

**Procesevaluatie van de Mutual Gain Approach
bij de (her)ontwikkeling van het sportpark
“De Hambaken”.**



**Masterthesis Sociologie
'Vraagstukken van Beleid en Organisatie'
Sjanneke Hermanussen - 3358666
Begeleider: dr. Gerald Mollenhorst
Universiteit Utrecht
Juli 2010**

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterthesis ter afsluiting van de master Vraagstukken van Beleid en Organisatie die ik gevolgd heb aan de Universiteit Utrecht. Hiervoor heb ik onderzoek gedaan naar hoe de toepassing van de Mutual Gain Approach bij de (her)ontwikkeling van het sportpark 'De Hambaken' is verlopen. De Mutual Gain Approach is in Nederland een relatief nieuwe besluitvormingsbenadering waardoor het een unieke kans is om door middel van dit onderzoek meer bekendheid en kennis te creëren over de toepassing van deze nieuwe besluitvormingsbenadering.

Deze masterthesis zou niet tot stand gekomen zijn zonder hulp en begeleiding van een aantal mensen. Daarom wil ik Peter Mastwijk van de gemeente 's-Hertogenbosch bedanken voor zijn enthousiaste begeleiding. Daarnaast wil ik Gerald Mollenhorst, mijn begeleider vanuit de universiteit, bedanken voor zijn begeleiding. Als laatste wil ik mijn vrienden, familie en in het bijzonder mijn vriend bedanken voor hun steun.

Sjanneke Hermanussen

's-Hertogenbosch, 2 juli 2010

Samenvatting

Achtergrond

De Mutual Gain Approach (MGA) is na het vastlopen van voorafgaande besluitvorming bij de (her)ontwikkeling van sportpark 'De Hambaken' eind 2008 geïnitieerd. De MGA is in Nederland een relatief nieuwe besluitvormingsbenadering en is erop gericht om consensus te bereiken in complexe vraagstukken waarbij veel belanghebbenden en uiteenlopende belangen mee gemoeid zijn.

In dit onderzoek is een procesevaluatie uitgevoerd om na te gaan hoe de toepassing van de MGA bij de (her)ontwikkeling van sportpark 'De Hambaken' is verlopen. Daarnaast is er gekeken in hoeverre de feitelijke werking verschilt van de gewenste theoretische werking van de MGA. Hierbij worden de successen en de knelpunten inzichtelijk gemaakt zodat met de opgedane kennis toekomstige MGA besluitvormingsprocessen verbeterd kunnen worden.

Methode

In het theoretisch kader is allereerst een uiteenzetting gegeven van een besluitvormingsproces en worden de concepten die in een besluitvormingsproces naar voren komen theoretisch ingekaderd. Verder wordt de gewenste theoretische werking van de MGA nader toegelicht, waarbij sterke en risicovolle aspecten en daarnaast verschillen met de traditionele besluitvorming worden weergegeven. Uit het literatuuronderzoek blijkt dat onderling vertrouwen heel belangrijk is binnen de MGA, om deze reden wordt de invloed van vertrouwen op de knelpunten en of successen apart onderzocht.

De benodigde data is via interviews en een documentenanalyse verzameld. Vervolgens is er een stakeholderanalyse uitgevoerd om de betekenissen en gedragingen van de belanghebbenden in het besluitvormingsproces te begrijpen en waar mogelijk is de successen en knelpunten te verklaren.

Resultaten

Voor het onderzoek zijn negentien belanghebbenden theoretisch geselecteerd uit de doelgroep van vijftientig belanghebbenden. Uiteindelijk zijn er zeventien belanghebbenden geïnterviewd wat een respons van 89,47% betekent. Dit zijn dertien belanghebbenden en vier experts. Deze zeventien onderzochte belanghebbenden vormen 68% van de totale doelgroep.

Uit de stakeholderanalyse komt naar voren dat het probleem, het her(ontwikkelen) van het sportpark, door alle belangrijke belanghebbenden ook daadwerkelijk als een probleem gezien wordt. En alle oplossingsalternatieven worden door iedereen als positief beschouwd. Daarnaast heeft het merendeel, zes van de tien belanghebbenden voorafgaand aan het besluitvormingsproces onderling nog geen contact.

Bij de vraag of externe ontwikkelingen invloed hebben gehad op het besluitvormingsproces geven drie belanghebbenden de toezeggingen die door de gemeente aan enkele belanghebbenden zijn gedaan aan en drie andere belanghebbenden geven de gemeentelijke verkiezingen aan.

De belanghebbenden van de gemeente hebben de meeste macht echter niet door middel van collectieve macht of bestaande relaties maar doordat ze de financiële macht hebben. Verder zijn er onderling geen grote machtverschillen, alleen de toezeggingen die zijn gedaan worden als belemmerend ervaren. Deze verschillen zijn ook in de mate van belang terug te zien. Vervolgens komt er uit de stakeholderanalyse naar voren dat alle voorkeuren behalve die van het skatecentrum in een vaste rangorde staan. Met andere woorden bijna alle voorkeuren zijn transitief.

Tot slot is er op basis van bovenstaande concepten uit de stakeholderanalyse onderzocht welke strategie de belangrijkste belanghebbenden hebben gehanteerd om hun voorkeuren te realiseren.

Hieruit blijkt dat vier belanghebbenden in het begin van het besluitvormingsproces een conflicterende strategie hanteerden. Deze strategie hebben ze tijdens het besluitvormingsproces veranderd waardoor negen van de tien belangrijkste belanghebbenden een coöperatieve strategie hebben gebruikt tijdens het besluitvormingsproces.

Naast de kenmerken van de belanghebbenden is er uit de analyses van de interviews en de documentanalyse inzichtelijk geworden dat er in de feitelijke werking een aantal successen maar ook knelpunten zijn geweest.

De belangrijkste successen in de feitelijke werking van de MGA bij de (her)ontwikkeling van sportpark 'De Hambaken' zijn;

- ✓ Voldoende ruimte en informatie om verscheidene oplossingen te overwegen, waaronder oplossingen die niemand eerder bedacht heeft.
- ✓ Unaniem besluit met als resultaat een ruimtelijk ontwerp.
- ✓ Ontstaan onderlinge goede relaties.

