusies op een overzichtelijke manier samenbrengt in één rapport.

4 / COMMUNICEER DE ONDERZOEKSRESULTATEN

Het delen van kennis is niet alleen noodzakelijk om alle deelnemers aan het visievormingsproces van een gelijke kennisbasis te voorzien, maar is ook belangrijk om draagvlak voor het thema of gebied te genereren.

Je kan het belang van het communiceren van de onderzoeksresultaten niet overschatten. Uit alle onderzoeksresultaten van de richtplannen blijkt er immers een sterke co-relatie te bestaan tussen kennis en waardering: een grotere kennis over het onderwerp zorgt voor een grotere waardering en dus een groter draagvlak om zorg voor dit thema of gebied op te nemen.

Communiceer dus breed en stem je communicatie af op verschillende doelgroepen:

- Studiedag voor professionelen, waarin je resultaten voorstelt;
- Presenteren van resultaten op stuurgroepvergaderingen en aan het intern beslissingsorgaan;
- Publiceren van resultaten op de website: leg het onderzoek en de belangrijkste resultaten uit in een korte samenvatting en zorg voor linken naar het volledige rapport;
- Artikels in publicaties van de verschillende partners;
- Terreinbezoeken voor burgers;
- ...

VAN STUDIEDAGEN TOT PUBLICATIES

In de gelopen onroerenderfgoedrichtplannen communiceerden we de onderzoeksresultaten op verschillende manieren.

MERGELGROEVEN TE RIEMST

We publiceerden het onderzoeksrapport over de inventarisatie en waardering van de mergelgroeven op de publicatiewebsite (OAR) van het agentschap Onroerend Erfgoed en gaven twee lezingen voor een specifieke doelgroep: op een congres over industrieel erfgoed en op een studiedag over mergelgroeven. Naar de burgers toe communiceerden we voornamelijk in de nieuwsbrief van de gemeente.

HOOGSTAMBOOMGAARDEN IN HASPENGOUW EN VOEREN

Na de eerste fase van het onderzoek, organiseerden we een trefdag rond hoogstamboomgaarden voor een brede groep belanghebbenden (overheid, belangengroepen, professionelen). Dit was meteen ook de Kick-off van de visievormingsfase en het moment om een brede groep op de hoogte te brengen van het project. Tijdens een studievoormiddag stelden we de doelstellingen van het project en het procesverloop voor, presenteerden we de eerste onderzoeksresultaten en organiseerden we lezingen rond de waarden van hoogstamboomgaarden voor erfgoed, natuur, landbouw en de gemeenschap. Op die manier kregen de belanghebbenden een breed overzicht van het thema in al zijn facetten en hadden ze een gemeenschappelijke basis om samen in dialoog te gaan over een toekomstvisie.

Op de projectwebsite publiceerden we een kort overzicht van de onderzoeken met de belangrijkste resultaten en de mogelijkheid om de volledige rapporten te downloaden.

5 / EVALUEER HET PROCES EN SLUIT DE ONDERZOEKFASE AF

5.1 EVALUEER HET PROCES

In deze fase contacteer je wellicht verschillende doelgroepen op verschillende manieren. Voorzie een korte evaluatie (bijvoorbeeld via een formulier) waarin je peilt naar de ervaringen van de belanghebbenden:

- Voor bevestigingen kan je vragen wat deelnemers vonden van de lengte van de bevestiging, of de vragen duidelijk waren,...;
- Voor workshops kan je peilen naar de manier van aanpak, de lengte, de locatie,...;
- Voor studiedagen kan je vragen naar organisatie, kwaliteit van sprekers, onderwerp, dagindeling,...;
- Na interviews of focusgroepen kan je op het einde kort aan de deelnemers vragen wat ze ervan vonden.

Neem ook de tijd om binnen de projectgroep en samen met je partners (bijvoorbeeld tijdens een stuurgroepvergadering) het proces te evalueren. Bespreek de keuze voor verschillende onderzoeksmethodes, communicatie en betrokkenheid van doelgroepen, resultaten,...:

- Wat liep goed?
- Wat kan beter?
- Hoe ervaren ze de samenwerking en betrokkenheid tijdens deze fase?
- Waar zien ze verbeterpunten?

Op basis van deze evaluatie kan je de aanpak bijsturen in de volgende fase (bijvoorbeeld communicatie naar doelgroepen) en ook leerpunten noteren die bijdragen aan het optimaliseren van de methodologie en deze handleiding.

5.2 ACTUALISEER HET VOORTGANGSRAPPORT, PARTICIPATIELOGBOEK EN COMMUNICATIELOGBOEK

Werk het voortgangsrapport voor deze fase af. Het voortgangsrapport bevat enerzijds wijzigingen (met inbegrip van motivatie) ten opzichte van de projectnota zoals:

- Wijzigingen in de organisatiestructuur (bijvoorbeeld verandering van stuurgroepleden, uitbreiding van het projectteam in deze fase);
- Aanvullen van de belanghebbendenanalyse;
- Actualisatie van plan van aanpak en processchema;

anderzijds geeft het een overzicht van het procesverloop tijdens deze fase:

- Wat gebeurde er?
- Welke doelgroepen werden op welke manier betrokken?
- Motivatie voor gemaakte keuzes (bijvoorbeeld keuze doelgroep, wijziging in geplande onderzoeken);
- Resultaten;
- Invloed op de volgende fase.

Vul het participatielogboek aan met de draaiboeken, de verslagen en de evaluaties voor de participatiemomenten. Vul het communicatielogboek aan met ingezette communicatiemiddelen en bereikte doelgroep(en).

Leg de geactualiseerde documenten voor aan de stuurgroep en het intern beslissingsorgaan en sluit de fase af.



Informatiemoment voor burgers in Riemst / Foto: Onroerend Erfgoed, fotograaf: De Bie Marc





HOOFDSTUK **6**

**EENDRACHT MAAKT
MACHT**

EENDRACHT MAAKT MACHT

Visievormingsfase

Het onderzoek is (deels) afgerond. Je hebt het thema of gebied in kaart gebracht en hebt ondertussen een duidelijk zicht op de waarden, noden en knelpunten. Nu kan je op zoek gaan naar een oplossing door ideeën te verzamelen en deze te triëren door ze te toetsen aan haalbaarheid en aan jullie doelstellingen. Daarna kan je samen keuzes maken. Dit doe je tijdens de visievormingsfase.

Jullie hebben bestaande routes bestudeerd en nieuwe ontdekt. Hindernissen onderweg zijn in kaart gebracht en ook mogelijke manieren om deze te omzeilen, maar toch weten jullie nog niet wat de beste bestemming is. Dus meren jullie op verschillende plekken aan en spreken jullie met de lokale bevolking die meer weet over wat er achter de horizon ligt. Ze vertellen over verre landen: er zijn idyllische plekken die hen weg doen dromen en andere plekken waar ze liever nooit zouden komen. Maar het is aan jullie om te beslissen waarheen het schip zal varen. Bestemmingen die te ver afwijken van de richting die het kompas aangeeft vallen af, net zoals bestemmingen waar niemand heen wil. Samen met de bemanningsleden bekijk je de overige bestemmingen, iedereen heeft één stem en de meningen zijn verdeeld. Samen zoeken jullie naar een compromis: pas als iedereen akkoord is, kan je de bestemmingen vastleggen.

Onderstaand schema vat de verschillende stappen van de visievormingsfase samen.



FIGUUR 18 Visievormingsfase

In deze handleiding behandelen we de verschillende opeenvolgende fases van het proces lineair. In de praktijk overlappen ze elkaar en vloeien ze in elkaar over. Zo loopt de visievormingsfase (deels) parallel en overlappend met de onderzoeksfase en beide kunnen elkaar beïnvloeden. Je start al in een vroeg stadium met het verzamelen van ideeën: hieruit kunnen één of meerdere vragen naar boven komen (bijvoorbeeld is het idee haalbaar) die tot nieuw onderzoek leiden. Anderzijds zullen onderzoeksresultaten de visievorming voeden en in een bepaalde richting duwen.

1 / BEREID HET PARTICIPATIEPROCES GOED VOOR

Tijdens de visievorming staat participatie centraal. Iedere deelnemer is daarbij evenwaardig. Je luistert niet alleen naar de belanghebbenden maar houdt ook rekening met hun wensen. Het resultaat is de grootste gemene deler van de verschillende visies en belangen van de deelnemers. Dit kan je niet vooraf bepalen. Het is belangrijk dat alle partners dit beseffen en aanvaarden. Bepaal samen met je partners welke belanghebbenden je waarover consulteert en wie er mee de visie mag vormgeven. Dit kan een uitgebreidere groep zijn dan de partners die de intentieverklaring ondertekenden. Het is belangrijk om deze nieuwe groep op de hoogte te brengen van het project en het procesverloop en hen op een gelijke kennisbasis te brengen alvorens te starten met de visievorming. Ook moet je met deze nieuwe groep weer werken aan vertrouwen en stimuleren dat ze in dialoog gaan met begrip voor elkaars standpunten.

Denk goed na hoe je de verschillende belanghebbenden zal betrekken tijdens het visievormingsproces:

- Bij wie verzamelen we ideeën en hoe pakken we dit aan?
- Wie mag mee keuzes maken en hoe gaan we dit doen?
- Hoe communiceren we naar de verschillende doelgroepen?
- Hoe koppelen we de verwerking van hun input terug?

Net zoals in de onderzoeksfase kan je een waaier aan methodes inzetten, analoog en digitaal, afgestemd op maat van je project. Het projectteam bereidt de verschillende participatiemomenten voor.

Begin nooit met een bepaalde methodiek, maar denk eerst goed na hoe je het best de participatie aanpakt. Kijk naar je doel en de doelgroep. Vorm volgt inhoud. Hou zowel rekening met je procesdoelstellingen (gericht op de mensen: kennismaken, verbinden, vertrouwen creëren,...) als met de gewenste output (gericht op het product: ideeën genereren, planvorming,...). Wees creatief met het zoeken naar een werkvorm en maak je eigen 'format', bijvoorbeeld:

- Combineer elementen uit diverse werkvormen tot een uniek geheel;
- Haal inspiratie uit gezelschapsspelen, TV-programma's, jeugdvereniging,...;
- Werk met iets typisch voor het thema/gebied/doelgroep;
- ...

Verlies ook je randvoorwaarden niet uit het oog (beschikbare tijd, middelen, ruimte, facilitatoren,...).

1.1 BOUWSTENEN OM EEN SUCCESVOL PARTICIPATIEMOMENT TE ONTWERPEN

Om een participatiemoment gedetailleerd te ontwerpen, kan je gebruik maken van het schema van Schein (zie [Figuur 19](#)). Dit schema geeft de zes belangrijkste bouwstenen weer van een participatiemoment en sluit aan bij de participatiedriehoek (zie [Figuur 1](#)):

- **Doelstellingen (Purpose):** voor elk participatiemoment heb je zowel projectdoelstellingen (inhoud), als procesdoelstellingen (menselijke interactie);
- **Product:** het (inhoudelijk) resultaat van je participatiemoment: wat wil je op het einde van je participatiemoment weten? Wat moet er liggen?
- **Proces:** de samenwerking en relatie tussen de deelnemers tijdens het participatieproces;
- **Participanten:** de belanghebbenden die je wil betrekken, de verschillende doelgroepen;
- **Probleempunten (Probable Issues):** te verwachten moeilijkheden;
- **Procedure:** de participatiemethode die je zal inzetten. Deze ontwerp je rekening houdend met de vorige vijf bouwstenen.

