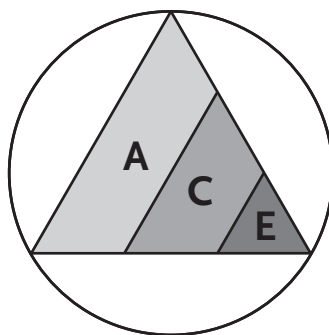


Draagvlak en Draagkracht

Draagvlak en Draagkracht

Besturen van complexe vraagstukken
met procesmanagement

Gert van der Kolk
Marie-Josée Dries



© 2015, Koninklijke Van Gorcum BV, Postbus 43, 9400 AA Assen.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

NUR 801

ISBN folioboek 9789023253891

ISBN ebook 9789023253907

Grafische verzorging: Imago Mediabuilders, Amersfoort

Omslagontwerp: Kim Boeren, Viesrood grafisch & interactief ontwerp

Omslagillustratie: Michel Snoep

Uitgave: Uitgeverij Koninklijke Van Gorcum, Assen

Druk: Drukkerij Van Gorcum, Assen

INHOUD

Voorwoord.....	IX
DEEL 1 OPMAAT	1
Hoofdstuk 1 Inleiding	3
1.1 Wat is procesmanagement?	3
1.2 Positionering.....	4
1.3 Vormen van procesmanagement.....	7
1.4 Wat biedt ACE?	11
1.5 Leeswijzer	14
Hoofdstuk 2 De context van procesmanagement	17
2.1 Het belang van de context.....	17
2.2 Samenwerking als waagstuk.....	19
2.3 Rolonduidelijkheid.....	21
2.4 Politiek, overheid en participatie.....	23
2.5 Gemeenschap en netwerk.....	25
2.6 Snijverliezen.....	27
2.7 De betekenis van de context voor procesmanagement.....	29
<i>Kies een gestructureerde procesaanpak; Maak en houd de rollen</i> <i>duidelijk; Inventariseer de waarden, belangen en knooppunten in</i> <i>netwerk en gemeenschap; Eerst beschouwen, daarna oplossen;</i> <i>Organiseer tegenspraak van anderen</i>	
Hoofdstuk 3 Aangrijpingspunten en diagnose	33
3.1 Perspectief	33
3.2 Ideeontwikkeling	35
<i>Voorstelbaar; Maakbaar; Haalbaar</i>	
3.3 Obstakelvrij maken	40
<i>Tijd; Middelen; Kwaliteit</i>	
3.4 Het organiseren van besluiten als niet duidelijk is wie de doorslag geeft.....	45
<i>Netwerk van actoren; Belangen; De organisatie van de besluitvorming</i>	
3.5 Diagnose	49

DEEL 2 ONTWERPEN	51
Hoofdstuk 4 De procesopdracht	53
4.1 De aard van een procesopdracht	53
4.2 Optimaliseren van de verhouding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer	55
<i>Rugdekking; Richting; Rolverdeling</i>	
4.3 Verhelderen van de essentie van de procesaanpak	60
<i>Proces als container; Proces als metafoor</i>	
Hoofdstuk 5 Arrangeren	63
5.1 Speelveld	64
<i>Behoeftestelling; Doelstellingen; Criteria; De binnen- en buitenkant van het vraagstuk</i>	
5.2 Spelers	71
<i>De positie van spelers ten opzichte van elkaar; Belangen, behoeften en randvoorwaarden</i>	
5.3 Spelregels	77
Hoofdstuk 6 Combineren	81
6.1 Divergeren	81
<i>Inhoudelijk; Relationeel; Materieel</i>	
6.2 Exploreren	86
<i>Robuustheid; Bedoeling en effect; Finetunen</i>	
6.3 Convergeren	91
<i>Criteria; Nogmaals: belangen, behoeften en randvoorwaarden; Draagvlak en draagkracht</i>	
Hoofdstuk 7 Effectueren	97
7.1 Besluit of nieuw begin	97
7.2 Vastleggen	99
<i>Materieel; Procedureel; Symbolisch; Legitimiteit</i>	
7.3 Besluitvorming	103
7.4 Opvolgen	106
<i>Kreukelzones; Het belang van procedures</i>	
7.5 Ontwerpkwaliteit	110

DEEL 3 STUREN	113
Hoofdstuk 8 Stuurvariabelen	115
8.1 Begrenzing.....	115
8.2 Beheersen en sturen.....	117
8.3 Stuurvariabelen: P R O C E S.....	118
Hoofdstuk 9 Binding	125
9.1 Het proces als leeromgeving.....	125
<i>Vernieuwen en veranderen; Leren in samenwerkingsprocessen</i>	
9.2 Vertrouwen.....	129
<i>Proces als productiesetting; Voorspelbaarheid, transparantie en controle; Interventiemogelijkheden</i>	
9.3 Meervoudig kijken.....	133
<i>Van perspectief wisselen; Tellen en categoriseren</i>	
9.4 Meervoudig handelen.....	135
<i>Verhalen met structuur en betekenis; Causaliteit; Morele oordelen</i>	
9.5 Meervoudig zijn.....	137
<i>Netwerk en gemeenschap; Voorkeuren; Voorstelling</i>	
Hoofdstuk 10 Macht	141
10.1 Polderen en win-win.....	141
10.2 Een definitie van macht.....	143
10.3 Netwerken.....	144
10.4 Macht en het procesnetwerk.....	146
<i>Oprichten; Inrichten; Gebruiken</i>	
10.5 Macht en ACE.....	149
<i>Arrangeren; Combineren; Effectueren</i>	
DEEL 4 PROCESMANAGEMENT ALS PROFESSIONELE OPGAVE ..	153
Hoofdstuk 11 Procesmanagement als vak	155
11.1 Rol en zelf.....	155
11.2 Kenmerken van een professional.....	157
11.3 Community.....	159
11.4 Practice.....	160
<i>Competenties; Metaregels</i>	
Hoofdstuk 12 Tussen het een en het ander	169
12.1 Het zoeken naar de gulden middenweg.....	169
12.2 Dilemma's.....	170
12.3 Tot besluit: de contouren van ACE in de praktijk.....	179

Noten..... 181

Geraadpleegde literatuur..... 191

Geraadpleegde Internetbronnen..... 197

Overzicht van geïnterviewden..... 199

Over de auteurs..... 201

VOORWOORD

Nog niet zo lang geleden was een procesmanager vooral bezig om de asymmetrie tussen procespartijen hanteerbaar te maken. Nu lijkt de focus veel meer te liggen op het creëren van binding en beweging in een context die voor alle procesdeelnemers in vergelijkbare mate onzeker, instabiel en onoverzichtelijk is.