De belangrijkste knelpunten in de feitelijke werking van de MGA zijn;

- ✗ De initiatiefnemer van de MGA is niet geloofwaardig en onbevooroordeeld.
- ✗ Geen assessment uitgevoerd waardoor niet alle juiste belanghebbenden uitgenodigd zijn voor de besluitvorming.
- ✗ Procesbegeleiders zijn niet onafhankelijk waardoor er geen no-go beslissingen zijn genomen.
- ✗ Aanwezigheid bij de MGA bijeenkomsten te vrijblijvend. Waardoor (interne) communicatie en het faciliteren van het besluitvormingsproces slecht is verlopen.
- ✗ De laatste stap 'afspraken, borging en monitoring' is niet uitgevoerd.

Conclusie

De fasen van de feitelijke werking verschillen van de gewenste werking. Binnen de feitelijke werking zijn een aantal successen maar relatief veel knelpunten te benoemen. Deze knelpunten kunnen niet allemaal vanuit de stakeholderanalyse verklaard worden doordat ze voornamelijk procesmatig van aard zijn.

Daarnaast zijn er twee knelpunten in de feitelijke werking naar voren gekomen waarover in de gewenste werking niets vermeld staat. In de gewenste werking wordt niet aangegeven of er altijd dezelfde belanghebbenden bij de bijeenkomsten aanwezig moeten zijn. Tevens wordt er niet gesproken over de financiële haalbaarheid van alle voorkeuren van de belanghebbenden en het eventueel opstellen van financiële kaders.

De knelpunten hebben echter niet geleid tot het vastlopen van het besluitvormingsproces. Het ontstaan van het onderling goede vertrouwen tussen de verenigingen kan hiervoor een verklaring zijn. Waar dit vertrouwen vandaan komt zal in verder onderzoek onderzocht moeten worden. Uiteindelijk is wel het gewenste resultaat bereikt, namelijk consensus over in dit geval een ruimtelijk ontwerp.

Inhoudsopgave

1.) Inleiding	8
1.1) Achtergrond	8
1.2) Doel- en probleemstelling.....	10
1.3) Relevantie.....	11
1.4) Leeswijzer	11
2.) Theoretisch kader.....	12
2.1) Besluitvormingprocessen	12
2.1.1 Inleiding	12
2.1.2 Rationaliteit.....	12
2.1.3 Besluitvorming.....	13
2.1.4 Concepten theoretisch ingekaderd.....	15
2.2 Mutual Gain Approach	19
2.2.1 Inleiding	19
2.2.2 Verschillen	19
2.2.3 Sterke en risicovolle aspecten van de Mutual Gain Approach.....	21
2.2.4 Gewenste werking van de Mutual Gain Approach.....	22
2.3 Vertrouwen	28
2.3.1 Definities van vertrouwen.....	28
2.3.2 Belang van vertrouwen.....	29
3.) Methodologische verantwoording.....	30
3.1 Onderzoeksmethode.....	30
3.2 Dataverzameling	31
3.2.1 Documentanalyse	31
3.2.2 Interviews	31
3.3 Onderzoekskwaliteit.....	33
3.3.1 Betrouwbaarheid	33
3.3.2 Validiteit.....	34
3.4 Analysemethode.....	36
3.4.1 Operationalisering.....	36
3.4.2 Analyse.....	39
3.4.3 Respons	39
4.) Resultaten	41
4.1 Kenmerken belanghebbenden.....	41
4.2 Verloop feitelijke werking.....	47
4.2.1 Feitelijke werking.....	47
4.2.2 Invloed vertrouwen.....	57
5.) Conclusie	59
6.) Aanbevelingen en discussie.....	63
6.1) Aanbevelingen	63
6.2) Discussie.....	64
Literatuurlijst	66
Bijlage 1 Uitvoering assessment.....	70
Bijlage 2 Doelgroep.....	71
Bijlage 3 Voorkeuren / Programma van eisen.....	72

Bijlage 4 Topiclijsten	74
Bijlage 5 Codebomen.....	78
Bijlage 6 Voorkeuren volgorde en belang	81
Bijlage 7 Datamatrix kenmerken.....	85
Bijlage 8 Ambitiekaart.....	86
Bijlage 9 Belangenmatrix	87
Bijlage 10 Issuematrix.....	88
Bijlage 11 Bollendiagram	89
Bijlage 12 Feitenkaart	90
Bijlage 13 Krantenartikel	91

1.) Inleiding

In opdracht van de gemeente 's-Hertogenbosch zal er in deze masterthesis een procesevaluatie van de besluitvorming over de (her)ontwikkeling van het sportpark 'De Hambaken' worden uitgevoerd. Binnen deze besluitvorming is de Mutual Gain Approach toegepast. Deze besluitvormingsbenadering is erop gericht om consensus te bereiken in complexe vraagstukken met uiteenlopende belangen. Onderzocht zal worden hoe het gehele proces van besluitvorming is verlopen en wat er in toekomstige besluitvormingsprocessen verbeterd kan worden. Hieronder wordt eerst de achtergrond weergegeven door een situatieschets van het sportpark en het besluitvormingsproces voorafgaand aan de toepassing van de Mutual Gain Approach.

1.1) Achtergrond

Situatieschets

Sportpark 'De Hambaken' ligt centraal in 's-Hertogenbosch Noord Oost. In dit stadsdeel wonen 19.420 inwoners van de in totaal 134.744 inwoners van 's-Hertogenbosch. De wijk staat binnen de gemeente bekend als een aandachtswijk. Een kwart van de inwoners is van allochtone afkomst, tegenover 18,5% van de totale bevolking van 's-Hertogenbosch. Bovendien zijn er veel mensen met een uitkering en het gemiddelde huishoudinkomen is laag (Wijkanalyse Hambaken, 2006, p. 7). Het aandeel laagopgeleide jongeren is hoog. Daarnaast is het percentage inwoners dat de eigen gezondheid (zeer) goed of uitstekend noemt lager dan gemiddeld. Er zijn naar verhouding veel woninginbraken en de maatschappelijke betrokkenheid is lager dan gemiddeld. Men is zowel sportief als cultureel minder actief dan gemiddeld. Slechts 33,9% van de inwoners sport regelmatig, tegenover 41,9% in de totale stad. Sportpark 'De Hambaken' omvat een oppervlakte van ruim 8 hectare en heeft op dit moment een lokale functie. Op het sportpark zijn meerdere verenigingen gevestigd. Dit zijn onder andere een voetbalvereniging, een handbalvereniging, een tennisvereniging en een sportvereniging voor 55+'ers. Gezamenlijk hebben de verenigingen en organisaties ongeveer 2.500 leden (Wijkanalyse Hambaken, 2006, p. 10).