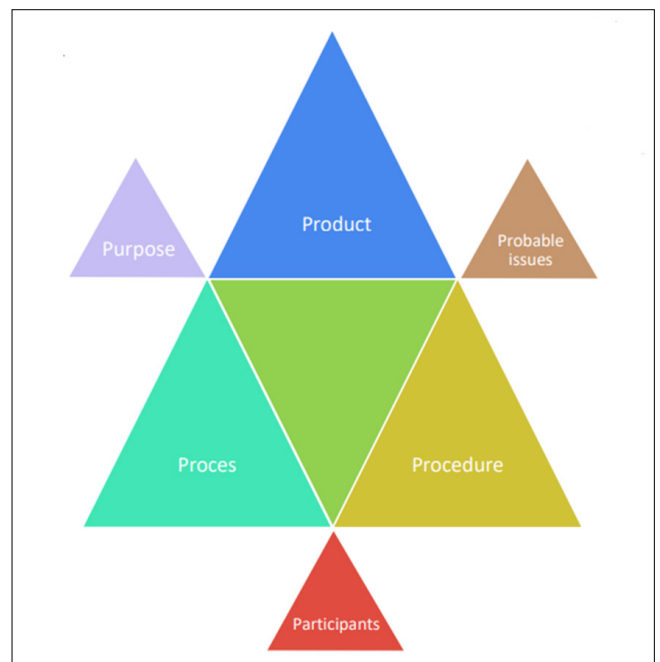
Hieronder behandelen we hoe je elk van deze bouwstenen kan toepassen binnen de visievormingsfase van een onroerenderfgoedrichtplan, maar je kan deze bouwstenen ook inzetten in andere fasen van het proces: ze zijn toepasbaar op alle participatiemomenten.

1.1.1 DOELSTELLINGEN (PURPOSE)

Het uiteindelijke doel van een onroerenderfgoedrichtplan is om tot een gedragen toekomstvisie te komen voor een thema of gebied. Dit algemene doel is al deels geconcretiseerd in de intentieverklaring, waarin jullie samen met de belangrijkste partners de richting bepalen. De kernvraag in de visievormingsfase is: hoe kunnen we dit doel bereiken?

Denk na over welke vragen je aan je deelnemers wil stellen. Vaak gaat het om dit type vragen:

- Wat is wenselijk? Waar willen we naartoe op lange termijn? Wat zijn droombeelden?
- Wat is mogelijk? Wat kunnen we bereiken, rekening houdend met alle randvoorwaarden die er zijn? (dit haal je bijvoorbeeld uit onderzoek)
- Hoe kunnen we dit aanpakken? Welke stappen moeten we zetten? Wie moeten we daarbij betrekken?



FIGUUR 19 Bouwstenen voor het ontwerpen van processtappen / Bron: 'The Art of Participation', Leuvuur vrij naar E.H. Schein

Maak de vragen die je aan deelnemers stelt zo concreet mogelijk. Hou daarbij de intentieverklaring steeds in je achterhoofd. Dit is het kompas dat de richting aanwijst en vormt het kader waarbinnen je verder werkt.

1.1.2 PRODUCT

Bepaal wat je inhoudelijke doelstellingen zijn en wat je gewenste concrete output is. Eén van de inhoudelijke doelstellingen is altijd dat je deelnemers op een gelijke kennisbasis wil brengen met betrekking tot het thema of gebied en hen op de hoogte wil brengen van het project. Vaak is er een bepaalde mate van kennis nodig om goed te kunnen deelnemen aan een dialoog.

Je kan dit op verschillende manieren realiseren bijvoorbeeld door vooraf of bij de start:

- (Een) presentaties met inhoudelijke informatie te geven;
- Infobundel via mail te bezorgen met linken naar de projectwebsite;
- Een infomarkt te organiseren met mogelijkheid tot het aanspreken van experts;
- Een studiebezoek te organiseren waar je alles kan toelichten aan de hand van een concrete situatie;
- Ervaringsdeskundigen te laten getuigen;
- Informatiefilmpjes op het participatieplatform te delen.

Andere inhoudelijke doelstellingen verschillen van participatiemoment tot participatiemoment bijvoorbeeld:

- Deelnemers formuleren concrete ideeën om de doelstelling te bereiken;
- Deelnemers geven aan welke ideeën ze het meest belangrijk vinden;
- Deelnemers formuleren randvoorwaarden voor ideeën;
- Deelnemers werken stappen uit om de ideeën te verwezenlijken;
- Deelnemers zijn zich bewust van de moeilijkheden/hindernissen om de ideeën te verwezenlijken.

1.1.3 PROCES

Bepaal wat je procesmatige doelstellingen zijn en wat je op het niveau van je deelnemers wil bereiken. In het visievormingsproces zijn volgende doelstellingen belangrijk:

- Deelnemers leren elkaar kennen;
- Deelnemers voelen zich comfortabel om in dialoog te kunnen gaan;
- Deelnemers begrijpen (en waarderen) elkaars perspectieven;
- Deelnemers hebben zin om samen verder aan de slag te gaan.

Deze procesdoelstellingen vragen tijd, zowel om vertrouwen te creëren tussen de deelnemers als om ideeën te laten rijpen. Het innemen en verdedigen van standpunten, maar vooral het aanpassen van deze standpunten en het opnemen van engagement, vragen om een veilige omgeving en vertrouwen. Dit kan je niet op één dag realiseren maar vraagt voldoende contactmomenten tussen de verschillende deelnemers. Mensen van verschillende strekkingen fysiek bij elkaar zetten dwingt hen om naar elkaar te luisteren en rekening te houden met elkaar. Voor een goede sfeer en dynamiek is het belangrijk dat alle belanghebbenden een gelijke behandeling krijgen, ongeacht de diversiteit van de groep: zorg ervoor dat alle meningen evenwaardig aan bod komen. Dit verhoogt het respect en vertrouwen in het proces en voor elkaar en werpt zijn vruchten af op het moment dat er consensus moet bereikt worden.

1.1.4 PARTICIPANTEN

Bepaal met wie je de vragen wil beantwoorden en breng de kenmerken van de deelnemers in kaart. Stem je methode af op de grootte en samenstelling van de groep en zoek aansluiting bij alle deelnemers. Denk daarbij aan de acht B's van toegankelijkheid:

- **Bruikbaar:** het moet aansluiten bij de noden, doelen en vragen van de doelgroep en in lijn zijn met hun leefwereld;
- **Betaalbaar:** je moet zowel rekening houden met de financiële kostprijs (= directe kosten zoals deelnameprijs en indirecte kosten als vervoer er naar toe) als met de psychologische kostprijs (= psychologische drempel om aan methodiek deel te nemen door sociale norm, stigma, schaamte,...);
- **Bereikbaar:** je participatiemoment moet zowel in tijd als in ruimte bereikbaar zijn voor de deelnemers. Zoek een locatie die makkelijk bereikbaar is en kies een tijdstip dat voor zoveel mogelijk deelnemers past;
- **Beschikbaar:** dit kijkt vanuit het perspectief van de deelnemers en hoe zij ervaren dat ze makkelijk kunnen deelnemen (administratief hoge drempels zoals registratie,...), maar gaat er ook over of deelnemers echt 'aanwezig' zijn tijdens het moment (en bijvoorbeeld niet ondertussen telefoontjes doen);
- **Bekend:** het moment moet bekend zijn bij de doelgroep. Zet dus geschikte communicatiekanalen in om de doelgroep te bereiken;
- **Betrouwbaar:** je moet een veilige omgeving bieden aan de deelnemers/doelgroep en zorgen voor vertrouwen tussen de deelnemers, maar ook beloftes waarmaken: koppel dus altijd terug naar deelnemers hoe je hun input verwerkt;
- **Begripvol:** de methodiek moet vertrekken vanuit empathie en begrip voor de situatie van de doelgroep en hun ervaringen en belevingen en blijft weg van oordelen;
- **Begrijpbaar:** de doelgroep moet de methodiek begrijpen. Daarvoor is het belangrijk dat je helder, duidelijk en herkenbaar communiceert, op maat van de doelgroep.

Daarnaast hebben mensen een verschillende mate waarin ze bereid zijn om tijd te investeren (5 min, 5 u, 5 dagen,...). Je kan niet van iedereen hetzelfde verwachten. Stem je methodieken hier dus op af.

Probeer tot slot variatie te brengen in je participatieve moment zodat mensen met verschillende werk- en leerstijlen zich aangesproken voelen:

- **Zorg voor structuur:** heldere tijdsindeling, duidelijke instructies, concrete methoden,...;
- **Zorg voor concepten:** modellen en theorieën, logische ideeën, heldere relaties tussen ideeën...;
- **Zorg voor actie:** beweging, activiteit, spontaneïteit, demonstraties,...;
- **Zorg voor verbinding:** dialoog, uitwisseling in kleine groepen, groepsversterkende aanpak,... .

Om tot een representatieve en breed gedragen visie te komen heb je de stemmen van diverse belanghebbenden nodig. Probeer iedereen aan bod te laten komen zonder dit te forceren. Omarm mensen die enthousiast aan het project willen deelnemen want zij trekken anderen mee, maar dwing mensen die niet willen meewerken niet tot deelname. Niet iedereen ziet dit immers even goed zitten. Bewaak wel dat alle belangen voldoende vertegenwoordigd zijn. Streef daarvoor naar een aanpak op maat van de belanghebbenden die minder spontaan deelnemen en diversifieer daarin.

1.1.5 PROBLEEMPUNTEN

Ga na waar er spanning op kan zitten of wat aandachtspunten zijn waar je rekening mee moet houden:

- Beperkte tijd;
- Verschillende verwachtingen;
- Tegenstellingen tussen deelnemers of conflicten;
- Dominante of juist terughoudende deelnemers;
- Gevoeligheid van het thema of gevoeligheden binnen het gebied;
- ...

Door op voorhand goed na te denken over mogelijke problemen die kunnen opduiken, kan je je participatiemoment zodanig ontwerpen dat je hier zo weinig mogelijk last van ondervindt.

1.1.6 PROCEDURE

Als je al deze dingen in kaart gebracht hebt, kan je rekening houdend hiermee een methodiek (of combinatie van methodieken) kiezen en uitwerken. Zorg daarbij dat je participatiemoment een logische opbouw heeft:

- **Verbinding maken:** zorg dat de deelnemers elkaar leren kennen en aan vertrouwen bouwen;
- **Randvoorwaarden scheppen:**
 - Zorg voor een gelijke kennisbasis;
 - Maak de doelen en intenties duidelijk;
 - Geef heldere instructies over de aanpak en maak afspraken;
- **Collectieve wijsheid naar boven halen:**
 - Nieuwe inzichten naar boven halen, zichtbaar maken en waarderen;
 - Ondersteunen bij het oplossen van conflicten;
 - Herkaderen van niet-helpende opvattingen;
- **Afronden:**
 - Geef een overzicht van een stand van zaken en het vervolg: wat kunnen deelnemers verwachten;
 - Zorg voor een afsluitend moment (bijvoorbeeld reflectie);
 - Bied kans om afscheid te nemen;
- **Evaluatie:**
 - Laat de deelnemers je workshop evalueren en verbeterpunten aangeven.

Bereid met het projectteam elk participatiemoment goed voor en maak een draaiboek op. De draaiboeken voeg je toe aan het participatieplan. Een draaiboek bevat een uitgebreid overzicht van het verloop van het participatiemoment en bevat volgende elementen:

- Locatie en tijdstip van de activiteit;
- Overzicht van de deelnemers;
- Project- en procesdoelstellingen;
- Opbouw van de activiteit (leidraad voor de facilitator):
 - Timing en inhoud van de verschillende onderdelen;
 - Benodigde materialen;
 - Output;

- Taakverdeling en afspraken:
 - Voorbereiding materialen (posters opmaken, naamstickers voor deelnemers,...);
 - Facilitatoren en groepsindeling;
 - Communicatie naar deelnemers;
 - Meebrengen materialen;
 - Klaarzetten zaal;
 - Ontvangst deelnemers;
 - Verslaggeving;
 -

ENKELE PRAKTIJKVOORBEELDEN UIT HET ONROERENDERFGOEDRICHTPLAN VOOR HOOGSTAMBOOMGAARDEN IN HASPENGOUW EN VOEREN

Tijdens het onroerendergoedrichtplan 'Hoogstamboomgaarden in Haspengouw en Voeren' organiseerden we verschillende participatiemomenten met wisselend succes. Leer mee uit onze ervaringen.