Het speelveld is in sommige opzichten gelijkjer dan ooit, onder meer doordat personen en partijen dankzij de moderne informatietechnologie eenvoudiger toegang hebben tot meer informatie. Maar de kloof groeit met diegenen die dat niet kunnen bijbenen. Rollen, taken en verantwoordelijkheden van overheden, private partijen en burgers zijn vloeibaar en raken vermengd. Dat schept nieuwe mogelijkheden, maar kan ook afbreuk doen aan de kwaliteit van draagvlak en draagkracht voor oplossingen. De groeiende onderlinge afhankelijkheid van partijen (zoals investeerders, ontwikkelaars, bouwers, overheden, ngo's) vergroot het risico op een patstelling. Klassieke vormen van doorzettings- en hindermacht bestendigen de status quo.

De verwachtingen en context van procesmanagement veranderen sterk. De procesmanager heeft te maken met andere eisen en verwachtingen om effectief en efficiënt te zijn, dan voorheen. Wat betekent dat voor procesontwerp, processturing en de ontwikkeling van het vak? En hoe doe je dat? Hoe integreer je de veranderingen op het speelveld in je procesontwerp en -sturing? Hoe bouw je daar een professionele praktijk van procesmanagement in op?

Sinds 1999 houden we ons intensief met dit soort vragen bezig. Enerzijds door processen te faciliteren en anderzijds door cursussen, trainingen en leergangen over procesmanagement te verzorgen. Daarin staat voor ons altijd voorop dat procesmanagement geen kunstje of kunst maar een kunde is. Het is een overdraagbaar en ontwikkelbaar vak dat gaat over concrete, actuele en complexe vragen. Het is dan ook voortdurend in ontwikkeling en heeft baat bij een actieve *community of practice* van procesmanagers die zich voor de professionalisering van dat vak inzetten. Met dat in het achterhoofd zijn we drie jaar geleden begonnen met een blog over procesmanagement in literatuur, media en werkpraktijk (procesblog.oiospecials.nl). En met dit boek willen we een op de praktijk gebaseerde bijdrage leveren aan de ontwikkeling van het vak. Procesmanagement plaatsen we in zijn maatschappelijke context, met ACE ontvouwen we een methodiek voor procesontwerp en processturing, en gericht op de praktijk belichten we competenties, vakuitoefening en professionele dilemma's. We hopen dat het zijn weg vindt naar professionals bij publieke en private partijen in het sociale en fysieke domein, in de dienstverlening en in het algemeen naar mensen die in samenwerking met anderen draagvlak en draagkracht proberen te realiseren voor doelen en resultaten.

We bedanken iedereen die zich over zijn of haar procesaanpak in de praktijk heeft willen laten interviewen: Henny den Bieman, Klaas Dijkhuis, Ton van Dortmont, Ruben Faas, Alex Hekman, Sandra van der Horst, Robert Jan Jonker, Wim van de Kerkhof, Albert Kivits, Herman Klut, Jaap Meindersma, Bart Nijst, Gerda van Roode, Chris Schaapman, Joost Schaminée, Cleo Sissingh, Wil Snellen en Gerlinda Tijhuis. Angelique de Knegt bedanken we voor de puntjes op de i. We hebben er ons voordeel mee gedaan dat Hans van Wageningen en Monique de Knegt eerdere versies van de tekst lazen en van opmerkingen hebben voorzien. Dank aan Tom Tossijn voor zijn redactionele adviezen en aan Jan van Tatenhove voor de literatuursuggesties en het meedenken over weerbarstige onderdelen. En niet in de laatste plaats bedanken we onze opdrachtgevers en deelnemers van toen en nu aan processen, trainingen, cursussen, workshops en leergangen; hun vragen naar een praktische en gefundeerde aanpak zijn de basis voor dit boek geweest.

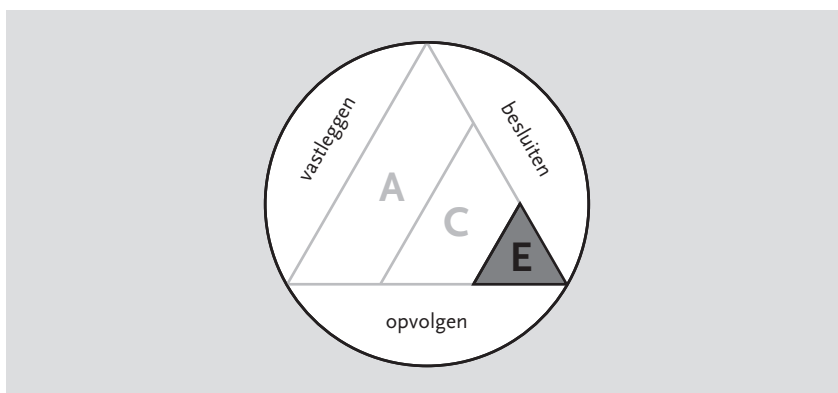
Gert van der Kolk
Marie-Josée Dries

maart 2015

HOOFDSTUK 7

EFFECTUEREN

In deze laatste ontwerpstap van een procesronde nemen deelnemers met elkaar de proef op de som: brengen de voorgaande ontwerpstappen (Arrangeren en Combineren) uitkomsten op met voldoende draagvlak en draagkracht om gerealiseerd te worden? Of moeten er een of meer stappen terug worden gedaan, om draagvlak en draagkracht op sterkte te brengen (7.1)? Dit Effectueren van de geleverde inzet en inspanningen bestaat uit drie onderdelen: het vastleggen van uitkomsten (7.2), het nemen van besluiten daarover (7.3), alsmede het opvolgen van die besluiten (7.4). We sluiten dit hoofdstuk en deel 2 af met het beoordelen van de kwaliteit van het procesontwerp (7.5).



Figuur 7.1 Effectueren

7.1 BESLUIT OF NIEUW BEGIN

Effectueren gaat over het vormen van uitkomsten en het is daarom niet meer dan logisch dat procesdeelnemers, eenmaal hier aangekomen, zich bezinnen op het verloop van het proces en wat de mogelijke uitkomsten betekenen voor henzelf, de netwerken die ze verknopen en de gemeenschappen die ze vertegenwoordigen. Daarbij horen vragen als: “Wat wilde ik ook alweer?” “Hoe is daarmee omgegaan?” “Wat zie ik ervan terug?” “Herken ik mijn ideeën en doelen nog in wat dit proces lijkt te gaan opleveren?” En afhankelijk van de antwoorden daarop, produceert men uitkomsten die het proces afronden en door middel van andere samenwerkingsmethodieken gerealiseerd kunnen worden, uitkomsten die input zijn voor een volgende procesronde teneinde ze nog scherper in beeld te brengen, of komt men tot de conclusie dat een – voorlopige – afronding nog niet mogelijk is.