Besluitvorming

"De verenigingen en ook de gemeente willen meer met het sportpark in de wijk Hambaken. Zij willen een breder publiek bereiken, namelijk niet alleen verenigingsleden, en meer verschillende sporten en activiteiten aanbieden" (van der Pot, 2008 weergegeven in Luijten, 2008, p. 2). Deze gedachte kan als het startpunt van het gehele besluitvormingsproces gezien worden. De centrale doelstelling van de gemeente 's-

Hertogenbosch voorafgaand aan de besluitvorming luidt dan ook als volgt: *“De (her)ontwikkeling van sportpark ‘De Hambaken’ op een duurzame wijze zodanig dat bestaande en nieuwe sportclubs daar hun logische plek vinden, faciliteiten op het terrein delen en daar waar mogelijk is zinvol samen te werken. De ambitie is dat het gerevitaliseerde sportpark een maximale impact heeft op een meer dynamische, gezonde en leefbare wijk. Daarenboven moet het nieuwe sportpark een herkenbaar ‘landmark’ worden dat stadsbreed ‘innovatief groen’ symboliseert”* (Masterplan, 2006, p. 3).

Over het begrip duurzame ontwikkeling bestaat echter veel onduidelijkheid doordat er vaak naar eigen inzicht een betekenis aan wordt gegeven (Hayer et al., 2009, p. 23). Door misbruik van de definitie is het een containerbegrip geworden (Evers & Susskind, 2009, p. 76). De officiële definitie luidt: *“Een duurzame ontwikkeling is een ontwikkeling die voorziet in de behoeften van de huidige generatie zonder daarmee voor toekomstige generaties de mogelijkheid in gevaar te brengen om ook in hun behoeften te voorzien”* (Brundtland, 1987, weergegeven in Hayer et al., 2009, p. 23).

In 2006 is men gestart met de besluitvorming omtrent de (her)ontwikkeling van het sportpark. In 2007 is er vanuit het NOC*NSF en het ministerie van VWS het programma Proeftuinen Nieuwe Sportmogelijkheden geïntroduceerd. Dit programma is opgezet om te testen welk sportaanbod meer Nederlanders blijvend in beweging brengt (www.nocnsf.nl, geraadpleegd op 22-02-2010). In heel het land zijn veertien plaatsen uitgekozen waar geëxperimenteerd kon gaan worden. De verenigingen op het sportpark ‘De Hambaken’ grepen samen met gemeente ‘s-Hertogenbosch deze kans. Met de afdeling Sport en Recreatie van de gemeente ‘s-Hertogenbosch is er een plan opgesteld en ingediend. Dit plan is onder de naam *“Sport, Street en Beachpark De Hambaken”* gepresenteerd. Het kernwoord in dit plan is ‘samenwerking’. Samenwerking tussen de verenigingen onderling maar ook vooral met externe partijen als scholen, welzijnsinstellingen en bedrijven. Het plan werd enthousiast ontvangen maar viel uiteindelijk toch af (Concept visie, 2007, p. 16).

Begin 2008 heeft vervolgens het KEI Instituut (stichting Kennis, Expertise en Innovatiecentrum Stedelijke Vernieuwing) een *“business case”* van het sportpark gemaakt. Hierin zijn een aantal mogelijke indelingsscenario’s behandeld. De scenario’s maken onderscheid in de waardering van de diverse parkeigenschappen en parkgebruikers. De scenario’s leggen veel prioriteit bij het verder ontwikkelen van de recreatieve waarde van het park (Luijten, 2008, p. 2). Het park zou daarvoor een meer open uitstraling moeten krijgen en toegankelijker dienen te worden. Hierdoor zou het sportpark ook meer als een park kunnen worden getypeerd. De verenigingen dienen in dit plan met elkaar verbonden te worden, letterlijk en figuurlijk. Een duidelijke randvoorwaarde voor het versterken van externe relaties is het verbeteren van de fysieke kwaliteit van het sportpark (Luijten, 2008, p. 8).

Het besluitvormingsproces liep echter vast doordat belanghebbenden enkel vanuit hun eigen belang handelden (L₁). Een voorbeeld hiervan is dat een vertegenwoordiger van de voetbalvereniging een programma van eisen had opgesteld zonder dat haar achterban daar inspraak in had gehad (Brief OSC'45, 2007, p. 1). Koppenjan & Klijn noemen dit een "*dialog van doven*", doordat men niet communiceert (Koppenjan & Klijn, 2004, h. 2).

Vervolgens heeft de provincie Noord-Brabant eind 2008 twee procesbegeleiders aangeboden, waarna de Mutual Gain Approach is toegepast. De Mutual Gain Approach is een in de Verenigde Staten ontwikkelde consensusbenadering voor het onderhandelen over lastige, vaak ruimtelijke vraagstukken (Evers & Susskind, 2009, p. 11). Deze besluitvormingsbenadering wordt later in dit onderzoek nader toegelicht. Uiteindelijk heeft dit in juli 2009 geleid tot een unaniem besluit, met als resultaat een ruimtelijk ontwerp.

1.2) Doel- en probleemstelling

De Mutual Gain Approach (MGA) is in Nederland een relatief nieuwe besluitvormingsbenadering (Evers & Susskind, 2009, p. 12). Het is dus een unieke kans voor dit onderzoek om meer bekendheid en kennis te creëren over de toepassing van de MGA.

Het doel van deze procesevaluatie is nagaan hoe het besluitvormingsproces bij de (her)ontwikkeling van het sportpark 'De Hambaken' is verlopen. Ook is het doel het inzichtelijk maken van de successen en de knelpunten van de toepassing van de MGA binnen deze besluitvorming. De centrale onderzoeksvraag die hieruit voortvloeit luidt als volgt:

- Hoe is de toepassing van de Mutual Gain Approach bij de (her)ontwikkeling van het sportpark 'De Hambaken' verlopen? En in hoeverre verschilt deze van de gewenste werking?