EEN TREFDAG VOOR HOOGSTAMBOOMGAARDEN: EEN SCHOT IN DE ROOS

In het visievormingsproces voor de hoogstamboomgaarden in Haspengouw en Voeren wilden we, naast de stuurgroep, ook een bredere groep belanghebbenden een stem geven zoals belangenroepen (Boerenbond, Natuurpunt, erfgoedverenigingen,...) en ervaringsdeskundigen (eigenaars, beheerders, ondernemers,...). Deze brede groep belanghebbenden betrokken we voor het eerst op een trefdag voor hoogstamboomgaarden, het kick-offmoment van het visievormingsproces. Dergelijke 'Kick-off' is ook een uitgelezen moment om het beslissingsniveau actief te laten deelnemen en voeling met het proces en de belanghebbenden te laten krijgen.

De trefdag, met voorstelling van het project- en procesverloop, aandacht voor kennisdeling- en uitwisseling, ruimte voor netwerken en een eerste participatieve workshop bleek een goede methode om een grote groep belanghebbenden met diverse achtergronden voor een eerste keer samen te brengen. De trefdag was opgebouwd uit drie delen:

- Een studievoormiddag met verschillende lezingen, waarbij de verschillende waarden van hoogstamboomgaarden, belangen, knelpunten en mogelijkheden aan bod kwamen (= onderzoeksresultaten). Dank zij deze voormiddag kreeg iedereen inzicht in de problematiek en de verschillende standpunten en begonnen alle deelnemers met dezelfde kennis aan de workshops;
- Een netwerklunch waarbij de verschillende deelnemers op een informele manier konden kennis maken met elkaar. Dit netwerkmoment zorgde voor een belangrijke eerste stap in de opbouw van wederzijds vertrouwen;
- Een workshopnamiddag waarbij deelnemers met een thematische blik naar functies van hoogstamboomgaarden keken. Binnen elke thema brachten deelnemers functies in kaart en toetsten dit aan wenselijkheid en haalbaarheid. Op die manier werden ze zich bewust van specifieke knelpunten en wensen per thema, maar ook van beperkingen en de noodzaak aan het zoeken van een goed evenwicht tussen de verschillende belangen.



Een studievoormiddag brengt deelnemers op de hoogte van het project en geeft hen een gelijke kennisbasis.

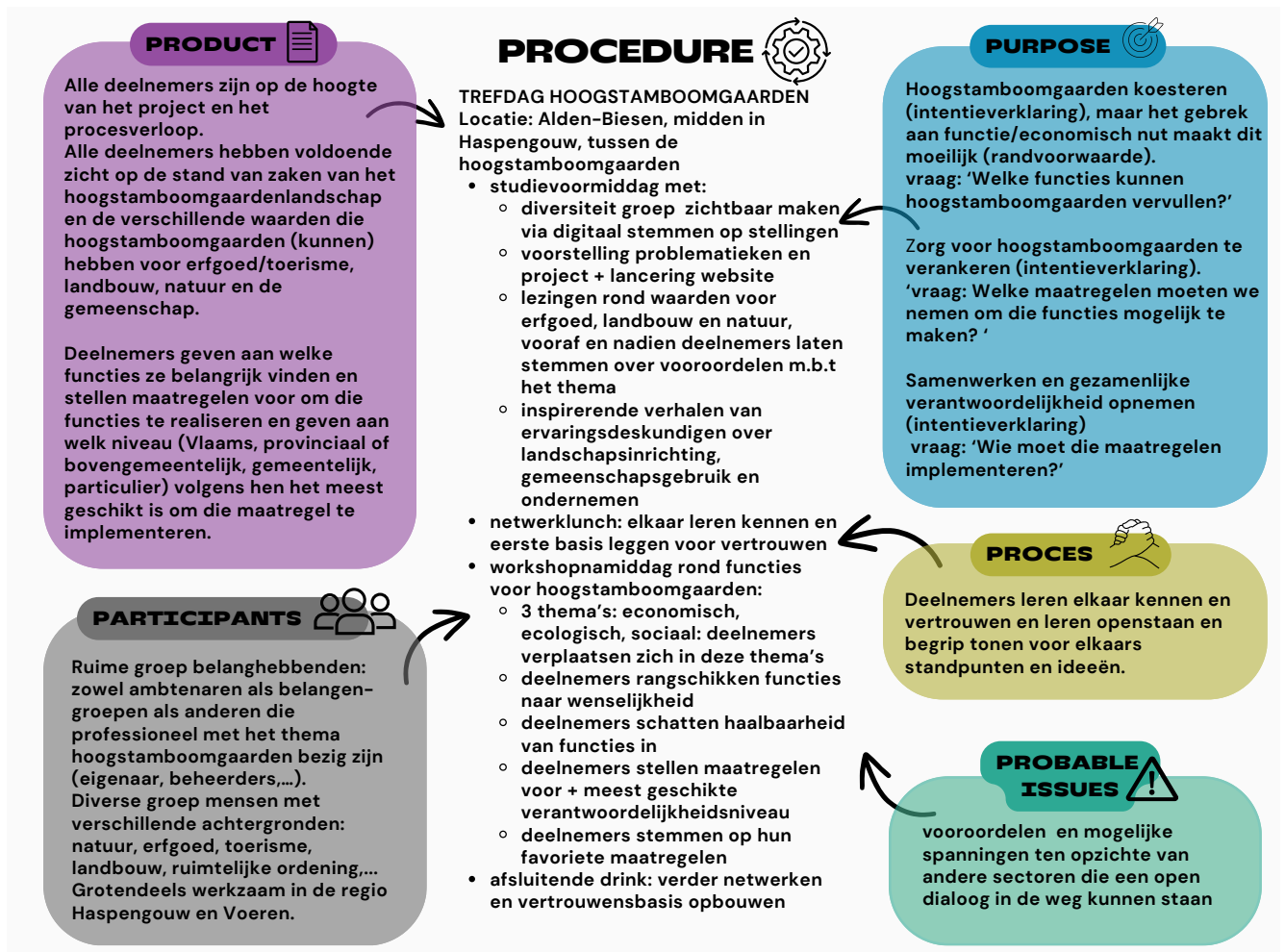


Tijdens een netwerklunch leren deelnemers elkaar beter kennen en wordt een eerste basis voor vertrouwen gelegd.



Tijdens een workshopnamiddag denken deelnemers samen na over mogelijke functies en maatregelen voor hoogstamboomgaarden.

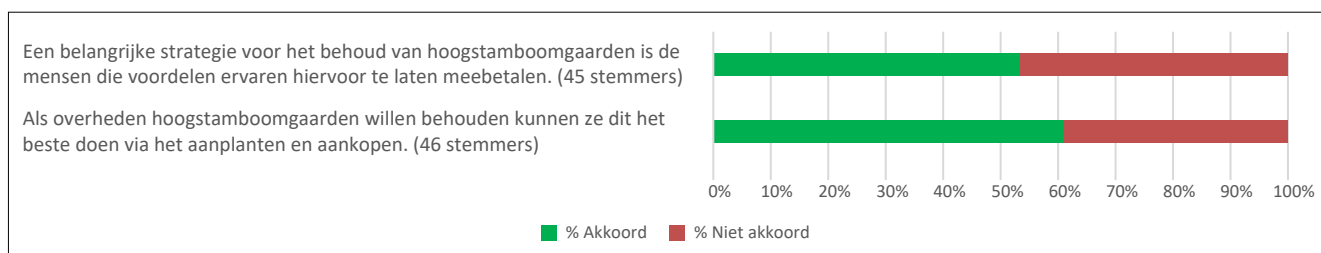
Een trefdag voor hoogstamboomgaarden / Fotos: Onroerend Erfgoed



FIGUUR 20: De zes bouwstenen van een participatiemoment toegepast op het 'kick-off'-moment van het onroerenderfgoedrichtplan voor 'Hoogstamboomgaarden in Haspengouw en Voeren'

We dachten goed na over het ontwerp van deze trefdag (zie [Figuur 20](#)) en dat wierp zijn vruchten af. Een aantal zaken die onze keuzes voor het inzetten van verschillende methodieken beïnvloedden:

- Dit was de eerste bijeenkomst van een grote groep belanghebbenden die elkaar niet (allemaal) kenden. De tijd ontbrak om vooraf een uitgebreide kennismaking met iedereen (circa 60 deelnemers) te organiseren. Daarom zorgden we voor twee netwerkmomenten op de dag: tijdens de lunch en bij het afsluiten. We wilden graag aan het begin van de dag zichtbaar maken hoe divers de groep was, zowel qua achtergrond als qua standpunten. Dit losten we op door een digitaal element toe te voegen aan de workshop, namelijk het werken met stembakjes. Op die manier konden mensen via een druk op de knop antwoorden op een meerkeuzevraag en zagen de deelnemers de verdeling van die antwoorden onmiddellijk op het scherm geprojecteerd (zie [Figuur 21](#));
- We vonden het belangrijk om iedereen op de hoogte te brengen van het project en van de onderzoeksresultaten, vandaar dat de voormiddag voornamelijk bestond uit lezingen. Om dit zo verteerbaar mogelijk te maken wisselden we 3 langere presentaties die focusten op waarden, waardering en knelpunten van hoogstamboomgaarden vanuit drie invalshoeken (landbouw, natuur, erfgoed/toerisme) af met drie korte inspirerende praktijkvoorbeelden van mensen die actief met hoogstamboomgaarden aan de slag gaan (een ondernemer, een beleidsmaker en een burger). Aan het begin van elke thematische lezing, gebruikten we de stembakjes om deelnemers zich bewust te maken van hun vooroordelen: we legden eenzelfde stelling voor aan het begin en op het einde van de lezing en zagen zo de impact van (nieuwe) kennis op de meningen van de deelnemers;
- De diversiteit van de groep baarde ons enige zorgen. Sectoren zoals natuur en landbouw stonden al veel lijnrecht tegenover elkaar en dat zou het onbevooroordeeld luisteren en het voeren van een dialoog mogelijk bemoeilijken. Daarom organiseerden we de workshops thematisch. Deelnemers kozen uit twee van drie thema's (hoogstamboomgaarden en ondernemen, hoogstamboomgaarden en sociaal/maatschappelijke functies en hoogstamboomgaarden en natuur). Door de thematische invalshoek moesten deelnemers zich hierin proberen te verplaatsen en gingen we conflicten (bijvoorbeeld of kiezen voor natuur of landbouw) in deze eerste sessie uit de weg;
- We wilden vrij veel informatie verzamelen op korte tijd. Daarom bereidden we zoveel mogelijk op voorhand voor zodat we tijdens de workshops konden focussen op de essentie. We maakten bijvoorbeeld zelf al een lijst met mogelijke functies op (op basis van het onderzoek en kennis bij de stuurgroep) zodat we niet te veel tijd verloren met (mogelijke) functies te verzamelen die we eigenlijk al kenden (deelnemers konden wel de lijst verder aanvullen). In plaats daarvan focusten we op het draagvlak voor en de haalbaarheid van die functies door deelnemers dit te laten beoordelen. Daarna lieten we hen nadenken over maatregelen om deze functies in de praktijk te realiseren/stimuleren. Door te werken met stickers en post-its maakten we dit proces snel en efficiënt. (zie [Figuur 22](#)).



FIGUUR 21: Stemmen op stellingen maakte de diversiteit in standpunten tussen de verschillende deelnemers zichtbaar



FIGUUR 22: Tijdens de workshop scoorden deelnemers verschillende functies op wenselijkheid en haalbaarheid, formuleerden ze maatregelen om deze functies te realiseren, dachten ze na over het meest geschikte niveau om deze maatregelen te implementeren en stemden ze voor hun favoriete maatregelen.