Dit leidt soms tot de wens een stap over te doen en terug te keren naar het Combineren – om nog meer varianten toe te voegen, sommige oplossingsrichtingen beter te exploreren, het convergeren nog eens ter hand te nemen. Het is voor de procesmanager dan de kunst om flexibel te schakelen tussen inhoud en vorm enerzijds en het samenspel van actoren en de beleving van individuele deelnemers anderzijds om daardoor te achterhalen waar deze wens aan zit vastgeknoopt, en zijn interventies daar op af te stemmen.

De wens om een stap over te doen, kan immers voortkomen uit misnoegen over de inhoud van wat tot dan toe is geproduceerd. Dan heeft het weinig zin om ijzerenheilig vast te houden aan de afgesproken vorm van het proces en toch te willen vastleggen waar men inhoudelijk niet tevreden over is. Zulk inhoudelijk ongemak vraagt primair om een procedurele interventie, door eerst een of meer stappen terug te doen om daarna de inhoud beter te kunnen aanpakken: spelen we wel op het goede speelveld, kloppen behoeftestelling en probleemanalyse wel? De variatie die men produceert – en daarmee uiteindelijk de uitkomsten die men genereert – is immers een functie van de overeengekomen probleemstelling. Zo kunnen procesdeelnemers gaandeweg bijvoorbeeld ontdekken dat onder de problematiek die zij proberen aan te pakken dieperliggende vraagstukken schuil gaan – dat onder schurende werkprocessen een verschil van inzicht ligt over de koers van de organisatie en dat men eerst dát heeft aan te pakken; dat achter tal van kleine ongemakken in de samenwerking een wantrouwen schuilgaat over de verdeling van eventuele rekenen.

Maar ook kan de aanleiding voor die wens liggen in ontevredenheid over de vormgeving van het proces: de spelregels zijn te ruim of beknellen juist de speelruimte, er is onrust omdat deelnemers in- en uitvliegen, het divergeren was te kort of het convergeren wil maar niet lukken. Meer of minder ruimte bieden en de tijd verlengen of bekorten zijn dan meer of minder van hetzelfde en zullen niet wezenlijk iets anders opleveren. Men kan dan beter primair inhoudelijk ingrijpen door vragen te stellen als: “Waarom waren we hier samen aan begonnen? Wat wilden we ook alweer samen bereiken?”. De antwoorden daarop geven indicaties, waarom spelregels niet voldoen en processtappen niet passen. Zo kan het managementteam, dat eerst op eigen kracht de onderlinge verhoudingen op scherp wilde stellen, ondervinden dat men tóch te aardig blijft tegenover elkaar: men heeft elkaar de volgende dag immers weer nodig. Dat kan aanleiding zijn om alsnog, als kickstarter, iemand in te huren die het proces op gang helpt.

De wens om een of meer stappen over te doen, kan ook liggen in het samenspel van de procesdeelnemers. Als het Arrangeren zorgvuldig is gebeurd, dan staan bij aanvang de juiste spelers op het speelveld. Maar gedurende het spel kunnen spelers uitvallen, vragen om een wissel, door hun achterban worden vervangen door een andere speler, zich ontpoppen als zichzelf wegcijferende waterdragers of als veeleisende scorende spitsen. Of de noodzaak dient zich aan om spelers die eerder ter zijde waren gelaten of over het hoofd waren gezien, alsnog toegang te geven. Vallen spelers af, of dienen nieuwe zich aan,

dan begint het spel opnieuw. Want iedere nieuwe procesdeelnemer zal het been willen bijtrekken en zijn stempel op de gang van zaken willen drukken. En als de interactie tussen procesdeelnemers niet loopt, is het soms nodig dat een procesmanager aanstuurt op vervanging of er andere spelers bijplaatst waardoor hij de dynamiek van de interactie verandert. Dat zien we soms gebeuren als door onverenigbaarheid van karakters de destructieve interactie tussen spelers niet zal verbeteren, waardoor het raadzaam is een van beiden of allebei, in overleg met hun achterban, te vervangen.

Ongemak over mogelijke uitkomsten kan, tenslotte, ook aanleiding zijn om terug te deinzen voor het Effectueren en in plaats daarvan een of meer stappen over te willen doen. Zulk ongemak is een subjectieve beleving van procesdeelnemers, die niet voor discussie vatbaar is maar uitermate serieus moet worden genomen. Wie zulk ongemak negeert, diskwalificeert de eigenaar ervan en verkleint de kans op uitkomsten met draagvlak en draagkracht tot verwaarloosbare proporties. Het is beter om op de eerste plaats te onderzoeken of men door het aanbrengen van wat randvoorwaarden het ongemak relatief eenvoudig kan wegnemen en als dat niet kan op de tweede plaats op zoek te gaan of redenen voor het ongemak liggen in de vormgeving of de inhoud.¹⁰² Mocht dat zo zijn, dan is het inderdaad nodig een of meer stappen over te doen. Zo eindigt bijvoorbeeld een uitzending van het VPRO-programma *De slag om Nederland* in bijna tastbaar ongemak. Aan de orde is een uitbreidingsplan van een provinciale weg en de gevolgen daarvan voor Zwaagdijk-West. De gedeputeerde wordt door de programmamakers uitgenodigd om – zonder ambtenaren – mee te gaan naar een gesprek met boze bewoners. Ze zou daartoe moeten plaatsnemen in een goud geverfde auto met Nederlandse vlaggetjes voorop, die de 'Landroofmobiel' heet. De auto rijdt uiteindelijk zonder passagier weg.¹⁰³

7.2 VASTLEGGEN

De uitkomsten van een procesronde leg je met elkaar vast. Zo'n vastlegging is de opstap naar besluitvorming en opvolging, naar de volgende procesronde of het daadwerkelijk realiseren van de uitkomsten. Die opstap moet daarom goed doortimmerd in elkaar zitten; een procesmanager let daarbij op drie essentiële aspecten: de materiële, procedurele en symbolische dimensie van het vastleggen. Hij zorgt ervoor dat die kunnen rekenen op legitimering door de procesdeelnemers.¹⁰⁴

Materieel

In de vastlegging van de opbrengsten van een procesronde stollen de daaraan voorafgaande inspanningen van de procesdeelnemers. Al hun ambities, onderzoeken, verkenningen, probeersels, onderhandelingen, hun ondernemen, creativiteit, weerspannigheid en durf hebben geleid tot een of meer oplossingsrichtingen. En een vastlegging is daarvan de representatie. De vluchtigste vorm is de mondelinge afspraak, die onmiddellijk kan verwaaien nadat de laatste

woorden zijn uitgesproken. Dat hóeft natuurlijk niet te gebeuren, maar een vastlegging heeft bij voorkeur toch een meer materieel karakter: de handdruk die een afspraak bezegelt, een e-mail die onder alle betrokkenen wordt verspreid, een brief, een nieuwsbrief, een stukje op een blog of op een facebook-pagina, een tweet, een stukje in de krant met een foto erbij. Meer officieel aandoende verschijningsvormen zijn vastleggingen in intentieverklaringen, samenwerkingsovereenkomsten, conceptcontracten, beleidsnota's, beschikkingen en dergelijke.