Deze hoofdvraag wordt verder uitgesplitst in de volgende deelvragen:

- *Wat is de gewenste werking van de Mutual Gain Approach?*
- *Wat zijn de sterke en risicovolle aspecten van de Mutual Gain Approach?*
- *Wie zijn de belangrijkste belanghebbenden, en wat zijn hun kenmerken wat betreft hun percepties, belang, macht, voorkeuren en strategieën?*
- *Hoe is de feitelijke werking van de Mutual Gain Approach verlopen en in welke mate speelt vertrouwen een rol bij de knelpunten en successen?*
- *Op welke punten zijn bij een volgende besluitvorming verbeteringen mogelijk?*

1.3) Relevantie

De gemeente 's-Hertogenbosch heeft bij de (her)ontwikkeling van het sportpark 'De Hambaken' de MGA voor het eerst toegepast. Met deze procesevaluatie wordt het verloop, met daarbij de successen en de knelpunten, in kaart gebracht. De praktische relevantie van dit onderzoek is dat deze resultaten en de daaruit voortvloeiende aanbevelingen door de gemeente 's-Hertogenbosch bij toekomstige MGA besluitvormingsprocessen gebruikt kunnen worden. Het is dus onder andere een praktijkgericht onderzoek omdat ernaar gestreefd wordt om kennis te creëren om de praktijk te verbeteren (Boeije, 2005, p. 27). De directe bijdrage is dat de belanghebbenden, via de interviews die in het kader van het onderzoek gehouden worden, meer betrokken raken bij het project. Dit versterkt het onderlinge contact en vertrouwen tussen deze belanghebbenden voor de uitvoering.

De wetenschappelijke relevantie is kennis toevoegen over de werking van de MGA. Deze besluitvormingsbenadering is in de Nederlandse praktijk weinig toegepast en dit onderzoek zal het besluitvormingsproces inzichtelijk maken (Evers & Susskind, 2009, p. 12). Hierdoor worden er nieuwe inzichten aan de bestaande kennis toegevoegd. Locock en Boaz beargumenteren dat wetenschap niet in een ivoren toren gemaakt moet worden maar dat deze ook praktisch bruikbaar moet zijn (Locock en Boaz, 2004, p. 375). Daarom worden er aan het einde van het onderzoek ook praktische aanbevelingen gegeven die gebruikt kunnen worden bij toekomstige MGA besluitvormingsprocessen.

1.4) Leeswijzer

De opbouw van het onderzoek ziet er als volgt uit: allereerst wordt een theoretisch kader geschetst, hierin worden de eerste twee beschrijvende deelvragen beantwoord. Vervolgens wordt de methodologische verantwoording uiteengezet met daarin o.a. de gekozen onderzoeksmethode en de onderzoekskwaliteit. Hierna vindt de analyse plaats waarna de resultaten met de beantwoording van de overige deelvragen worden weergegeven. Tot slot wordt de conclusie en daarop aansluitend de aanbevelingen gegeven met daarin de beantwoording van de laatste deelvraag.

2.) Theoretisch kader

Binnen het theoretisch kader wordt allereerst een uiteenzetting gegeven van een besluitvormingsproces en worden de concepten die in een besluitvormingsproces naar voren komen theoretisch ingekaderd. Verder wordt de MGA nader toegelicht, waarbij sterke en risicovolle aspecten en daarnaast verschillen met de traditionele besluitvorming worden weergegeven. Tot slot zal onderstaand blijken dat onderling vertrouwen belangrijk is bij de MGA, om deze reden wordt de laatste paragraaf in dit hoofdstuk hieraan toegewijd.

2.1) Besluitvormingprocessen

2.1.1 Inleiding

Hieronder zal aan de hand van theorieën een traditioneel besluitvormingsproces nader worden toegelicht. Allereerst wordt hierbij de rationaliteit belicht, omdat alle besluitvormingsprocessen gebaseerd zijn op het uitgangspunt dat de belanghebbenden rationele keuzes maken (Shepsle & Bonchek, 1997, h. 2). De uiteenzetting van het besluitvormingsproces vindt plaats met behulp van twee collectieve besluitvormingsbenaderingen, namelijk het mediane kiezersmodel en het compromismodel. Deze traditionele besluitvormingsprocessen worden in dit onderzoek weergegeven om de MGA hier duidelijk tegenover te kunnen afzetten. Tot slot worden de verschillende concepten die in een besluitvormingsproces naar voren komen theoretisch ingekaderd. Het gaat hierbij om de concepten: probleem en alternatieven, posities, macht, belang en strategie. Deze concepten worden later in dit onderzoek in een stakeholderanalyse gebruikt om het gedrag van belanghebbenden te beschrijven en om eventuele knelpunten en successen binnen de MGA te kunnen verklaren.

2.1.2 Rationaliteit

Volgens de rationele keuze theorie heeft iedereen een vaste set van voorkeuren, deze voorkeuren geven aan wat iemand wil. Volgens Shepsle en Bonchek is een individu rationeel als diegene zijn overtuigingen en voorkeuren consistent combineert (Shepsle & Bonchek, 1997, h. 2). Het individu vergelijkt de alternatieven in de mate waarin de verwachte resultaten overeenkomen met zijn voorkeuren (March, 1994, p. 2). Rationaliteit is echter begrensd. Alternatieven zijn namelijk niet altijd overzichtelijk omdat een individu niet over alle informatie beschikt of omdat zijn bekwaamheid gelimiteerd is (Koppenjan & Klijn, 2004, h. 3, Shepsle & Bonchek, 1997, h. 2). Bovendien is het niet altijd mogelijk de voorkeuren van alle anderen te kennen omdat men strategisch gedrag kan vertonen.

Men vertoont namelijk strategisch gedrag als men niet volgens zijn voorkeuren handelt (Torenvlied, 2009a). Daarom moeten er aannames worden gemaakt over de voorkeuren van anderen.