DE INSTRUMENTENWORKSHOP WAS EEN LEERMOMENT

We organiseerden een workshop met experts voor het verzamelen van informatie over verschillende beleidsinstrumenten en hun geschiktheid om deze in te zetten voor het behoud en beheer van hoogstamboomgaarden. Daarvoor hingen we in een grote zaal per instrument een poster op, 40 in het totaal. De deelnemers moesten voor de instrumenten die ze goed kennen enerzijds de impact beoordelen op de verschillende doelstellingen van het richtplan (positief of negatief) en anderzijds kansen of beperkingen van dit instrument aangeven. Daarna zouden we de verzamelde informatie in groep overlopen en zoeken naar quick-wins en lacunes.

Deze aanpak bleek niet echt te werken zoals we hadden ingeschat: veel deelnemers deden uitspraken over instrumenten die ze niet zo goed kenden of waarvan ze de impact verkeerd interpreteerden. Op die manier zat er veel 'ruis' op de resultaten en konden we tijdens de bespreking geen conclusies trekken met betrekking tot quick-wins en lacunes. Om toch een correct zicht te krijgen op de instrumenten, klaarden we dit achteraf in één-op-één gesprekken uit met de desbetreffende experts.

In deze workshop hadden we te weinig rekening gehouden met het verschillende kennisniveau van de experts en de wil om overal iets over te zeggen. We waren beter gestart met het helder krijgen van de instrumenten door interviews met experts om pas daarna iedereen samen te brengen om hierop verder te werken.

Op niveau van proces was dit wel een geslaagde workshop: deelnemers waren enthousiast en gaven aan dat ze veel van elkaar bijgeleerd hadden over de verschillende beleidsinstrumenten.

2 / VERZAMEL IDEEËN

Vertrek vanuit je centrale probleemstelling, knelpunten en noden die tijdens de onderzoeksfase en het participatieproces naar boven kwamen en brainstorm er dan samen met de belanghebbenden op los. Betrek in de fase van het ideeën verzamelen zoveel mogelijk doelgroepen en waak erover dat alle belanghebbenden aan bod komen.

In het begin wil je je blik zo open mogelijk houden en vanuit alle hoeken mogelijke ideeën of oplossingen verzamelen. Pas in een latere fase ga je hier de meest geschikte uit kiezen. Dit betekent dat je in deze fase heel breed gaat: hoe meer, ideeën hoe liever!

2.1 METHODES OM IDEEËN TE VERZAMELEN

Je kan verschillende methodes inzetten om ideeën te verzamelen. Ook hier kan je bij het kiezen en ontwerpen van de methode gebruik maken van de [‘Bouwstenen om een succesvol participatiemoment te ontwerpen’](#).

Als output (project) wil je zoveel mogelijk ideeën verzamelen. Aangezien sommige mensen drempels hebben om een idee te geven, is het belangrijk om bij het ontwerp na te denken hoe je die drempels kan verlagen, bijvoorbeeld door eerst te zorgen voor een goede vertrouwensbasis, te starten in kleinere groepen en door het verzamelen en beoordelen van ideeën duidelijk van elkaar te scheiden. In de verzamelfase is het niet de bedoeling om al te oordelen over ideeën of deze af te schieten, dit doe je pas in de volgende stap.

Om tot vernieuwende ideeën te komen moet je out-of-the-boxdenken stimuleren. De meeste mensen zijn van nature geneigd om binnen bestaande kaders te denken en hierop verder te bouwen. Kies daarom voor brainstormtechnieken die erop gericht zijn dit natuurlijk denkpatroon te doorbreken. Je kan deze apart inzetten of aanvullend op de ideeën die spontaan naar boven komen.

Hieronder volgen enkele voorbeelden:

2.1.1 VERTREK VAN DROOMBEELDEN OF DOEMSCENARIO'S

Volgens Einstein kunnen problemen nooit opgelost worden binnen het kader waarin ze gecreëerd zijn. Door dit kader los te laten en te werken vanuit een fictieve situatie, kom je soms tot vernieuwende of verrassende inzichten. Mogelijke kaders zijn om te vertrekken van droombeelden of doemscenario's.

Bij droombeelden vertrek je van een ideale verre toekomst waar er geen probleem meer is, bij doemscenario's van de ergst mogelijke verre toekomst, waarbij het probleem exponentieel gestegen is:

- Hoe ziet deze toekomst eruit?
- Welke stappen moeten we zetten om hier te geraken?
- Welke maatregelen kunnen we nemen?
- In geval van doemscenario's: kunnen we de maatregel omkeren?

2.1.2 BENADER HET PROBLEEM VANUIT VERSCHILLENDE HOEKEN

Stimuleer om vanuit verschillende invalshoeken oplossingen te bedenken. Dit dwingt deelnemers om zich in een andere rol te verplaatsen en op die manier kan je er ook over waken dat alle belangen aan bod komen. Bijvoorbeeld thematisch, vanuit verschillende doelgroepen,....

Om tot creatieve oplossingen te komen kan je dit ook aanvullen met vragen zoals:

- Bedenk een idee/maatregel/oplossing:
 - Die niemand zou durven invoeren;
 - Die eigenaars heel gelukkig zou maken;
 - Die geen geld kost;
 - Waarmee we het nieuws halen;
 - ...

2.2 BETREK HET BREDE PUBLIEK

Bij het verzamelen van ideeën is brede publieksparticipatie een meerwaarde omdat je zo ook een beter zicht krijgt op wat bewoners, eigenaars of geïnteresseerden van het thema vinden. Dit kan via publieke evenementen of via een online-ideeënplatform waar iedereen ideeën kan aanleveren en op ideeën kan stemmen. Uit ervaring blijkt dat een online platform niet werkt zonder mensen actief aan te sporen om hieraan deel te nemen.

Het is ook belangrijk goed na te denken over de vragen die je aan het publiek stelt. Een visie is vrij algemeen en gaat over overkoepelende thema's en ideeën. Veel mensen hebben echter moeite met te denken op zo een abstract niveau. Zorg dus ook voor voldoende concrete vragen, die dicht bij de leefwereld van het doelpubliek komen. Dit leidt vaak tot heel concrete voorstellen die je in een latere fase kan abstraheren.

BURGERPARTICIPATIE IN DE PRAKTIJK

MERGELGROEVEN TE RIEMST

Met de "journalistenmethode" hebben we de bevolking gestructureerd bevraagd. Dit gebeurde op een informatie- en dialoogavond waar eerst een presentatie was van de gemeente met informatie voor de eigenaren over het huidige beleid van de gemeente met betrekking tot de groeven. Ook was er een presentatie van het agentschap Onroerend Erfgoed die inging op het richtplan en de erfgoedwaarden van de groeve.

Er waren vier vragen voorbereid en afgeprint op papieren: Elke deelnemer kreeg een papier waarop deze zijn eigen antwoord schreef en ook drie anderen over deze vraag "interviewde". Tenslotte werden dezelfde vragen in een groepsbespreking samen besproken om zo al de eerste resultaten te kennen. Deze resultaten werden gedeeld met de volledige groep. In totaal namen 30-35 personen deel aan deze bevraging.

De vier vragen waren de volgende:

1. Wat is jouw suggestie om (meer) aandacht aan te geven als het gaat om de problematiek van de mergelgroeven?
2. Als je de informatie van de presentaties hoort: Wat vind je fijn om te horen? Wat charmeert?
3. Wat denk je dat jou zou helpen nog trotser te zijn/te worden op deze mergelgroeven?
4. Waar kan de gemeente Riemst volgens jou nog meer ondersteuning bieden?

De belangrijkste aandachtspunten waren de volgende:

- Meer en betere communicatie, publicaties en informatieverbreiding;
- Zoeken naar een oplossing en financiering;
- Behoud van de groeven en waardering voor het erfgoed;
- Duidelijke regelgeving;
- Inspecties en controles;
- Aandacht voor de vleermuizen;
- Toegankelijkheid van de groeven.

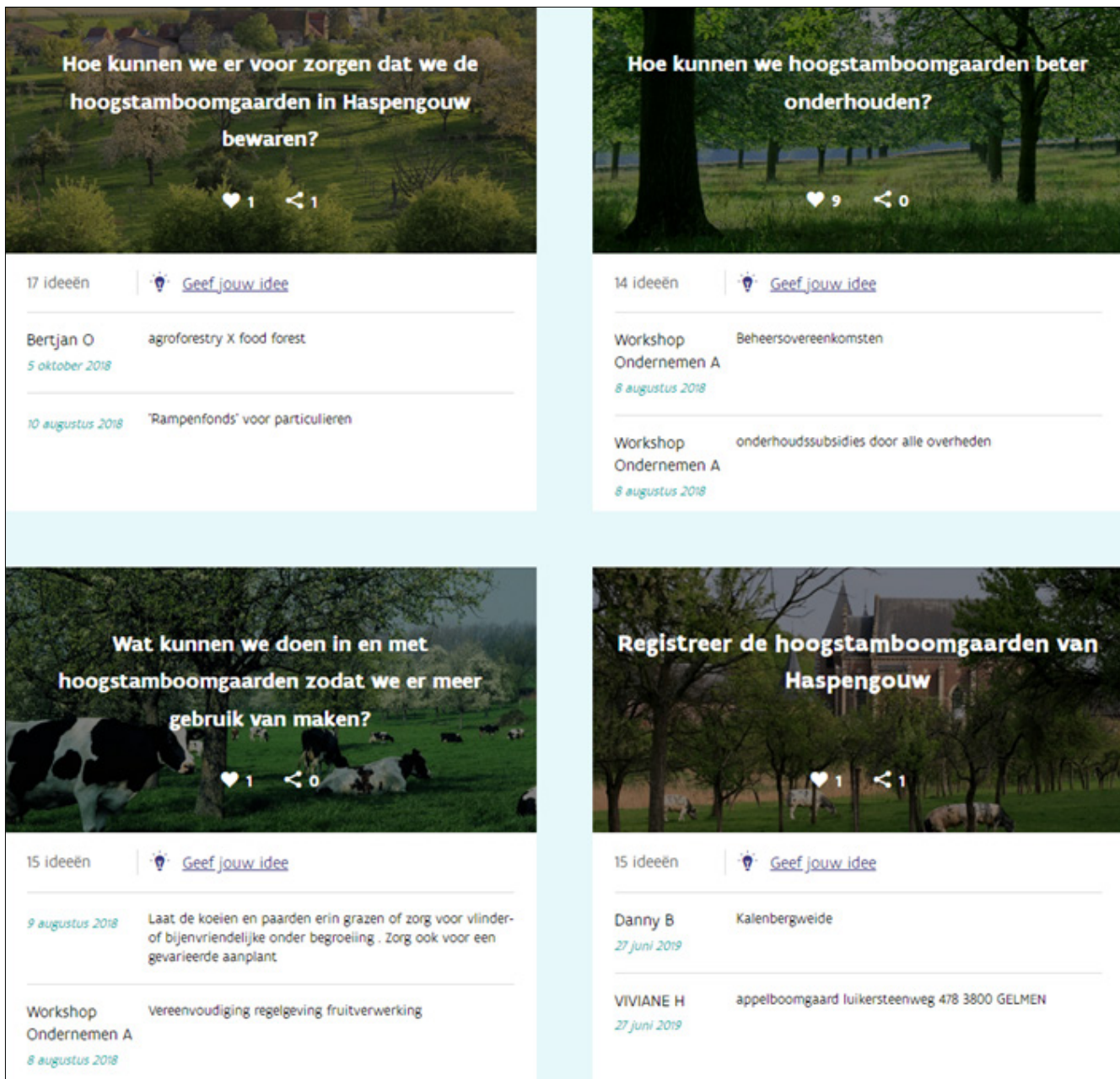
De methode was aangenaam omdat je op korte tijd enorm veel informatie uit mensen kunt halen. Iedereen had de kans om eigen aandachtspunten mee te geven en voelde zich gehoord. De output gaf een goed idee van wat mensen belangrijk vonden als het gaat om de groeven in Zussen en vormden een goede input voor de visie.