“ Het gebeurt wel eens dat ik in een langer lopend project verschillende wethouders meemaak. De ene is bijvoorbeeld een bescheiden type, die graag de zaken goed regelt en niet zo nodig op de voorgrond hoeft. Zijn opvolger zoekt juist graag de publiciteit op. Daar kun je op inspelen. Dan stel ik bijvoorbeeld voor om bij de overhandiging van een rapportage een fotograaf van de krant erbij te halen. Je moet dat aanvoelen en, zonder jezelf te verloochenen, de ander bedienen en geven wat hij verwacht. ”

Wil Snellen, procesmanager

Hoewel de materiële kant van een vastlegging op het eerste gezicht misschien van minder belang lijkt, bevat die toch een aantal aangrijpingspunten die voor sturing vatbaar zijn. De materialisatie van een uitkomst kan men immers vastpakken, ondertekenen, inlijsten, ophangen, versieren, versturen en uitpakken – en zulke activiteiten helpen, de band ermee te versterken. Ook kan men zo'n uitkomst aan een ander geven, die er een betekenis aan zal geven en zich ertoe zal gaan verhouden – en zo bijdragen aan de verspreiding en doorwerking van de uitkomsten. En niet in de laatste plaats is de materialisatie van een vastlegging de vindplaats van bedoelingen – een bron waarnaar men kan terugkeren als onduidelijkheid of onenigheid ontstaat over de intentie of uitvoering ervan.

Procedureel

Behalve de materialisatie van uitkomsten is een vastlegging ook een onderdeel van een procedure. Op de eerste plaats is een vastlegging een fase in een zorgvuldig opgebouwde procesarchitectuur, bestaande uit ontwerpstappen (ACE) en stuurvariabelen (PROCES, zie hoofdstuk 8). Deelnemers kennen die procesopbouw, hebben aan inhoud en vorm daarvan zelf actief bijgedragen en weten daardoor ook precies, wat er aan de vastlegging vooraf is gegaan en wat er daarna nog komt. Een vastlegging is daarmee, ten tweede, ook de procedurele markering van de overgang van opbouw naar uitvoering die daardoor in de procesgang enerzijds geschiedenis creëert (“Dit hebben wij allemaal gedaan en meegemaakt, om hier te komen”) en anderzijds de toekomst voorspelt (“En om het verder te brengen, moet dit en dat gebeuren”). Een vastlegging is daarom, ten derde, ook een procedureel punt waarop procesdeelnemers de stolling wegen en zich bezinnen op vragen als: “Voldoet deze uitkomst aan de ideeën

en doelen waarmee ik het proces in ben gestapt? En aan de criteria die ik van mijn achterban heb meegekregen? Zal ik deze uitkomst 'thuis' kunnen verkopen? Hoe ga ik dat doen?"

Door deze vragen te beantwoorden, toetst een procesdeelnemer een vastlegging aan de belangen en behoeften van de gemeenschap die hij representeert. Anderzijds is hij, ten vierde, ook een knooppunt in en van onderling sterk afhankelijke netwerken. Dat stelt hem in staat de procedures van de procesarchitectuur te verbinden met de procedures van de netwerken waarmee hij direct en indirect ook verbonden is. Als hij die weet te synchroniseren, draagt dat bij tot heldere besluitvorming en een soepel procesverloop.

“ Het waterschap sluit veel intentieverklaringen, convenanten en samenwerkingsovereenkomsten. Doorgaans zijn dat goede producten, want ze leggen vast wat de organisatie belangrijk vindt en waar we het met onze partners over eens zijn. Daar geeft iedereen dan ook nog eens een bestuurlijke klap op. Dat is belangrijk, want daarmee wordt het makkelijker om wat er in die samenwerkingsovereenkomsten staat ook uitgevoerd te krijgen. ”

Gerda van Roode, bestuursadviseur

Symbolisch

Het pact is populair in de polder – zo kennen we het pact van Westfriesland, Duivenvoorde, Garderen, Twickel, Parkstad, Teylingen, Poldertrots, Savelberg, Rede, Amsterdam, De Waard, Darp, Bleskensgraaf, Thorn, Sint-Michielsgestel, het Noorden, Rijnauwen, Loevestein, Zuid, et cetera...

De term 'pact' is niet toevallig gekozen maar wordt gebruikt om de symbolische waarden van zo'n vastlegging te benadrukken en versterken. Door hun verbond een pact te noemen, geven de ondertekenaars er een specifieke betekenis aan. Een pact is letterlijk een afspraak of overeenkomst en is verwant met het Latijnse pax, vrede. Men sluit dus vrede en een pact sluiten, heet ook wel pacteren; daar kleeft dan weer iets samenzweerderigs aan, en wie de moeite neemt die pacten te bestuderen, zal het opvallen dat ze meestal gaan over het tot stand brengen van een ingewikkelde en beslist niet voor de hand liggende samenwerking tussen partijen die niet elkaars natuurlijke bondgenoten zijn, maar zich tot elkaar veroordeeld weten omdat zij alleen dan de problemen kunnen oplossen die aan hun min of meer afgedwongen samenwerking ten grondslag liggen. Een pact is het sluitstuk van een ingewikkeld en langdurig vredesproces, waarin alle partijen zwaar hebben geïnvesteerd en dat zij daarom graag tot een goed einde gebracht zien worden. De betere pactnamen verwijzen naar de locatie waar de samenzweerders hun verbond hebben gesloten of naar het gebied waar zich de problemen voordoen. De deelnemers laten met het pact weten dat zij hebben samengespannen om de problemen van dat gebied een kopje kleiner te maken. De symboliek van het pact impliceert de zwaarte van

rollen, verwachtingen en verantwoordelijkheden. Het is menens, is de boodschap, en wie een pact verbreekt, verbreekt de vrede en begint een oorlog.

De symboliek van bijvoorbeeld de intentieverklaring als vastlegging verschilt hiermee hemelsbreed. Zo'n verklaring is niet veel meer of minder dan een vastlegging van de bedoeling van procespartijen om onder overigens gelijkblijvende omstandigheden iets te doen of te laten. Verandert er iets in de omstandigheden, dan kunnen ook de bedoelingen veranderen. Een intentieverklaring is wel serieus, maar niet heel ernstig of veelomvattend; omdat het over bedoelingen gaat, kun je er redelijk eenvoudig onderuit, en de impliciete afspraak is dat partijen elkaar dat, als puntje bij paaltje komt, niet al te kwalijk nemen – want wat de één mag, mag de ander ook. En waar een pact emotie oproept door de associatie met vrede en oorlog, denken we bij een intentieverklaring eerder aan een administratieve handeling of een stap in een lange, bureaucratische weg.