Een individu zal altijd de meest geprefereerde optie kiezen met als doel zijn eigen voorkeuren maximaal te realiseren. Dit wordt nut maximalisatie genoemd (Shepsle & Bonchek, 1997, h. 2). In veel situaties kan echter niet direct de uitkomst worden gekozen maar een instrument dat effect heeft op de uitkomst. Een rationeel individu is dus iemand die het instrument kiest waarmee diegene denkt het beste resultaat te behalen. Vandaar de definitie instrumentele rationaliteit (Shepsle & Bonchek, 1997, h. 2). Om uiteindelijk een voorspelling te kunnen doen over het besluit moeten de voorkeuren van belanghebbenden transitief zijn. Transitief betekent dat voorkeuren in een vaste rangorde staan (Torenvlied, 2009a). Bijvoorbeeld; de voetbalvereniging prefereert een nieuw voetbalveld boven een tribune, maar prefereert een kantine weer boven een voetbalveld.

Door intransitieve voorkeuren ontstaat er een cyclus van voorkeuren. En als deze intransitieve voorkeuren bekend zijn, kan het besluit gemanipuleerd worden want het is dan duidelijk wat er gekozen gaat worden (Torenvlied, 2009a).

Hierboven wordt een individu en niet een groep als uitgangspunt genomen. Groepen kunnen namelijk volgens Shepsle & Bonchek geen voorkeuren hebben (Shepsle & Bonchek, 1997, h. 2). Zij geven dan ook aan dat de rationele keuze theorie een vorm van methodologisch individualisme is. Besluiten worden echter bijna altijd collectief genomen. Als individuen in een groep rationeel handelen, kan dat leiden tot een suboptimale collectieve uitkomst. Dit is sociaal irrationeel en wordt het Prisoner's Dilemma genoemd (Wolters & de Graaf, 2005, h. 2).

Regels, ook wel instituties genoemd, verzekeren een bepaalde stabiliteit in het gedrag van belanghebbenden zonder de uitkomst en dus het besluit te bepalen (Koppenjan & Klijn, 2004, h. 4).

Maar het belangrijkste om tot een collectief optimale uitkomst te komen is onderling vertrouwen (Hall & Taylor, 1996, p. 945).

2.1.3 Besluitvorming

Alle belanghebbenden hebben hun eigen voorkeuren en deze voorkeuren kunnen sterk uiteen lopen. Toch zal er uiteindelijk één besluit moeten worden genomen. Wanneer dat niet gebeurt, zal de huidige situatie, de status quo genoemd, gehandhaafd blijven (Torenvlied, 2009b).

“Collectieve besluitvorming is het proces dat de individuele voorkeuren van besluitvormers omzet naar één uitkomst op het collectieve niveau” (Torenvlied, 1996, p. 5). Dit besluit kan op verschillende manieren tot stand komen. Er zijn een aantal benaderingen ontwikkeld, die voorspellen wat er als uiteindelijk besluit genomen kan worden. Het doel van deze collectieve besluitvormingsbenaderingen is tweeledig. Ten eerste om besluitvormingsprocessen te analyseren en uitkomsten te voorspellen. Ten

tweede zijn de benaderingen geschikt om in de besluitvorming te interveniëren om voordelen van één belanghebbende te maximaliseren of om draagvlak achter een besluit te creëren (Stokman, 1999, p. 190).

De eerste besluitvormingbenadering die wordt toegelicht is het mediane kiezersmodel. Deze benadering gaat er vanuit dat het besluit dat een meerderheid van de stemmen haalt, de uitkomst van het besluitvormingsproces is. Dit wordt als de traditionele besluitvorming gezien (Evers & Susskind, 2009, p. 12). De besluitvormer op de mediaan bepaalt de uitkomst van een meerderheidsbesluit. Deze besluitvormer krijgt namelijk een meerderheid van de besluitvormers en dus stemmen achter zich. Een aanname van het mediane kiezersmodel is dat de omvang van de winset van de meerderheidscoalitie af neemt naarmate het alternatief de voorkeur van de mediane besluitvormer nadert. Winset is een abstract begrip en betekent de set van alternatieven dat door een meerderheid van de besluitnemers wordt geprefereerd boven het voorgestelde alternatief (Shepsle & Bonchek, 1997, h. 5, Torenvlied, 2009b). Hierbij kunnen de alternatieven in ééndimensionale beleidsruimte geplaatst worden waarbij de voorkeuren ééntoppig, symmetrisch monotoon dalend zijn. Er zijn ook een aantal verborgen assumpties bij deze besluitvormingsbenadering. De groep moet namelijk uit een oneven aantal bestaan waarbij wordt verwacht dat iedereen volledig meewerkt en men oprechte voorkeuren heeft, en dus geen strategisch gedrag vertoont (Shepsle & Bonchek, 1997, h. 5, Torenvlied, 2009b). Bij deze besluitvormingsbenadering gaat men er dus vanuit dat een belanghebbende kiest voor zijn eerste voorkeur.

Bij het mediane kiezersmodel spelen alleen de begrippen beleidspositie en stemmacht een rol. Het is voor het besluit belangrijk wat er door hoeveel mensen gestemd wordt. Een belanghebbende met weinig formele macht, kan daarbij toch de doorslag geven, wanneer diegene de mediane positie inneemt waarmee een meerderheid kan worden gehaald. Verschillen in formele macht zijn dus niet triviaal (Torenvlied, 2009c).

De tweede besluitvormingsbenadering is het compromismodel. Bij het compromismodel spelen naast de beleidspositie ook macht en belang een rol. Binnen deze benadering geldt de aanname van gelijktijdige uitwisseling van beleidspositie over verschillende beslispunten (Achen, 2002 weergegeven in Klein Haarhuis, 2005a, h. 6, Stokman, 1999, p. 198). Bij verschillen in macht en voorkeuren zullen belanghebbenden eerder een compromis sluiten (Torenvlied, 2009c).

Compromissen worden ook regelmatig achter gesloten deuren gemaakt (Crum, 2003, p. 8). Het compromis leidt tot een onderhandelingsevenwicht (Torenvlied, 2009c).