HOOGSTAMBOOMGAARDEN IN HASPENGOUW EN VOEREN

Haspengouw is een grote regio met veel inwoners. Zij konden ideeën geven via een online-ideeënplatform (zie [Figuur 23](#)). Dit platform bevatte drie vragen:

- Hoe kunnen we ervoor zorgen dat we de hoogstamboomgaarden in Haspengouw bewaren?
- Hoe kunnen we hoogstamboomgaarden beter onderhouden?
- Wat kunnen we doen in en met hoogstamboomgaarden zodat we er meer gebruik van maken?

Iedereen kon onder elk van deze vragen zelf ideeën formuleren of stemmen op bestaande ideeën. We lanceerden het ideeënplatform kort na de trefdag voor hoogstamboomgaarden en voegden hier de ideeën die tijdens de trefdag naar boven kwamen aan toe, zodat het publiek hierop kon stemmen. Tijdens de trefdag maakten we een aantal korte filmpjes waarin deelnemers hun idee voorstelden. We deelden deze filmpjes via sociale media en riepen zo mensen op om zelf ook hun idee toe te voegen. Dit bleek niet de juiste manier: mensen reageerden eerder binnen de sociale media dan naar het platform te gaan en hier hun idee aan toe te voegen. Mogelijk waren ook de vragen te algemeen en onvoldoende afgestemd op de leefwereld van het doelpubliek, omdat ze niet over concrete boomgaarden uit hun buurt gingen.



FIGUUR 23: Ideeënplatform voor het onroerendergoedrichtplan hoogstamboomgaarden. De ervaring leert dat dit alleen werkt als je er ook communicatie-acties aan koppelt en mensen actief aanspoort om ideeën in te dienen / Bron: Treecompany

3 / CLUSTER EN VERWERK DE IDEEËN

Breng gelijkaardige ideeën samen en zoek naar overkoepelende thema's of verhaallijnen. Maak daarbij de vertaalslag van concrete acties naar algemene principes. Bij de opmaak van een onroerenderfgoedrichtplan beperk je je tot WAT je wil doen, maar doe je nog geen uitspraken over HOE dit moet gebeuren. Dit beslis je pas bij de opmaak van het actieprogramma. Bijvoorbeeld: 'beheersovereenkomsten voor het snoeien van hoogstamboomgaarden' (hoe) wordt 'financieel ondersteunen van het beheer van hoogstamboomgaarden' (wat).

Het gamma ideeën gaat heel breed: van heel concreet, tot heel vaag; van quick-wins tot voorstellen die praktisch onhaalbaar zijn. Als projectteam ga je nu samen aan de slag om al die ideeën te clusteren en te verwerken. Dit kan je al (deels) samen met de belanghebbenden tijdens de workshops doen.

Heb ook aandacht voor dingen die steeds opnieuw naar boven komen en probeer hieruit kernvragen te distilleren waar je mee aan de slag wil gaan bij het maken van keuzes.

CLUSTEREN KAN OP VERSCHILLENDE NIVEAUS

HOOGSTAMBOOMGAARDEN IN HASPENGOUW EN VOEREN

Tijdens de opmaak van het onroerenderfgoedrichtplan voor hoogstamboomgaarden organiseerden we een workshop met de belangrijkste belanghebbenden, waarbij we ideeën verzamelden en de ideeën uit de trefdag en het ideeënplatform al begonnen te clusteren (zie [Figuur 24](#)). We hadden bijna 100 ideeën die we in 11 thema's clusterden.

Na de workshop ging de projectgroep hier verder mee aan de slag. Zij voegden sommige clusters nog eens samen en zochten naar overkoepelende principes. Uiteindelijk kwamen we tot drie belangrijke principes, die elk meerdere clusters onder zich omvatte:

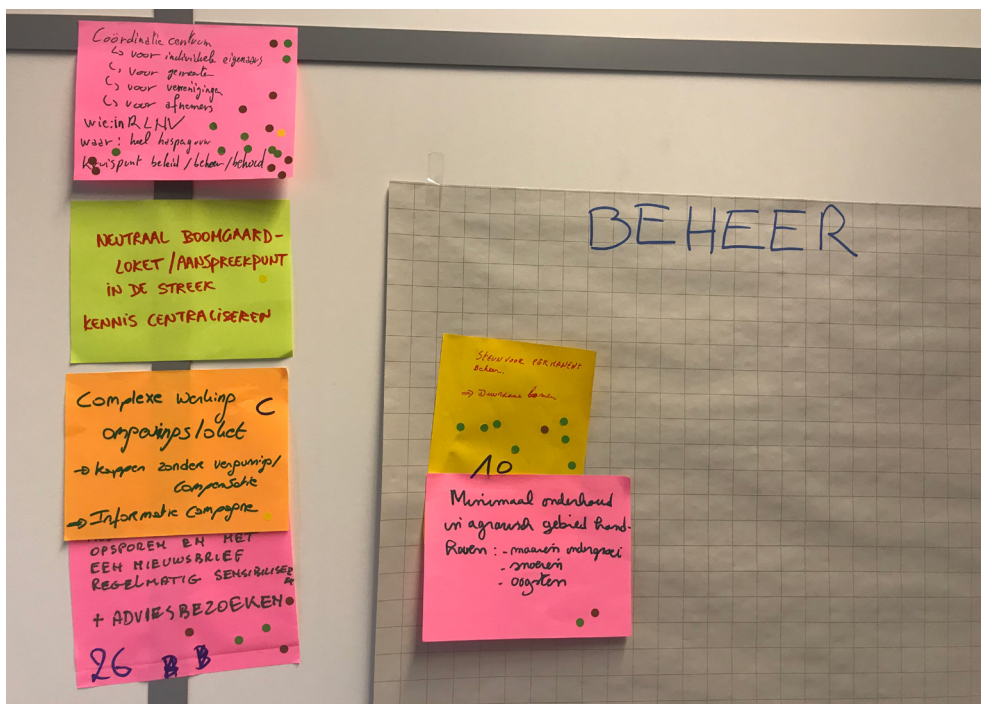
- **Het behouden van hoogstamboomgaarden:**
 - Inventarisatie en waardering;
 - Vergunningskader en handhaving;
 - Gerichte aanplanten en behoudsacties;
- **Het beheer van hoogstamboomgaarden ondersteunen:**
 - Financieel ondersteunen van eigenaars;
 - Inhoudelijk en technisch ondersteunen van eigenaars;
 - Ondersteunen van productie en afzet;
- **Een gemeenschappelijk beleid voor hoogstamboomgaarden uitbouwen:**
 - Onderzoek en projecten;
 - Coördinatiecentrum hoogstamboomgaarden;
 - Gerichte communicatie.

Dit leidde tot drie kernvragen waar we verder mee aan de slag wilden bij het maken van keuzes:

- Hoe willen we hoogstamboomgaarden behouden?
- Hoe kunnen we het beheer van hoogstamboomgaarden ondersteunen?
- Hoe kunnen we een gemeenschappelijk beleid voor hoogstamboomgaarden uitbouwen?



FIGUUR 24: Voorbeeld van het clusteren van individuele ideeën voor het onroerenderfgoedrichtplan 'Hoogstamboomgaarden in Haspengouw en Voeren'



Belanghebbenden clusteren samen ideeën tijdens een workshop / Foto: Onroerend Erfgoed

4 / MAAK KEUZES EN FORMULEER AMBITIES

In deze belangrijkste fase van het proces geef je de visie vorm door het maken van keuzes. Dit doe je weer met een beperktere groep van de belangrijkste belanghebbenden. Betrek in deze fase ook zeker het intern beslissingsorgaan en het politiek niveau.

4.1 BRENG ALLE INFORMATIE OP EEN OVERZICHTELIJKE MANIER SAMEN

Tijdens het proces verzamelde je al heel wat informatie: onderzoeksresultaten, wensen, noden, knelpunten en draagvlak uit de onderzoeksfase en ideeën uit het begin van de visievormingsfase... Al deze informatie moet je nu overzichtelijk samenbrengen zodat je keuzes kunt maken. Leg bijvoorbeeld ideeën naast het draagvlak en kanaliseer de informatie in de richting van de doelstellingen zoals opgenomen in de intentieverklaring. Gebruik dit overzicht als gemeenschappelijke basis om samen met de belanghebbenden mee aan de slag te gaan.

4.2 BRENG DE BELANGHEBBENDEN SAMEN TIJDENS EEN VISIEVORMINGSMOMENT

Breng alle stemmen samen en focus op de gezamenlijke doelstellingen. Dit is vooral van belang als je met veel partners met (potentieel) verschillende standpunten zit. Mensen van verschillende strekkingen fysiek bij elkaar zetten dwingt hen om naar elkaar te luisteren en te zoeken naar gedeelde belangen en wensen. Het is een meerwaarde als de beslissingsniveaus hier ook aan deelnemen.

Tijdens het visievormingsmoment presenteer je alle informatie die samengebracht is en laat je de deelnemers keuzes maken. Werk hiervoor een aanpak uit op maat van de deelnemers en het project. Ook hier helpen de 'Bouwstenen om een succesvol participatiemoment te ontwerpen' je weer op weg.

VERSCHILLENDE PROCESSEN, VERSCHILLENDE AANPAKKEN

In de verschillende richtplannen die we uitvoerden, pakten we het visievormingsproces anders aan. Bij de 'Mergelgroeven te Riemst', waarbij de stuurgroep klein was en iedereen bij heel het proces betrokken was, gebeurde dit gewoon tijdens een stuurgroepvergadering. Bij de richtplannen 'Hoogstamboomgaarden in Haspengouw en Voeren' en 'Historische landgoederen', waar veel belanghebbenden waren die een verschillende graad van betrokkenheid hadden gedurende het proces, organiseerden we een visieworkshop waarbij we keuzes maakten door middel van het werken met stellingen.

MERGELGROEVEN TE RIEMST

Tijdens de onderzoeksfase was de blik verruimd tot vele belanghebbenden, maar bij de visievorming keerden we terug naar de kern: de stuurgroep. Samen met de stuurgroep legden we de resultaten van het onderzoek samen om tot een gedragen visie te komen. We bakenden verschillende thema's af waarrond we een overzicht uitwerkten, zoals beschermen, beheren, communiceren... Per thema bekeken we hoe dit op dit moment werd aangepakt, wat bijvoorbeeld het beleid op dit moment is, en hoe dit mogelijk in de toekomst beter of anders kan.

HOOGSTAMBOOMGAARDEN IN HASPENGOUW EN VOEREN

Het uitvoeren van onderzoek en het verzamelen van ideeën duurde bijna twee jaar. Niet iedereen was bij alle onderzoeken en workshops betrokken en niet alle verzamelde informatie was even relevant voor de visievorming. Daarom maakten we een overzicht onder de vorm van sterktes, zwaktes, kansen en knelpunten voor het realiseren van de vier doelstellingen die opgenomen waren in de intentieverklaring (zie [Figuur 25](#)). Dit maakte duidelijker waar we bij de visievorming op moesten focussen.

Daarnaast maakten we voor elk van de geïdentificeerde thema's (behoud, beheer, beleid) een fiche op waarin de belangrijkste informatie met betrekking tot het thema, die tijdens het onderzoek en participatieproces naar boven was gekomen, op een rijtje zetten:

- Overzicht van de feiten (wat stellen we vast);
- Overzicht van het draagvlak bij beleid en de maatschappij;
- Argumenten voor en argumenten tegen;
- Randvoorwaarden;
- Instrumenten (bestaand);
- Beleidsvoorstellen (ideeënoogst);
- Betrokken belanghebbenden;
- Vragen voor de visievorming (bijvoorbeeld Waar en hoe willen we inzetten op behoud?).