Legitimiteit

Een vastlegging heeft een grote legitimiteit, als ze door alle procesdeelnemers wordt gedragen én als iedereen eraan bijdraagt haar verder te brengen, door tijd, geld, energie, kennis, kunde en besluitkracht te investeren in de besluitvorming en opvolging ervan. Als partijen afvallen of afhaken, dan is het aan de andere partijen om te beoordelen of zij het draagvlak en de draagkracht voor de vastlegging voldoende sterk vinden om door te gaan, of dat zij een of meer stappen terug willen zetten zodat de afvallers en afhakers alsnog weer mee kunnen doen. Hoe dan ook vermindert de, ook door derden zo ervaren, legitimiteit als een vastlegging niet wordt gedaan door alle partijen die aan het proces zijn begonnen. Het wijst er immers op dat er partijen zijn die zich als afvallers of verliezers beschouwen, of die vinden dat ze aan de kant zijn gezet, waardoor in- en externe toeschouwers vraagtekens kunnen zetten bij het *level playing field* en zich af kunnen vragen of wel iedereen even serieus wordt genomen. Zulke vragen hollen een vastlegging uit en daarom is er procesmanager en -deelnemers doorgaans veel aan gelegen, om met iedereen de eindstreep te halen.

De legitimiteit van een vastlegging wordt vergroot als ze door procesdeelnemers kan worden ingebed in de gemeenschappen die zij vertegenwoordigen en de netwerken die zij verknopen. Men moet de resultaten immers 'thuis' kunnen verkopen, en checkt daarom tijdig, zoals hiervoor al opgemerkt, de representatie van belangen en behoeften van hun 'thuis' en de synchronisatie met besluitvorming daar. En overigens is dat niet alleen de procesdeelnemers, maar ook de procesmanager een zorg. Die zal op die *check* een *double check* uitvoeren: stemt een deelnemer met een vastlegging in, omdat hij hoopt dat men daar thuis akkoord mee gaat, of omdat hij daar een redelijke verwachting van heeft? Een vastlegging boet aan legitimiteit immers sterk in, zodra ze door een van de gerepresenteerde partijen wordt afgeserveerd. Procesdeelnemers streven juist na, dat wat zij hebben vastgelegd, bekrachtigd en gelegitimeerd wordt door besluitvorming – en daarover handelt de volgende paragraaf.

7.3 BESLUITVORMING

De uitkomst van een procesronde wordt vastgelegd, en personen en partijen hebben daar vervolgens het besluit over te nemen dat ze die uitkomst gebruiken als uitgangspunt voor de volgende stap: als input voor nog een procesronde of als start van de productie van een resultaat. Dat wil zeggen: handelen volgens de intentieverklaring, de samenwerkingsovereenkomst eerbiedigen, het pact uitvoeren, de contractbepalingen naleven. Maar ook: de opbrengst voorleggen aan en verdedigen tegenover de achterban, bepalen of men aan een volgende ronde meedoet en wie dan als vertegenwoordiger wordt afgevaardigd en meer in het algemeen: het nemen van een besluit over het aanwenden van de schaarse middelen, zoals tijd, geld, netwerk, kennis en kunde, die nodig zijn om niet alleen draagvlak maar ook draagkracht voor de vastgelegde uitkomsten te mobiliseren.

In Nederland *maken* we steeds vaker een beslissing dan dat we die *nemen*. Als anglicisme is het maken van een beslissing niet zo fraai, maar het drukt wel adequaat uit dat je een besluit en de totstandkoming ervan in elkaar kunt zetten, dat je eraan kunt knutselen en dat het daarmee tot op zekere hoogte bestuurbaar is. Daarmee staan we dus voor de vraag, hoe je een goed besluit maakt.

“ De besluitvorming over de projecten die ik leid, wordt voorbereid in projectgroepen, adviesgroepen en bestuurlijke overleggen. Ik zorg er altijd voor dat er verslagen zijn die worden vastgesteld voordat een besluit wordt genomen. Daarmee maak ik herleidbaar wat in het verleden is besproken en voorkom ik dat achteraf onduidelijk is wat er eerder van werd gevonden. Ook maak je bijvoorbeeld mee dat er in de tussentijd verkiezingen zijn geweest, het speelveld is veranderd, een partij er anders tegenaan kijkt. Dan is het van belang dat goed is vastgelegd wat er in het verleden besproken en besloten is. ”

Joost Schaminée, projectmanager dijkversterkingen

Procesmanagement is een hulpmiddel om draagvlak en draagkracht voor inhoud te verkrijgen. Het draait er uiteindelijk om dat doelen dichterbij worden gebracht en resultaten worden gerealiseerd. In dit licht zijn besluiten waarvan bedoeling en effect in de uitvoering intentioneel samenvallen beter dan besluiten waarvan bedoeling en effect niet-intentioneel uit elkaar lopen.¹⁰⁵ Neem de casus van de jongen die twee meter te dicht bij school woont om in aanmerking te komen voor een gratis buskaart.¹⁰⁶ De gemeente heeft de grens bepaald op 3,2 kilometer en heeft daarmee bedoeld te bereiken dat wie dichterbij woont geen buskaart krijgt en wie verder woont wel zo'n kaart kan krijgen. En hoewel je kunt zeggen dat de grensbepaling niet tegen specifiek deze jongen is gericht en dat overigens elke grens willekeurig is, vallen in de uitvoering van het gemeentebesluit bedoeling en effect samen. Of neem de accijnsverhoging

op (diesel)brandstof: pompstationhouders in de grensstreek zeggen dan steevast, aan hun verminderde omzet te merken dat hun klanten over de grens gaan tanken. Zij claimen dat daardoor niet alleen hun inkomsten afnemen maar ook de belastingopbrengst voor de staat daalt en brengen daarmee als argument in stelling dat het besluit de accijnzen te verhogen mank gaat aan het uiteenlopen van bedoeling en effect: in plaats van meer zijn er minder belastingopbrengsten.¹⁰⁷

“ Om voor goede besluiten te zorgen, ben ik op tal van borden aan het schaken en in vele gremia bezig de besluitvorming te begeleiden. Er wordt besloten op basis van stukken en het is belangrijk dat alles wat ertoe doet, dus niet alleen het technisch-inhoudelijke verhaal, in zo'n stuk staat. De politieke context, de geschiedenis, hoe is de buitenwacht erin meegenomen et cetera. Het is vervolgens aan de beslissers, een keuze te maken. ”