Bij deze twee besluitvormingsbenaderingen wordt er een besluit genomen op basis van stemmen. Instituties zijn hierbij noodzakelijk om het besluitvormingsproces te legitimeren (Shepsle & Bonchek, 1997, h. 11). Echter, de manier waarop wordt gestemd kan van belang zijn voor de uitkomst. Shepsle

& Bonchek (1997) onderscheiden drie manieren om te stemmen. De eerste is de 'meerderheidsregel'. Hierbij kan iedereen een oplossing indienen om de huidige situatie, de status quo te wijzigen. Hierover wordt gestemd en de oplossing wordt vervolgens aangenomen of verworpen. Er kunnen net zo lang oplossingen ingediend worden totdat er een meerderheid bereikt is en het besluit dus is genomen (Shepsle & Bonchek, 1997, h. 5, Torenvlied, 2009b).

De tweede manier van stemmen is het 'gesloten regelsysteem'. Bij deze stemmethode bepaalt een commissie of er een verandering van de status quo wordt toegestaan. Wanneer de ruimte tot verandering wordt geboden, dan mag er slechts één oplossing worden ingediend. Deze oplossing wordt aangenomen of verworpen (Shepsle & Bonchek, 1997, h. 5, Torenvlied, 2009b).

De derde manier van stemmen is het 'open regelsysteem'. Deze manier van stemmen lijkt veel op het gesloten regelsysteem alleen mogen er nu wel andere oplossingen worden ingediend. Zowel bij de tweede als de derde manier van stemmen heeft de commissie de macht om veranderingen van de status quo al dan niet toe te staan (Shepsle & Bonchek, 1997, h. 5, Torenvlied, 2009b).

2.1.4 Concepten theoretisch ingekaderd

In deze paragraaf worden de concepten die in de besluitvormingsbenaderingen worden gebruikt, theoretisch onderbouwd. Deze concepten zijn ook van invloed op samenwerkingsverbanden (van der Waal, 2009, p. 4). Het gaat daarbij om: probleem en alternatieven, posities, macht, belang en strategie.

Probleem en alternatieven

Problemen zijn sociale constructies. Dit betekent dat een probleem pas bestaat als iemand een verschil ervaart tussen de bestaande of verwachte situatie en de gewenste situatie. Percepties spelen hierbij een belangrijke rol (Nuiver et al, 2008, p. 11). Hoe een belanghebbende de situatie ziet hangt af van zijn referentiekader (Koppenjan & Klijn, 2004, p. 6). Als de percepties van het probleem verschillen dan verschillen ook de percepties van de gewenste oplossing (Nuiver et al, 2008, p. 11). Probleemdefinities zijn dus subjectief waardoor het bij samenwerking belangrijk is de percepties en maatstaven van de belanghebbenden helder te krijgen, zodat conflicten en miscommunicatie voorkomen kunnen worden. Torenvlied (1996) geeft aan dat complexe problemen vaak zijn verdeeld in een aantal aparte issues. Dit zijn de onderwerpen waarop verschillende belanghebbenden een standpunt innemen en waarover een besluit moet worden genomen. Deze verschillende standpunten zijn de alternatieven. Vaak gaat het om meerdere alternatieven maar soms zijn er maar twee alternatieven, voor óf tegen een oplossing. Bij een besluitvormingsanalyse moet er naar de definitieve alternatieven gekeken worden (Torenvlied, 1996, p. 100). Deze alternatieven kunnen op een ééndimensionale schaal worden

weergegeven waarbij de afstanden tussen alternatieven inhoudelijk kunnen worden geïnterpreteerd (Torenvlied, 2009b).

Posities

Elke belanghebbende kiest bewust of onbewust een bepaalde strategische positionering om zijn voorkeuren zo effectief en efficiënt mogelijk te bereiken. Percepties en strategieën spelen hierbij een grote rol. De positie is het alternatief dat het meest wordt geprefereerd door een belanghebbende (Torenvlied, 1996, p. 102).

Belanghebbenden hebben percepties over het probleem, oplossingen, andere belanghebbenden en ontwikkelingen in de omgeving (Koppenjan & Klijn, 2004, p. 48). Belanghebbenden kunnen namelijk, op basis van wat voor hen het meeste voordeel oplevert verschillende ideeën over het probleem en oplossingen hebben. Door verschillen in probleempercepties kan een besluitvormingsproces stagneren (Koppenjan en Klijn, 2004, p. 10). Daarnaast kunnen belanghebbenden meningen hebben over andere belanghebbenden gebaseerd op ervaringen, ook wel aangeduid als reputatie of “shadow of the past” (Koppenjan en Klijn, 2004, p. 86). Doordat deze percepties worden gevormd door ervaringen zijn ze moeilijk te wijzigen (Koppenjan & Klijn, 2004, p. 33, Field & Susskind, 1996, p. 40). Gemeenschappelijke besluitvorming is moeilijk wanneer belanghebbenden totaal verschillende posities of voorkeuren innemen. Dan moeten de verschillende posities toch op de een of andere manier samengebracht worden om tot een besluit te komen (Stokman, 1999, p. 189).

Vervolgens worden er in strategische besluitvormingsanalyses drie kenmerken per belanghebbende gespecificeerd. Deze drie kenmerken zijn: macht, belang en strategie. Met andere woorden: inschatting van invloed, voorkeuren en het relatieve belang van een belanghebbende bij een besispunt (Stokman, 1999, p. 190).

Macht

Bij de uitkomst van een besluitvormingsproces speelt het begrip macht een belangrijke rol. Het gaat hierbij over de macht om de uitkomst van een besispunt mede te bepalen. Expliciet gaat het over de potentiële macht en niet om de uitgeoefende macht (Stokman, 1999, p. 193). Hoe meer macht een belanghebbende heeft, hoe meer mogelijkheden diegene ook heeft om de besluitvorming te beïnvloeden. Hierbij kan het gaan om formele en om informele macht. De formele macht is de stemmacht die belanghebbenden hebben. Verschillen in formele macht zijn afhankelijk van de manier van stemmen en van de stemverhoudingen (Torenvlied, 2009c). Informele macht bestaat uit de machtsmiddelen waarover belanghebbenden beschikken (Torenvlied, 2009c). Machtsmiddelen zoals

exclusieve expertise, informatie, financiële hulpbronnen of mankracht die men kan mobiliseren (Stokman, 1999, p. 193).