Dit presenteerden we aan alle deelnemers van het visievormingsproces alvorens over te gaan tot het maken van keuzes. Dit zorgde ervoor dat iedereen goed geïnformeerd en met een gelijke basis aan het proces startte.

Om tot een visie te komen, werkte het projectteam op voorhand 16 stellingen uit met tegengestelde keuzes voor de toekomst van hoogstamboomgaarden. Voor elke keuze lijkten we argumenten op die we haalden uit het onderzoek en participatieproces. Elke deelnemer moest de kant kiezen die het meest aanleunde bij hun eigen standpunt. Dit gebeurde fysiek: de deelnemers staan op en nemen letterlijk een kant in. Enkel bij twijfel, als ze echt geen keuze konden maken, of als ze nog vragen of bedenkingen hadden, mochten ze in het midden blijven staan. Deelnemers die nog iets wilden zeggen, vragen of aanvullen, bleven rechtstaan, de rest ging zitten. Iedereen luisterde naar wat deze deelnemers te zeggen hadden (bijkomende argumenten, bedenkingen om niet voor een bepaalde kant te kiezen, enz.). Deelnemers konden vragen stellen, met elkaar in gesprek gaan en hun mening nog herzien. Pas als de dialoog afgelopen was kozen ze een definitieve positie (zie [Figuur 26](#)).

Deze methode bleek heel goed te werken om met een grote groep belanghebbenden met verschillende achtergronden en belangen relatief snel tot gedeelde standpunten te komen. Door deelnemers voor een extreme positie te laten kiezen, dwing je hen om na te denken over wat ze echt belangrijk vinden en krijg je ook de argumenten hiervoor naar boven. Door die tegenover elkaar te zetten kom je ergens in het midden uit, met een gedeeld standpunt. Het werd snel duidelijk over welke standpunten er (nog) (grote) verdeeldheid bestond, maar door het gesprek kwam vooral naar boven welk gedeelte van elk standpunt voor iedereen belangrijk was. Door alle sectoren en belangengroepen samen te brengen tijdens dit proces luisterde iedereen naar elkaars standpunt, ontstond er begrip en werd er gezocht naar consensus. Het was hartverwarmend om vast te stellen dat er dank zij het gelopen proces geen grote tegenstellingen meer waren tussen de verschillende sectoren en dat er veel wederzijds begrip was. Op die manier kwamen we tot een gemeenschappelijke basis, die meestal ergens in het midden van beide uitersten lag. Deze vulden we aan met aandachtspunten voor de verschillende belangengroepen. Dit leidde tot een gedragen visie waar iedereen achter stond.



KOESTEREN

Koesteren van de waarde van hoogstamboomgaarden: landschapselement, genenreservoir, streekidentiteit

Koesteren van het karakteristieke landschap: herkenbaarheid, verbondenheid, streekidentiteit

Zorg dragen voor het landschap en hoogstamboomgaarden

Hoogstamboomgaarden als motor voor streekontwikkeling (toerisme)

**STERKTES****Beleid**

- Waardering van hoogstamboomgaarden door verschillende beleidsdomeinen: erfgoed, natuur, toerisme,...

**Maatschappij**

- Groot draagvlak bij de bevolking voor behoud van hoogstamboomgaarden
- Hoogstamboomgaarden als karakteristiek Haspengouws landschapselement
- Bevolking is zich bewust dat hoogstamboomgaarden belangrijk zijn voor natuur
- Hoogstamboomgaarden vormen een aantrekkingskracht voor het toerisme
- Hoogstamboomgaarden zijn mooi
- Hoogstamboomgaarden maken deel uit van het traditionele landschap: erfgoed en streekidentiteit
- Oude streekeigen rassen belangrijk voor bevolking
- Liefhebberij, passie en emotionele verbondenheid van eigenaars

**KANSEN****Beleid**

- Europees vergroeningsbeleid landbouw
- Onroerenderfgoedrichtplan intentieverklaring

**Maatschappij**

- Bestuiven van professionele fruitteelt
- Schaduw voor vee zorgt voor meer melk
- Gebruik van oude rassen in veredeling
- Hoogstamboomgaarden kunnen hellingen beschermen tegen erosie
- Positieve effecten van groen op welzijn en gezondheid
- Maatschappelijke baten van hoogstamboomgaarden

**ZWAKTES****Beleid**

- Weinig transparantie in de wetgeving
- Wetgeving sterk versnipperd
- Geen structureel hoogstamboomgaardenbeleid bij de meeste beleidsdomeinen
- slechts 10% van de hoogstamboomgaarden heeft een vorm van bescherming
- Gebrek aan handhaving en opvolging
- Wetgeving rond kapvergunning niet gekend bij alle eigenaars
- Niet evenveel aandacht voor alle elementen van hoogstamboomgaarden (gras, bomen, haag, hekken,....)
- Gebrek aan begeleiding van eigenaars
- Negatief imago van 'beschermingen
- Wetgeving rond kapvergunningen niet gekend bij alle eigenaars

**Maatschappij**

- gebrek aan opvolging van oudere eigenaars
- veel hoogstamboomgaarden liggen er verwaarloosd bij
- weinig draagvlak voor behoud bij jonge generatie veetelers

**BEDREIGINGEN****Beleid**

- (ruimtelijke) bestemming hoogstamboomgaarden
- geen kerntaak en geen prioriteit

**Maatschappij**

- Geen economische meerwaarde: (duurt lang voor productie, gebrek aan grootschalige afzetmarkt, manueel werk)
- Druk op grondgebruik
- De natuurlijke evolutie leidt tot afname van het hoogstamboomgaardenareaal
- Onoordeelkundig beheer van nieuwe hoogstamboomgaarden
- Hoogstamboomgaarden niet compatibel met bedrijfsbeeld landbouwbedrijf
- Afgevalen fruit veroorzaakt diarree bij vee
- Mogelijke ziekteverspreiding van hoogstam naar laagstam bij onvoldoende opvolging
- Kennis over traditioneel beheer dreigt verloren te gaan
- Te weinig kennis over hoogstamboomgaarden en hun waarden bij bevolking
- Grasmanagement in functie van veevoer

FIGUUR 25: SWOT-analyse voor de krachtlijn 'koesteren' uit de intentieverklaring van het onroerenderfgoedrichtplan 'Hoogstamboomgaarden in Haspengouw en Voeren'

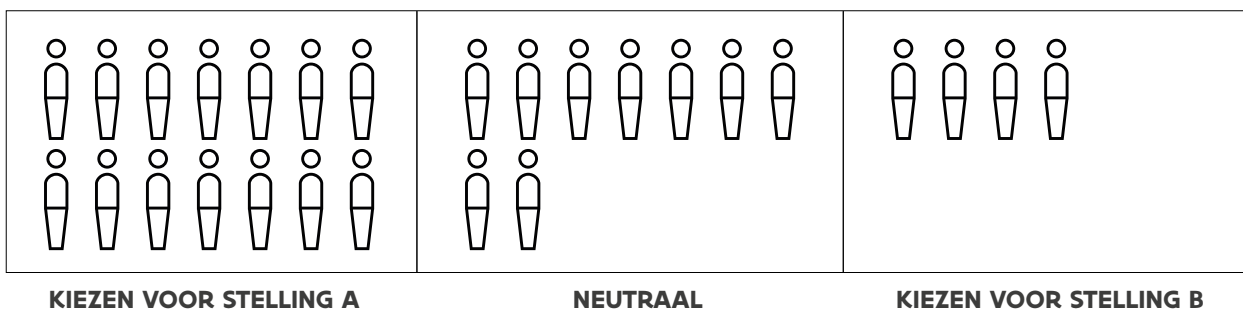
In 2030 zijn de hoogstamboomgaarden goed beheerd m.a.w. we gaan voor KWALITEIT

- De professionele landbouwers vinden een goed beheer belangrijk om (mogelijke) ziekten en plagen goed onder controle te houden
- Ca 50% van de respondenten hechten veel belang aan goed onderhoud van hoogstamboomgaarden
- Volledige en goed onderhouden hoogstamboomgaarden vertegenwoordigen beter het traditionele landschap en zorgen voor meer aantrekkingskracht voor het toerisme

In 2030 hebben we een groot areaal hoogstamboomgaarden m.a.w. we gaan voor KWANTITEIT

- Meer dan 80% van de respondenten vindt dat er zoveel mogelijk hoogstamboomgaarden bewaard moeten blijven en meer dan 60% wil graag meer hoogstamboomgaarden zien in het landschap
- Ca 50% van respondenten vindt goed onderhouden hoogstamboomgaarden geen beleidsprioriteit
- Een echt hoogstamboomgaardenlandschap meer → aantrekkingskracht voor het toerisme
- Het beheer per boomgaard is minder arbeidsintensief

STANDPUNTEN VAN DE DEELNEMERS



FIGUUR 26 Eén van de stellingen die we voorlegden en de positie die de deelnemers innamen. In dit voorbeeld was het gedeelde standpunt als volgt: “Een goed beheer van hoogstamboomgaarden is onontbeerlijk. Dit gaat zowel om het ‘traditioneel’ beheer (in functie van productie en opbrengst) als om een natuur- of erfgoedbeheer (in functie van creëren van natuurwaarden of in stand houden van erfgoedwaarden). Een goede definitie van ‘wat goed beheer is’, is daarbij belangrijk. Hoewel kwaliteit op dit ogenblik prioritair is (goed onderhouden wat er is), mag kwantiteit niet uit het oog verloren worden. De dalende trend van verdwijnende hoogstamboomgaarden moet gestopt worden om het karakteristieke landschap en de streekidentiteit te bewaren. Daarom is het noodzakelijk te blijven zoeken naar nieuwe locaties waar hoogstamboomgaarden een plek kunnen krijgen.”

4.3 MAAK EEN VISIENOTA OP

De visie bestaat uit een aantal ambities die samen een antwoord formuleren op de initiële problematiek en projectdoelstellingen. De ambities verfijnen en concretiseren de doelstellingen uit de intentieverklaring. Het proces om te komen tot gedragen ambities verloopt iteratief en krijgt vorm door herhaalde feedback. Als je met veel partners samen werkt, neemt dit proces enkele maanden tijd in beslag. Niet iedereen zal immers aanwezig kunnen zijn tijdens het visievormingsmoment en mogelijk is niet alles na één keer samenkomen uitgeklaard. In dat geval werkt het projectteam een visienota uit op basis van het visievormingsmoment dat zowel het informatie-overzicht bevat dat de basis vormt voor de visievorming, als de resultaten van het visievormingsmoment.

De visienota is als volgt opgebouwd:

- Een korte inleiding met:
 - Het doel en de reikwijdte van het instrument onroerendergoedrichtplan;
 - De aanleiding voor de opmaak van een onroerendergoedrichtplan voor het thema/gebied (probleemstelling);
 - Een kort overzicht van het gelopen proces: onderzoeken, participatiemomenten en betrokken belanghebbenden;
 - De doelstellingen zoals opgenomen in de intentieverklaring;
- Samenvattend overzicht van de onderzoeksresultaten in functie van de visievorming (feiten, waarden, draagvlak, SWOT-analyse,...): dit is de basis waarvan je vertrekt om je visie te vormen;
- Visie die vertrekt vanuit de waarden van het thema/gebied en focust op gemeenschappelijke standpunten:
 - Afspraken en randvoorwaarden die van toepassing zijn op alle ambities;
 - Ambities;
 - Motivering van de visie/ambities;
- Referenties.