Gerda van Roode, bestuursadviseur

Hoe *maak* je een goed besluit met een optimale kans dat in de uitvoering bedoeling en effect samenvallen? In de sociale psychologie zijn tal van mechanismen, eigenschappen en onhebbelijkheden beschreven die het ons moeilijk maken zo'n soort besluit te nemen. We zijn geneigd te denken in resultaten in plaats van mogelijkheden en zien daardoor kansrijke opties over het hoofd. We zijn doorgaans niet sterk in het reflecteren op onze besluitvormingsprocessen waardoor we ze maar moeilijk kunnen verbeteren; omgaan met cijfers en waarschijnlijkheden vinden we lastig, waardoor we voor de hand liggende verbanden en mogelijkheden voor ingrepen missen. Ook horen we eerder wat onze mening onderstreept dan wat die ondergraaft en doorgaans zijn we ten onrechte optimistisch over de juistheid van onze afwegingen.¹⁰⁸ En door te onderkennen dat deze valkuilen er zijn, zien we ze misschien eerder en lopen we minder risico erin te vallen. Maar om goede besluiten te maken is meer nodig: een deugdelijke structurering van het besluitvormingsproces zelf. Het werk van Hetebrij over excelente besluitvorming geeft daarvoor een aantal aanwijzingen.¹⁰⁹ Kwalitatief goede besluitvorming omvat besluitkracht en inhoudskwaliteit, die je kunt bevorderen door verstandig om te gaan met macht en communicatie. Overgeheveld naar onze procescontext gaat macht dan over het afspreken en hanteren van regels voor wie meedoen, hoe er in het proces besluiten worden genomen en wie het proces regisseren. Als je dat helder afspreekt, neemt de besluitkracht toe. (Zie over macht verder hoofdstuk 10.) Door middel van communicatie maak je duidelijk waar het proces over gaat. Hetebrij noemt dat een *richtinggevende visie*, wij hebben het over het inrichten van het speelveld. Een kwaliteitscriterium is, dat alle relevante kennis en belangen op tafel zijn gekomen en dat tegenspraak vruchtbaar is gemaakt. Hoe beter je dat doet, des te groter is de inhoudskwaliteit. Daarvan afgeleid kunnen de volgende punten ertoe bijdragen

het besluitvormingsproces adequaat te structureren en daarmee de kans op het nemen (maken) van goede besluiten te vergroten:

1. Arrangeer het proces met spelers, speelveld en spelregels en spreek daarbij ook af:
 - wie met welke regels het proces regisseert;
 - hoe en met wie gedurende de procesdoorloop besluiten worden genomen.
2. Organiseer het proces in Combineren en Effectueren en maak afspraken over:
 - de snelheid van de processtappen;
 - inbreng van relevante kennis en belangen, inclusief tegenspraak;
 - het vastleggen van uitkomsten (vgl. paragraaf 7.2).
3. Voer het proces uit en
 - plaats idee en doelen weer in het brandpunt bij weerstand en tegenstand: “waarom willen we dit?”, “wat willen we ook alweer bereiken?”;
 - zie toe op de gemaakte afspraken en pas zo nodig positieve en negatieve sancties toe.

Hier snijdt het mes aan twee kanten. Wie zijn proces goed structureert, bijvoorbeeld met ACE en PROCES (zie hoofdstuk 8) vergroot de kans op de vastlegging van uitkomsten die binnen de groep van procesdeelnemers op draagvlak en draagkracht kunnen rekenen. En wie goede besluitvorming wil, structureert niet alleen het proces met en van de procesdeelnemers. Hij structureert ook het proces dat zijn eigen gemeenschap doorloopt om over draagvlak en draagkracht te besluiten. Daarbij is het belangrijk:

- transparant te zijn over de wijze waarop het proces is gearrangeerd en hoe combineren en effectueren verlopen;
- de achterban de ruimte te geven de implicaties van de voorgestelde besluitvorming te onderzoeken en zo nodig constructief tegen te spreken;
- duidelijkheid te scheppen over de gevolgen daarvan: waarmee gaat men nog wel, en waarmee niet meer terug naar de andere procesdeelnemers?

“ Om een goed besluit te krijgen, moet je aan de voorkant als procesmanager je spel goed gespeeld hebben. Je moet met je samenwerkingspartners de consequenties van een besluit hebben verhelderd, duidelijk maken wat de onveranderlijke kern is en waar nog ruimte zit, alternatieven in kaart hebben gebracht, zorgen dat je netwerk op orde is en met lobbywerk kun je nog wat masseren. Als je een besluit als een brij van mogelijkheden aanbiedt, ben je aan de goden overgeleverd en wordt er misschien een compromis gesloten op de verkeerde onderdelen. En aan de achterkant repareren is praktisch onmogelijk. ”

Alex Hekman, programmamanager Deltaprogramma

7.4 OPVOLGEN

We willen de investering in het proces laten renderen en zien daarom graag dat kwalitatief goede besluiten tot resultaten leiden waarvan bedoeling en effect samenvallen. Om dat voor elkaar te krijgen, moeten we ook de opvolging van besluiten regelen. Daarvoor kunnen we voor een deel terugvallen op methoden en technieken van risicomanagement – door een slimme mix te maken van hard en soft controls en daardoor een basis te leggen voor een breed spectrum van beheersmaatregelen.¹¹⁰ Voor een ander deel kunnen we gebruik maken van methoden en technieken die in onder meer projectmanagement zijn ontwikkeld en beproefd – het maken van ex post- en ex ante-evaluaties, het inrichten van monitorsystemen en -rapportages, het aanbrenge van incentives voor goed gedrag, et cetera.¹¹¹ Opvolgen gaat dus verder dan alleen uitvoeren. Het wil daarnaast ook zeggen: de stand van de uitvoering volgen, de effecten daarvan in beeld brengen en die toetsen aan de oorspronkelijke resultaatverwachtingen en bedoelingen die aan het besluit zijn vastgeknoopt. Dit hoeft niet altijd de verantwoordelijkheid of overeengekomen taak van de procesmanager te zijn; wel mag men van hem verwachten dat hij het proces zodanig heeft ingericht, dat afspraken over de borging van de uitkomsten worden vastgelegd en in de besluitvorming betrokken. In de volgende paragrafen besteden we aandacht aan twee aspecten daarvan, die de kans vergroten dat besluiten daadwerkelijk een vervolg krijgen: het aanbrenge van kreukelzones alsmede het goed verzorgen van procedures.