Stokman spreekt niet over formele of informele macht maar over 'invloed'. Volgens Stokman wordt invloed sterk bepaald door de toegangsmogelijkheden die belanghebbenden tot besluitvormers hebben en de machtsbronnen die zij daarbij kunnen gebruiken (Stokman, 1994, p. 166). Macht wordt ingezet om andere belanghebbenden te kunnen beïnvloeden. Macht en belang samen bepalen de effectieve macht (Torenvlied, 2009c). Belang kan dus gezien worden als een deel van de potentiële macht (Stokman, 1999, p. 193).

Belang

Belang is de mate waarin belanghebbenden bereid zijn zich in te zetten om hun positie en dus hun eerste voorkeur gerealiseerd te krijgen (Stokman, 1999, p. 192). Deze kan variëren tussen helemaal geen belang en heel erg veel belang (Torenvlied, 1996, p. 103). Belangen komen niet alleen tot uitdrukking in de positie die men inneemt, maar ook in de mate waarin men in het beslispunt geïnteresseerd is. Belang en positie samen vormen de nutsfuncties van alle belanghebbenden. Deze nutsfunctie geeft het nut weer van elk alternatief en deze is het hoogst bij het meest geprefereerde alternatief. Het nut van alternatieven is monotoon dalend en hoe steiler des te meer belang wordt er door een belanghebbende aan gehecht (Stokman, 1994, p. 168). Er wordt vaak over het hoofd gezien dat het de combinatie van de positie en belang is die bepalend is voor het gedrag van belanghebbenden (Stokman, 1999, p. 192).

Strategie

Strategie kan gedefinieerd worden als acties of intenties tot actie, gericht op het beïnvloeden van andere belanghebbenden, inhoud van probleemformuleringen en / of de oplossingen die overwogen worden, of het verloop van het besluitvormingsproces (Koppenjan & Klijn, 2004, p. 47). Volgens Stokman zijn er drie strategieën die overwogen kunnen worden om een belanghebbende een andere positie in te laten nemen (Stokman, 1999, p. 190).

- Een belanghebbende kan zich laten overtuigen op basis van nieuwe informatie. Hierbij speelt informatie en vertrouwen een hoofdrol. Nieuwe informatie kan de percepties en uiteindelijk het besluit veranderen. De slagingskans van overtuigen is groter in een vroeg stadium van de besluitvorming en als er een grote mate van vertrouwen bestaat. Vertrouwen is belangrijk omdat de informatie geaccepteerd dient te worden als relevant en overtuigend. Tevens wordt er meer waarde gehecht aan informatie of meningen van machtige personen (Stokman, 1999, p. 195, Field & Susskind, 1996, p. 8).

- Daarnaast kan een belanghebbende door middel van dwang zijn positie veranderen. Hierbij

wordt een uitdagingstrategie gebruikt waarbij verschillen in macht en belang een grote rol spelen (Stokman, 1999, p. 195).

- De laatste manier waardoor een belanghebbende zijn positie kan veranderen is door middel van ruilen. Belanghebbenden kunnen hun posities veranderen doordat zij posities uitruilen (Stokman, 1999, p. 198). Bij ruilen is belangentegenstellingen een voorwaarde. Belangentegenstellingen uiten zich in verschillende posities en belang over verschillende beslispunten. Een uitruil is dan voor beide voordelig (nutwinst), maar heeft neveneffecten voor andere, ook wel externaliteiten genoemd (Torenvlied, 2009d).

Naast strategieën om een belanghebbende een andere positie in te laten nemen kan men ook strategieën kiezen om invloed uit te oefenen op het verloop van het besluitvormingsproces en op de strategieën van andere belanghebbenden. Hierin zijn vijf strategieën te onderscheiden, deze worden in onderstaande tabel 1 weergegeven (Koppenjan & Klijn, 2004, h. 3).

Tabel 1: Strategische gedragingen van belanghebbenden

Strategie	Gedrag belanghebbenden
1. Go-alone strategie	Een belanghebbende probeert zijn eigen oplossingen van het probleem na te streven, zonder rekening te houden met zijn afhankelijkheden
2. Conflicterende strategie	Bij deze strategie proberen belanghebbenden een oplossing te blokkeren of te voorkomen.
3. Vermijdende strategie	Hierbij nemen belanghebbenden een passieve houding aan, vermijden conflicten en verzetten zich niet.
4. Coöperatieve strategie	Dit betreft de strategie waarbij belanghebbenden hun doelen proberen te behalen door onderhandelen met andere belanghebbenden.
5. Faciliterende strategie	Deze strategie is erop gericht om belanghebbenden bij elkaar te brengen omdat samenwerking noodzakelijk is voor goede resultaten.

Bron: Koppenjan & Klijn, 2004.

De uitkomst van een besluitvormingsproces wordt voor een groot deel bepaald door de mix van strategieën die ingebracht worden. Deze mix van strategieën kan voor blokkades of stagnatie zorgen als bijvoorbeeld verschillende strategiesoorten met elkaar botsen of elkaar versterken. Strategieën kunnen veranderen, waardoor eventuele blokkades weer opgeheven kunnen worden (Koppenjan & Klijn, 2004, h. 3).

2.2 Mutual Gain Approach

2.2.1 Inleiding

De MGA is een in de Verenigde Staten ontwikkelde consensusbenadering voor het onderhandelen over lastige, voornamelijk ruimtelijke, vraagstukken. De kern van de MGA is dat belanghebbenden bij de onderhandelingen worden betrokken en dat aan hun belangen wordt tegemoet gekomen bij het vinden van oplossingen (Evers & Susskind, 2009, p. 11). De MGA gaat uit van het creëren van begrip voor elkaars belangen. Omdat de oplossingen die hieruit voortvloeien zo veel mogelijk aan deze belangen tegemoet komen, worden deze dan ook breed gedragen (de Graaf, 2007, p. 4). Doordat iedereen voordeel heeft bij deze oplossingen wordt vaak de term “win-win” gebruikt (Evers & Susskind, 2009, p. 11).

Volgens Evers en Susskind (2009) is er de laatste jaren in toenemende mate te zien dat de traditionele besluiten niet alleen kwetsbaar zijn bij de uitvoering, maar dat ze ook vaak niet het best mogelijke resultaat opleveren.