Deze visienota leg je voor aan de verschillende betrokken belanghebbenden in deze fase van het proces. Dit kan een ruimere groep zijn dan de stuurgroep. Op basis van opmerkingen pas je de nota aan tot er uiteindelijk ambities voorliggen waar iedereen achterstaat. Hou in je communicatie- en participatielogboek goed bij welke aanpassingen je doorvoert en waarom en koppel altijd terug aan de belanghebbenden hoe je hun vragen beoordeelt en verwerkt.

Wanneer er maar een beperkte groep belanghebbenden is en alles afgeklopt kan worden tijdens een stuurgroepvergadering, dan is er geen visienota nodig, maar volstaat een verslag van het stuurgroepoverleg.



Visieworkshop van het onroerendergoedrichtplan 'Hoogstamboomgaarden in Haspengouw en Voeren' / Foto: Onroerend Erfgoed



Visieworkshop van het onroerenderfgoedrichtplan 'Historische landgoederen' / Foto: Onroerend Erfgoed

4.4 BAKEN HET TOEPASSINGSGBIED VAN HET ONROERENDERFGOEDRICHTPLAN AF

Denk samen met de belanghebbenden goed na over de juridische afbakening van het thema/gebied. Dit is de zone waarin de ambities van toepassing zijn. Dit valt niet noodzakelijk samen met de (administratieve) grenzen waarbinnen je tijdens het proces werkte. Je kan een heel gebied afbakenen, maar je ook beperken tot een aantal zones of elementen. Dit is ook afhankelijk van je ambities. In Haspengouw en Voeren bakenden we bijvoorbeeld heel de regio af omdat hoogstamboomgaarden overal voorkomen en één van de doelstellingen focust op landschapsdynamiek: binnen de regio kunnen hoogstamboomgaarden verdwijnen en op andere plaatsen weer verschijnen, zolang het areaal als geheel bewaard blijft. In Riemst daarentegen beslisten we om op het niveau van de gekende en vermoedelijke groeven af te bakenen. Dit nam wel de nodige tijd om correct te zijn. Denk hier dus op tijd over na!

4.5 KIJK VOORUIT NAAR HET ACTIEPROGRAMMA

Kijk al deels vooruit naar het actieprogramma, zodat duidelijk is op welke manier de visie vorm kan krijgen. Vertrek daarvoor van de verzamelde ideeën en toets deze aan de ambities, haalbaarheid en draagvlak bij de partners. Dit maakt de visie concreter en geeft al een idee waar de partners in het actieprogramma naartoe zouden willen, zonder hier evenwel al een engagement in te nemen. Het toevoegen van voorbeelden aan de ambities maakt ook duidelijk aan het beslissingsniveau hoe de vervolgstappen eruit zouden kunnen zien en voor welke ideeën er een groot draagvlak is. Waak er wel over dat je acties voorwaardelijk of als mogelijkheden presenteert. De beslissingen neem je pas bij de opmaak van het actieprogramma.

4.6 TOETS DE AMBITIES AF BIJ DE MINISTER VOOR ONROEREND ERFGOED

Voor je start met het afwerken van de visie, leg je de visienota voor aan het beslissingsorgaan van het agentschap en de minister voor Onroerend Erfgoed. Idealiter nam (iemand van) het beslissingsorgaan en het kabinet deel aan het visievormingsmoment en zijn ze dus al (deels op) de hoogte.

Via een nota aan de minister vraag je een akkoord om samen met de belanghebbenden in te zetten op het uitwerken van de ambities en daarna werk te maken van een actieprogramma.

In de nota neem je volgende zaken op:

- Een korte stand van zaken met betrekking tot het tot stand komen van de visie. Start met het verwijzen naar de ondertekening van de intentieverklaring en schets in enkele zinnen wat er na gebeurd, tot en met het visievormingsmoment;
- Een overzicht van de ambities.
- Mogelijke financiële implicaties: hier maak je een inschatting van de verwachte kosten op korte en lange termijn voor het realiseren van de ambities op basis van de vooruitblik naar het actieprogramma;
- Vraag voor akkoord om de visie af te werken tot een onroerenderfgoedrichtplan en geef voor zover mogelijk aan welk budget nodig zou zijn voor een actieprogramma;
- De visienota voeg je als bijlage bij de nota.

4.7 WERK DE VISIE AF

Na goedkeuring van de nota door de minister, maakt het projectteam een ontwerp van het onroerenderfgoedrichtplan op. Dit is als volgt opgebouwd:

- Een overzicht van alle partners die meewerkten aan de opmaak van de visie;
- Probleemstelling en aanleiding voor de opmaak van de visie;
- Een overzicht van de waarden van het thema/gebied (zowel erfgoedwaarden als andere waarden) die aan de basis liggen van de visie;
- Afbakening van het onroerenderfgoedrichtplan;
- Een overzicht van de ambities voor het thema/gebied;
- Begin op dit moment ook al na te denken over een communicatiestrategie (zie goedkeuringsfase).

4.7.1 TIPS VOOR HET FORMULEREN VAN AMBITIES

De ambities geven de toekomst voor het thema/gebied die jullie als groep nastreven. Formuleer deze als korte heldere zinnen met volgende eigenschappen:

- De ambities geven een algemene richting aan: het zegt WAT we willen doen, NIET HOE we het willen doen. Concrete keuzes maken we pas in het actieprogramma;
- De ambities geven de essentie weer van wat we willen bereiken;
- Formuleer de ambities altijd actief en in de tegenwoordige tijd;
- Gebruik het voornaamwoord we/wij om het gemeenschappelijk standpunt te benadrukken.

Per ambitie neem je nog bijkomende tekst op om te verduidelijken:

- Wat we gezamenlijk verstaan onder deze ambitie;
- Waarom de ambitie nodig is (motivering en argumentatie op basis van het onderzoek en participatieproces);
- Hoe deze mogelijk kan ingevuld worden (vooruitblik naar het actieprogramma). Maak in je formuleringen duidelijk dat dit nog niet beslist is en verdere uitwerking en validatie vraagt in een actieprogramma.

5 / LAAT DE VISIE VALIDEREN EN MAAK HET EINDRAPPORT OP

Het ontwerp van het onroerendergoedrichtplan leg je formeel voor aan de beslissingsorganen van alle partners die de intentieverklaring ondertekenden. Dit proces verloopt op dezelfde manier als de ondertekening van de intentieverklaring en kan, afhankelijk van het aantal partners, enkele weken tot maanden duren. Ook de beslissingsorganen kunnen nog aanpassingen vragen aan de formulering van het onroerendergoedrichtplan alvorens dit goed te keuren. Gezien het intensieve participatieproces zijn deze aanpassingen doorgaans beperkt. Hou ook hier weer goed bij in je logboeken wat je aanpast en waarom. Begin op dit moment ook al na te denken over een communicatiestrategie (zie goedkeuringsfase).

Werk het communicatie- en participatielogboek af. Het participatielogboek bevat een overzicht van alle participatiemomenten met draaiboeken en verslagen; het communicatielogboek bevat aanpassingen op basis van individueel overleg of mails en een overzicht van de ingezette communicatiemiddelen en de respons hierop.

5.1 MAAK HET EINDRAPPORT OP

Het eindrapport bouwt verder op het tussentijds rapport dat je na de onderzoeksfase opmaakte en geeft per fase een helder overzicht van het doorlopen proces en de totstandkoming van de visie. In het eindrapport motiveer je ook aanpassingen ten opzichte van afspraken gemaakt in de projectnota (andere onderzoeken, timing, aanpassingen projectorganisatie, ...). Alle documenten die tijdens het proces zijn opgemaakt voeg je als bijlagen toe aan het eindrapport:

- Projectnota (met communicatie- en participatieplan);
- Intentieverklaring;
- Onderzoeksrapport(en);
- Communicatie- en participatielogboek.

Put inspiratie uit de bestaande richtplannen. Op de website plannen.onroerendergoed.be vind je een overzicht van de goedgekeurde richtplannen en alle bijbehorende documenten

Bezorg het eindrapport aan de stuurgroep en pas aan op basis van eventuele opmerkingen. Het opmaken en bespreken van het eindrapport is ook een belangrijk reflectiemoment op heel het proces. Het maakt duidelijk hoe ver jullie gekomen zijn.



De minister stelt het actieprogramma voor hoogstamboomgaarden voor / Foto: Onroerend Erfgoed, fotograaf: Vandevorst Rris





HOOFDSTUK **7**

**ELK EINDE IS EEN
NIEUW BEGIN**

ELK EINDE IS EEN NIEUW BEGIN

Goedkeuringsfase

In de goedkeuringsfase doorloop je de administratieve procedure om het onroerenderfgoedrichtplan officieel te laten goedkeuren door de minister voor Onroerend Erfgoed en maak je een eindevaluatie op van het proces.

De expeditie is afgelopen. Jullie keren terug en rapporteren jullie ontdekkingen aan de investeerders. Nu vragen jullie bijkomende middelen om sommige bestemmingen aan te doen omdat jullie ervan overtuigd zijn dat ze winst zullen opleveren voor iedereen!

Onderstaand schema vat de verschillende stappen van de visievormingsfase samen.



FIGUUR 27 Goedkeuringsfase

1 / LEG HET ONROENDERFGOEDRICHT- PLAN VOOR AAN DE MINISTER

Eens je de formele goedkeuring hebt van alle partners, kan je het onroenderfgoedrichtplan officieel laten goedkeuren door de minister voor Onroerend Erfgoed. Het agentschap Onroerend Erfgoed staat in voor het voorbereiden van de administratieve procedure. Formeel advies inwinnen of een openbaar onderzoek organiseren hoeft niet, het intense participatietraject dat voorafging aan de opmaak van de visie volstaat. Eventueel kan je vrijblijvend advies inwinnen bij de SARO/VCOE. De minister kan dit zelf ook overwegen.

Maak volgende officiële documenten op:

- **Ministerieel besluit tot vaststelling van het onroenderfgoedrichtplan.** Dit bevat 3 artikels:
 - Artikel 1: het onroenderfgoedrichtplan voor..., opgenomen als bijlage bij dit besluit, wordt vastgesteld;
 - Artikel 2: de gebieden in het beveiligd digitaal bestand van dezelfde datum als dit besluit, worden vastgesteld als afbakening van het onroenderfgoedrichtplan;
 - Artikel 3: de afbakening van het onroenderfgoedrichtplan is in de vorm van een GIS-laag beschikbaar op de website van het agentschap Onroerend Erfgoed;
- **Bijlage 1:** het onroenderfgoedrichtplan (zoals goedgekeurd door alle partners);
- **Bijlage 2:** een beveiligd bestand van de afbakening. Maak hiervoor een shapefile van de afbakening op en laat een id-nummer aanmaken voor het onroenderfgoedrichtplan op plannen.onroenderfgoed.be. Bezorg deze ten laatste een week voor de goedkeuring aan de databeheerder van het agentschap Onroerend Erfgoed. Deze zet dit om naar een beveiligd bestand en voegt dit toe aan de documenten die naar de minister gaan.

Daarnaast zorg je voor volgende begeleidende documenten:

- Een **nota aan de minister** met een beknopte beschrijving van het kader, proces en resultaten;
- **Mededeling aan de Vlaamse Regering** met:
 - Beknopte beschrijving van het kader, proces en resultaten;
 - Een verwijzing naar het actieprogramma dat uit dit richtplan zal volgen en later ter goedkeuring wordt voorgelegd aan de Vlaamse Regering;
 - Een overzicht van de bijlagen:
 - Het Ministerieel Besluit;
 - Bijlage bij het ministerieel besluit: het onroenderfgoedrichtplan;
 - Digitale bestanden van de afbakening;
 - Eindrapport (met bijlagen).

Maak volgende documenten op:

- Nota aan de minister;
- Bijlagen:
 - Ministerieel besluit;
 - Bijlage 1 bij het ministerieel besluit: het onroenderfgoedrichtplan;
 - Bijlage 2 bij het ministerieel besluit: digitaal beveiligd bestand van de afbakening;
 - Mededeling aan de Vlaamse Regering;
 - Eindrapport (met bijlagen).