“ Bij het ontwikkelen van een integrale straataanpak is het even spannend als we te maken krijgen met de planningen van de deelnemende organisaties: maken ze dan echt keuzes in de timing, gaan ze nu eerst de hotspots in wijk A aanpakken en pas daarna het werk in wijk B? Afspraken die we nu maken, moeten we dus goed vastleggen, zodat er helderheid is over de koers en daar ook op hoog niveau in een organisatie mee wordt ingestemd: dit vinden we als woningcorporatie of als welzijnsstichting een goede aanpak, en we passen er onze planningen en onze inzet op aan. ”

Klaas Dijkhuis, programmamanager

Kreukelzones

Besluiten en samenwerking zijn kwetsbaar voor uitvoering. Het lijkt wel of Willem Elsschot zijn gedicht “Het Huwelijk” heeft geschreven voor de frustraties die daarmee gepaard gaan. De regels “...want tussen droom en daad / staan wetten in den weg en praktische bezwaren...” zijn immers onderhand stuk geciteerd om de kloof te verbeelden die vaak gaapt tussen theorie en praktijk, tussen wens en realisatie, tussen besluit en uitvoering. Dan blijkt het leven van alledag opmerkelijk resistent tegen beleidsvoornemens, plannen, pacts en maatregelen. Bedoeling en effect van een besluit lopen onvoorzien en ongewild

ver uiteen. Beleid moet worden veranderd en bijgesteld, besluiten herzien, effecten gerepareerd.

Overigens vervolgt Elsschot met “...en ook weemoedigheid, die niemand kan verklaren, / en die des avonds komt, wanneer men slapen gaat”. En als we “Het Huwelijk” opvatten als een metafoor voor de samenwerking tussen gefrustreerde procespartners, zijn ook die (veel minder vaak geciteerde) regels toepasselijk. Want in de dagelijkse praktijk komt de samenwerking tussen procespartijen onder druk te staan wanneer de uitvoering achterblijft bij de verwachtingen. Bijvoorbeeld omdat een bijstelling van de koers positieve effecten heeft voor de een en nadelige effecten voor de ander, omdat een partij te maken heeft met tegenslag waardoor het moeilijker wordt om zijn verplichtingen na te komen, omdat de achterban van een samenwerkingspartner zich alsnog roert en aanpassingen verlangt van de oorspronkelijke besluiten. De een wil het anders, de ander wil het houden zoals het was of wil voor die verandering tenminste iets terug. Voor je het weet, zijn de onderhandelingen heropend en stukt de uitvoering. De hang naar het vertrouwde wint het vaak van de drang naar vernieuwing.

Wie vooruitkijkt, heeft aan de voorkant van het proces spelregels en procedures afgesproken om met zulke eventualiteiten voorspelbaar en transparant om te gaan en het vertrouwen in de samenwerkingspartners te behouden. Dan hebben zij een ‘robuust’ besluit genomen en daarmee bedoelen zij dan een besluit dat krachtig is en hecht in elkaar zit, dat stevig is ‘verankerd’, dat toekomstbestendig is en bestand tegen de inwerking der elementen. Bovendien is zo’n robuust besluit een reflectie van de sterkte van de samenwerking tussen de partijen. Die hebben dan al teveel ‘met elkaar meegemaakt’ om het nu ‘stuk te laten gaan’ en bovendien kan de samenwerking ‘wel tegen een stootje’.

“ De procesmanager van Ruimte voor Ruimte had mandaat geregeld om namens alle private partijen de onderhandelingen te voeren met de provincie. Maar niet alles kun je mandateren. Elk bedrijf heeft een autonome positie, een achterban en regels en richtlijnen waarmee je rekening moet houden. Banken bijvoorbeeld, hebben strikte protocollen voor het aangaan van verplichtingen en risico's. Je moet dus heel goed terugkoppelen en voortdurend inschatten wat je nog binnen je mandaat vindt vallen en wat je mee terug wilt nemen naar de partijen die je vertegenwoordigt. ”

Wim van de Kerkhof, sectorhoofd gebiedsadvies

Wat robuust en verankerd is, loopt echter het risico zo stevig op zijn plek te staan dat het niet meer meebeweegt met veranderende omstandigheden en zich daar dus per saldo tegen verzet. Zo’n besluit of samenwerking noemen we dan een RYF-systeem: het is *robust yet fragile*. Wat is vastgezet, ervaart de eroderende kracht van verandering. Als een achterban mort en een besluit aangepast

wil hebben, helpt het niet te verklaren dat dat besluit ‘robuust’ is, want dan is het alternatief dat ergens anders iets stuk gaat: bij de achterban omdat ze bakzeil moet halen, bij de vertegenwoordiger omdat hij teruggefloten wordt of bij de samenwerkingspartners omdat zij moeten inleveren. (Als een representant een besluit toch wil laten zoals het is, rest hem uiteindelijk niets anders dan zijn gewicht in de schaal te gooien, zijn tomatenpak aan te trekken, de zaak persoonlijk te maken en uit te stralen: “ik sta voor dit besluit; wie aan dit besluit komt, komt aan mij”. Dan is niet zozeer het besluit, als wel de representant robuust.)

Veerkracht wordt wel gepresenteerd als een alternatief voor RYF.¹¹² Het is een voor de hand liggend beeld, want wat veerkracht bezit, buigt mee met tegenwind en veert terug als de wind gaat liggen. Geef een systeem dat tegen een stootje moet kunnen een schokbreker – een veer die de kracht van de schok opvangt, daarna terugkeert in zijn uitgangspositie en het systeem zelf onveranderd laat. Daarin schuilt ook de zwakte van het beeld van veerkracht in een procescontext – want het wekt onbedoeld de suggestie dat het besluit of de samenwerking door die veerkracht wordt afgeschermd van invloeden van buitenaf. Maar die buitenwereld wil nou juist wel invloed en een goed gestructureerd besluitvormingsproces omvat ook tegenspraak – we doen er daarom beter aan, een besluit of samenwerking van kreukelzones te voorzien. Dat is een gebied in de samenwerking en een onderdeel van een besluit dat veranderd kan en mag worden, dat de energie van die verandering kan absorberen en daardoor de kern van de samenwerking of het besluit beschermt.

Wat hebben we nodig om kreukelzones aan te brengen? Op de eerste plaats een gezamenlijk beeld van de wezenlijke en niet te vervreemden kern van de samenwerking of het besluit. Die kern moet worden beschermd, daar moeten de kreukelzones omheen worden gebouwd. Ten tweede is het raadzaam om in het ontwerp van het proces (ACE) en de samenstelling van de besluiten niet alles met alles te laten samenhangen, zodat de veranderingen niet meteen alles op z’n kop zetten maar de gevolgen ervan beperkt blijven. Ook zien we hier, ten derde, hoe belangrijk het is om gezamenlijk criteria te formuleren waar uitkomsten aan moeten voldoen om goede uitkomsten te zijn (vgl. paragraaf 6.3). Criteria geven immers een bandbreedte van mogelijkheden aan en bieden daardoor speelruimte: als de ene uitkomst voor partijen niet past, doet een andere dat misschien wel. En inzicht in zulke criteria maakt het, ten vierde, gemakkelijker om wisselgeld in te bouwen in de samenwerking en in besluiten: onderdelen die voor de ene procespartij belangrijk zijn en waarop een andere procespartij kan inleveren, toegeven, inschikken, uitruilen, compromissen sluiten, variëren, zonder dat daardoor voor beiden de kern van besluit of samenwerking wezenlijk wordt aangetast. Wie zijn besluit of samenwerking van kreukelzones voorziet, vergroot de kans op opvolging.