Bezorg dit via de administrateur-generaal aan het kabinet van de minister.

Het kabinet kan nog een extra toelichting vragen door de administratie van het agentschap Onroerend Erfgoed of overleg plannen met andere kabinetten om het besluit te bespreken alvorens de minister het besluit ondertekent.

2 / COMMUNICEER OVER DE GOEDKEURING VAN HET ONROENDERFGOEDRICHTPLAN

Denk samen met de communicatieverantwoordelijke en de betrokken partners na over een communicatiestrategie. Start hier al mee voor de goedkeuring van het onroenderfgoedrichtplan: het organiseren van een persmoment of publieksevenement vraagt immers tijd!

Vóór de ondertekening van de minister zorg je al voor:

- Het plaatsen van alle officiële documenten en de afbakening op de website plannen.onroenderfgoed.be: dit doe je al als je alle documenten opmaakt voor de minister;
- Een persbericht met een quote van de minister of betrokken partners (bijvoorbeeld burgemeester gemeente) en verwijzing naar het id-nummer op plannen.onroenderfgoed.be: dit bezorg je aan het kabinet van de minister samen met de vraag tot ondertekening van het onroenderfgoedrichtplan.

Na de ondertekening zorg je minstens voor:

- Een nieuwsbericht op de website www.onroenderfgoed.be. Spreek ook af met de partners om dit via hun kanalen te delen;
- Communicatie en publicatie van alle documenten op de website www.oerp.be/project;
- Publicatie van het ministerieel besluit in het Belgisch Staatsblad.

Denk daarnaast ook aan hoe je de goedkeuring aan de betrokkenen communiceert:

- Flyers voor inwoners;
- Slotevenement voor alle belanghebbenden dat tevens een kick-off is voor de opmaak van actieprogramma: maak gebruik van het momentum van de goedkeuring om al enthousiasme en engagement te creëren voor samenwerking rond het actieprogramma;
- Persconferentie voor de politieke beslissers;
- Publieksevenement met bijvoorbeeld terreinbezoek;
-

3 / MAAK EEN EINDEVALUATIE OP

De evaluatie van het procesverloop is een laatste maar noodzakelijke stap. Een groot deel van de evaluatie gebeurt permanent, doorheen de verschillende fases van het project en na elk participatiemoment, toch maak je ook nog een eindevaluatie. In de eindevaluatie ga je na of de project- en procesdoelstellingen bereikt zijn:

- Evalueer samen met het projectteam en het intern beslissingsorgaan het intern proces;
- Evalueer de project- en procesdoelstellingen samen met de stuurgroep:
 - Zijn de projectdoelstellingen bereikt? Voldoet het resultaat aan onze verwachtingen?
 - Zijn de procesdoelstellingen bereikt? Bekijk hierbij ook evaluatieverslagen van de verschillende participatiemomenten. Hoe hebben de belanghebbenden het proces ervaren? Wat kan er beter? Heb hierbij ook aandacht voor de betrokkenheid van de respectieve beslissingsorganen;
- Overweeg ook om belanghebbenden te bevragen die niet meewerkten en probeer te achterhalen hoe je hen een volgende keer wel zou kunnen betrekken.

Maak een leerpuntenrapport op op basis van alle evaluatiemomenten. In het leerpuntenrapport verduidelijk je wat goed verlopen is en wat beter kan ten aanzien van processen, producten en het instrument en formuleer je aanbevelingen voor het optimaliseren van de methodologie en het instrument. Als het leerpuntenrapport nieuwe inzichten oplevert die (substantiële) aanpassingen vragen aan het instrument en de methodologie, maak dan ook aansluitend een nota op voor het directieteam van het agentschap Onroerend Erfgoed met aanbevelingen.

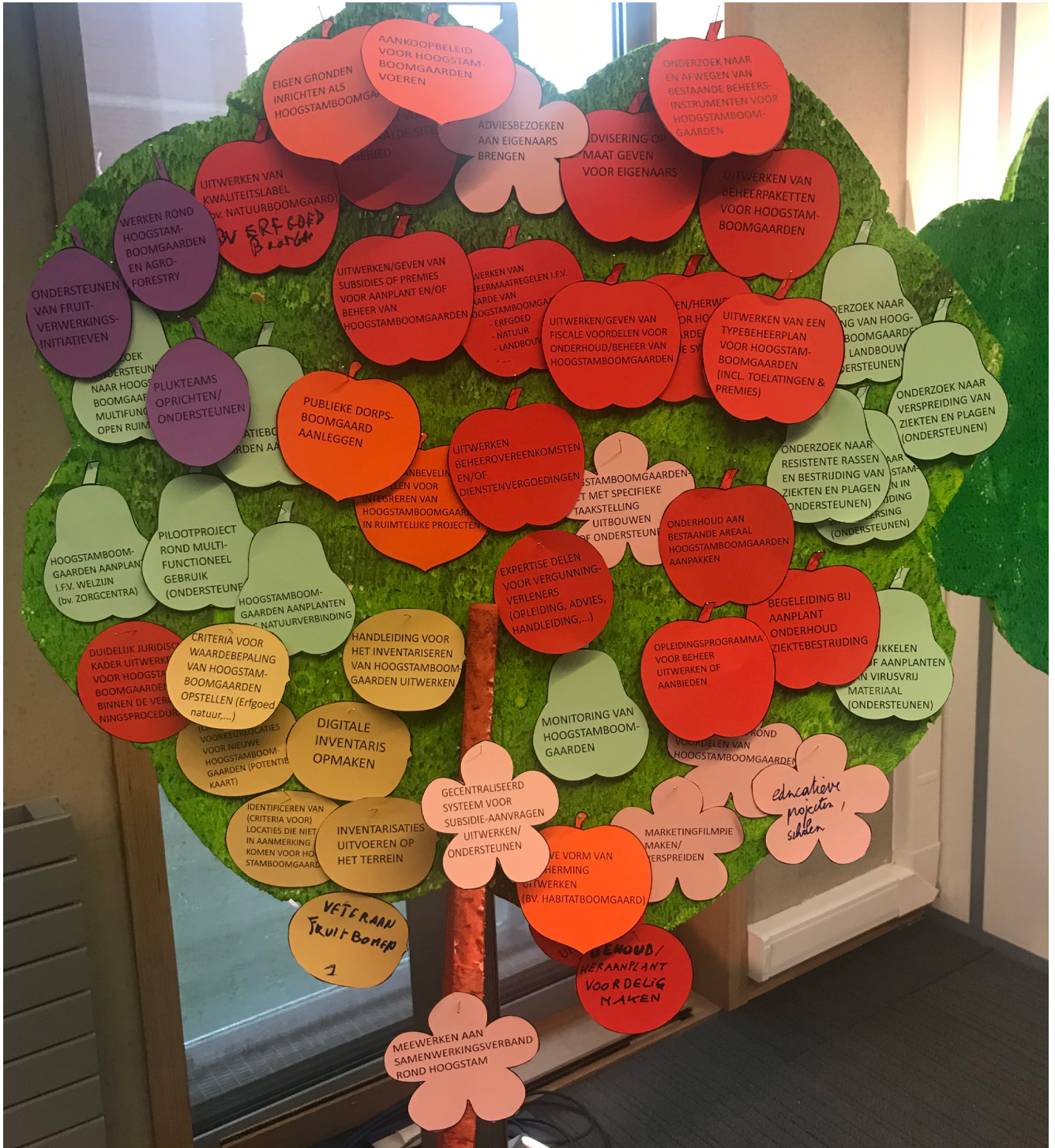
Geef goede (of slechte) voorbeelden door zodat we deze kunnen opnemen in de methodologie.



Persconferentie voor de goedkeuring van het onroerenderfgoedrichtplan 'Hoogstamboomgaarden in Haspengouw en Voeren' in Helshoven / Foto: Regionaal Landschap Haspengouw en Voeren

4 / START MET DE VOORBEREIDING VAN HET ACTIEPROGRAMMA

Het onroerendfgoedrichtplan is goedgekeurd maar dat betekent niet dat je op je lauweren kan rusten. Na het vieren van deze mijlpaal is het tijd om de volgende stap te nemen: het opmaken van een actieprogramma. In een aparte handleiding helpen we je ook hiermee op weg.



Samen nadenken over acties voor hoogstamboomgaarden / Foto: Onroerend Erfgoed, fotograaf: De Bie Marc



Schapebegrazing in een hoogstamboomgaard / Foto: Onroerend Erfgoed, fotograaf: De Haan Aukje



De minister ondertekent de intentieverklaring van het onroerendergoedrichtplan voor hoogstamboomgaarden / Foto: Onroerend Erfgoed



**REFERENTIES
EN
EINDNOTEN**

REFERENTIES

DE HAAN A. 2019: Handleiding indienen onroerenderfgoedrichtplan, onuitgegeven handleiding

DE HAAN A. & KINNAER A. 2019: Masterclass Onroerend Erfgoed Waarden, onuitgegeven presentatie

DIRKSE-HULSCHER S. & TALEN A. : Het Groot werkvormenboek Deel 1, Boom

KINNAER A. & DE HAAN A., 2020: Leerpuntenrapport Proefprojecten Onroerenderfgoedrichtplannen, Agentschap Onroerend Erfgoed;

KINNAER A. & DE MEYER S. 2021: Evaluatie proeftuinen onroerenderfgoedrichtplan, onuitgegeven nota aan de minister Onroerend Erfgoed

KINNAER A., DE HAAN A., DE MEYER S. & DE BIE M. 2024: Methodologie voor de opmaak van een onroerenderfgoedrichtplan en een actieprogramma versie 3, Agentschap Onroerend Erfgoed (intern document);

VERHAEST W., BAMPES H. & NUYTTEMANS M. 2023: The Art of Participation, onuitgegeven cursusmateriaal bij de 5-daagse opleiding 'The Art of Participation', Levuur;

Onroerenderfgoeddecreet 12 juli 2013 (<http://codex.vlaanderen.be/Portals/Codex/documenten/1023317.html>)

Onroerenderfgoedbesluit (<https://codex.vlaanderen.be/PrintDocument.ashx?id=1024695&datum=&geannoteerd=false&print=false>)

Alle documenten van de al goedgekeurde onroerenderfgoedrichtplannen, beschikbaar op de website plannen.onroerenderfgoed.be:

- AGENTSCHAP ONROEREND ERFGOED, 2019: Riemst - Mergelgroeven [online] op <https://id.erfgoed.net/plannen/881>
- AGENTSCHAP ONROEREND ERFGOED, 2019: Haspengouw en Voeren - Hoogstamboomgaarden [online] op <https://id.erfgoed.net/plannen/882>
- AGENTSCHAP ONROEREND ERFGOED, 2024: Bulskampveld – Historische landgoederen [online] op <https://id.erfgoed.net/plannen/2079>

EINDNOTEN

- 1 Het onroerenderfgoeddecreet hanteert volgende definitie: een onroerenderfgoedrichtplan biedt onder andere op basis van de gegevens die opgenomen zijn in een inventaris als vermeld in artikel 4.1.1 vanuit de erfgoedwaarden een visie op de toekomstige ontwikkeling van de betrokken onroerende goederen binnen het thema of gebied, verduidelijkt de aandachtspunten uit het onroerenderfgoedbeleid en formuleert beheers- en ontwikkelingsdoelstellingen.
- 2 Model van Joks Janssen
- 3 Het afwegingskader 'Waarderen van erfgoed: erfgoedwaarden en criteria' (DE HOUWER V., MEGANCK L. & VAN HERCK K., 2023) verduidelijkt hoe de onderzoekers van het agentschap Onroerend Erfgoed deze waarden en criteria definiëren en interpreteren.
- 4 Definitie van participatie volgens professor Filip De Rynck