Het belang van procedures

Procesmanagement gebruiken we in een context die onzeker, instabiel en onoverzichtelijk is. Daardoor zijn de uitkomsten niet op voorhand op resultaat-niveau en functioneel gespecificeerd te garanderen. Om dat voor deelnemers en opdrachtgever hanteerbaar te maken, is procesmanagement, hoewel de context dus wellicht anders doet vermoeden, gebaat bij heldere en overzichtelijke procedures. Met name de opeenvolging van divergeren en convergeren, het produceren van variatie en het afstrepen van oplossingsrichtingen, komen we in veel benaderingen van procesmanagement tegen. In ACE hebben we het opgenomen in de ontwerpstep Combineren.

Als geheel is ACE een procedure om draagvlak en draagkracht voor inhoud te genereren: drie volgtijdelijke ontwerpstappen die elk bestaan uit drie substappen, indien nodig in meerdere rondes achter elkaar geschakeld, die samen een basisritme aan het procesverloop geven (in hoofdstuk 8 behandelen we de variabelen waarmee we in een ronde kunnen sturen). Dat basisritme maakt het procesverloop transparant en navolgbaar, de spelregels die procesdeelnemers samen afspreken in de ontwerpstep Arrangeren verstevigen dat. Basisritme en spelregels zijn het fundament waarop het vertrouwen kan groeien. Daardoor neemt de kans toe dat besluiten opgevolgd en uitkomsten gerealiseerd worden.

Eerder (zie paragraaf 5.3) merkten we op dat de win-winvoorstelling een productieve metafoor is die echter verhult dat de rekening door iemand moet worden betaald. Er zijn, met andere woorden, altijd personen en partijen voor wie een proces minder opbrengt dan zij hadden gewild of gehoopt, die nettobetaler zijn in plaats van -ontvanger, die absoluut en relatief meer bijdragen dan een ander, van wie wordt verwacht dat zij inschikken zodat een ander kan uitbreiden... In termen van het opvolgen van besluiten en het realiseren van uitkomsten is dat een risico. Het ligt immers voor de hand dat wie zich benadeeld of tekort gedaan voelt, wie er bekaaid van afkomt of minder heeft gekregen dan een ander, daartegen in verzet komt, een paar stappen terug wil zetten, de onderhandelingen heropent, bezwaar of beroep aantekent of erger nog, de boel gaat saboteren en het uitzicht op een fraaie uitkomst negatief beïnvloedt.

We zijn geneigd dat te beschouwen als het inzetten van hindermacht, maar dat is een onhandig frame – als personen of partijen zich verzetten tegen wat zij als onwenselijk beschouwen is dat immers hun goed recht, en door te zeggen dat zij hindermacht gebruiken, plaatsen we ze in de categorie ‘hinderlijken’, die overlast geven – hetgeen moet worden bestreden. Het is veel productiever om voor ogen te houden dat personen en partijen uitkomsten als rechtvaardig willen kunnen ervaren. Wie zich tegen uitkomsten verzet, gebruikt niet zozeer zijn hindermacht, maar is in de kern op zoek naar rechtvaardigheid. Soms ervaren mensen een tekort aan *verdelende* rechtvaardigheid: dan menen zij niet te hebben gekregen wat hen toekomt. Maar doorgaans vinden zij het nóg belangrijker dat een besluit op rechtvaardige wijze tot stand is gekomen.¹¹³ Deze *procedurele* rechtvaardigheid valt in een proces relatief eenvoudig in te

bouwen – door van meet af aan met elkaar helderheid te scheppen over ontwerpstappen en spelregels, daar afspraken over te maken en die afspraken na te komen. Het biedt geen garantie op het uitblijven van gedoe, maar je maakt de kans daarop wel kleiner.

“ In de dijk bij Den Oever zit een coupure die door het dorp wordt beleefd als de navelstreng tussen het dorp en de buitendijks gelegen haven. Tijdens een informatiebijeenkomst bleek dat het dorp die wilde behouden. Dan kun je het beste eerlijk zijn over waar je tegenaan loopt, niet om de hete brij heen draaien maar duidelijk zijn, mensen écht serieus nemen en ze behandelen zoals je zelf behandeld zou willen worden. Daarom heb ik aangegeven dat we ons best zouden doen om de coupure te behouden, maar dat die alsnog zou verdwijnen als dat omwille van de veiligheid nodig was. Na afloop kwam iemand naar me toe die zei: ‘Ik vond het niet prettig wat je zei, maar wel dat je het zei!’ ”

Joost Schaminée, projectmanager dijkversterkingen

7.5 ONTWERPKWALITEIT

Tot besluit van dit hoofdstuk en van deel 2 over het procesontwerp, geven we per ontwerpstap en substappen beslisaspecten en criteria mee, om een beeld te verschaffen van de kwaliteit van het procesontwerp. Per substap hebben we daartoe de essentie in een criterium proberen te vangen. Het geheel beschrijft de kwaliteit die een ontwerp *ten minste* moet hebben. Uit het voorgaande zijn nog meer criteria af te leiden. Die helpen de kwaliteit te verhogen, maar we hebben ze omwille van het overzicht niet in het navolgende opgenomen. Wel verwijzen we naar de vindplaatsen van de criteria, en de teksten daar bieden aanknopingspunten voor nog meer criteria.

	Beslisaspect	Criterium	Zie paragraaf
Arrangeren 	1. Speelveld	Idee, doelen, criteria → focus	5.1
	2. Spelers	Belangen, Behoeften, Randvoorwaarden	5.2
	3. Spelregels	Commitment	5.3
Combineren 	1. Divergeren	Creativiteit	6.1
	2. Exploreren	Criteria	6.2
	3. Convergeren	Optimalisatie inhoud door inbreng kennis en belangen	6.3
Effectueren 	1. Vastleggen	Materieel, procedureel, symbolisch	7.2
	2. Besluiten	Besluitkracht, inhoudskwaliteit	7.3
	3. Opvolgen	Kreukelzones, procedures	7.4

Tabel 7.1 Ontwerpkwaliteit