2.2.2 Verschillen

De MGA verschilt met de besproken traditionele besluitvorming en in deze paragraaf worden de vijf belangrijkste verschillen toegelicht.

- Een eerste verschil is de mate van betrokkenheid. Bij de MGA worden de belanghebbenden stapsgewijs geselecteerd en er wordt onderscheid gemaakt tussen verschillende niveaus van belanghebbenden. Het eerste niveau omvat de belanghebbenden die al hun belang hebben aangegeven. Aan deze belanghebbenden wordt gevraagd wie zij nog meer zien als belanghebbenden. En een derde niveau omvat belanghebbenden die niet direct betrokken zijn maar die mogelijk kunnen helpen bij een succesvolle oplossing (Evers & Susskind, 2009, p. 154). Deze gelaagde en selectieve betrokkenheid verschilt met de traditionele besluitvorming waarbij iedereen wordt uitgenodigd.

- Het tweede verschil is de manier waarop oplossingen naar voren gebracht worden. Traditioneel kan iedere belanghebbende bijna iedere oplossing naar voren brengen en proberen de meerderheid van stemmen te krijgen. Nergens in het besluitvormingsproces worden belanghebbenden aangespoord tot het zoeken naar voorstellen die worden gesteund door alle belanghebbenden. Gelijktijdig ontmoedigt niets het indienen van een grote hoeveelheid oplossingen. Binnen de MGA verschillen deze mechanismen van oplossingvorming compleet. Het besluit is niet het hoofddoel, maar samenwerking en alle belangen, inclusief het eigenbelang, staan voorop. Het MGA besluitvormingsproces is gericht op unanimitieit of minimaal grote steun van alle belanghebbenden

voor het besluit. Ook kent de MGA geen individuele oplossingen omdat eerst alle ideeën en belangen bijeen worden gelegd om een gezamenlijke oplossing te construeren (Evers & Susskind, 2009, p. 109).

- Het derde verschil is de vorming van oplossingen. In traditionele besluitvorming gaat dat via stemmen waarbij een oplossing zonder motivatie wordt geaccepteerd als een meerderheid van stemmen voor het voorstel is. Bij de MGA vindt er een overleg plaats dat leidt tot samengevoegde voorstellen. Motivering van oplossingen staat in de gehele MGA besluitvorming centraal. Daarnaast moeten de belanghebbenden een oplossing verbeteren als men deze afkeurt. Er worden zolang als nodig aanpassingen voorgesteld totdat de oplossing voor alle belanghebbenden acceptabel is (Evers & Susskind, 2009, p. 110).

- Het vierde verschil is dat de MGA niet uit gaat van posities, maar van belangen. Hierdoor is het mogelijk om gezamenlijk betere, creatievere ideeën en oplossingen te vinden waarbij er met zoveel mogelijk belangen rekening wordt gehouden (Evers & Susskind, 2009, p. 13).

- Het laatste grote verschil is te zien in het leiderschap. De MGA stelt heel andere eisen aan een leider. Bij de meerderheid van stemmen heeft een commissie de leiding. Zij hebben de 'gate keeping' agendamacht en kunnen hierdoor het besluit mede bepalen (Shepsle & Bonchek, 1997, h. 12). Bij de MGA is er sprake van faciliterend leiderschap. Hierbij is de leider voornamelijk procesbegeleider die er op gericht is de juiste belanghebbenden bij elkaar te brengen en alle belanghebbenden op een effectieve manier onderdeel uit te laten maken van het besluitvormingsproces (Evers & Susskind, 2009, p. 113).

Bij de MGA wordt dus geprobeerd om het bestaan van een tegenpartij te voorkomen door zo veel mogelijk belangen van alle belanghebbenden samen te brengen in een gezamenlijk voorstel dat op steun van alle belanghebbenden kan rekenen. Wat de gewenste werking van de MGA is, oftewel hoe het bereiken van consensus precies verloopt wordt in paragraaf 2.2.4 nader toegelicht. Eerst worden de sterke en risicovolle aspecten van de MGA weergegeven.

2.2.3 Sterke en risicovolle aspecten van de Mutual Gain Approach

Inmiddels is duidelijk geworden dat er verschillende besluitvormingsbenaderingen zijn om tot een besluit te komen. Evenals de traditionele besluitvorming heeft de MGA sterke maar ook risicovolle aspecten.

Nog afgezien van het feit dat de traditionele besluitvorming, met name het mediane kiezermodel, nogal stroef en formeel overkomt, zijn er minstens vier punten aan te wijzen waarom dit niet de ideale leidraad is voor een besluitvormingsproces en de MGA wel (Evers & Susskind, 2009, p. 26).

- Ten eerste ligt de focus van het mediane kiezermodel op het creëren van een tevreden meerderheid, maar er wordt geen aandacht besteed aan de ontevreden minderheid. De MGA voorkomt dit door naar een vrijwel unanieme overstemming te streven. Tegenwoordig beschikken minderheden namelijk ook over veel macht. Men kan aankloppen bij de pers en proberen de publieke opinie voor zich te winnen. Of men kan een strategie kiezen om de machtsverhoudingen in de groep te beïnvloeden (Stokman, 1999, p. 190). Susskind & Field geven dit ook als één van de belangrijkste redenen om naar de ontevreden belanghebbenden te luisteren (Field & Susskind, 1996, p. 3). Het is dus veel minder waarschijnlijk dat de genomen besluiten binnen de MGA vastlopen of op maatschappelijke tegenstand stuiten.

- Het tweede punt is dat de belanghebbenden niet worden gemotiveerd te zoeken naar praktische, betaalbare of algemeen geldende oplossingen. Binnen MGA wordt hiervoor geprobeerd om alle relevante informatie op tafel te krijgen. Tevens is de MGA een benadering die uitnodigt tot creativiteit en flexibiliteit (de Graaf, 2007, p. 5, Evers & Susskind, 2009, p. 24).

- Het derde punt is aan het vorige gerelateerd, dit betreft de legitimiteit van de oplossing die in een traditionele aanpak niet altijd bereikt wordt. Het kan namelijk gebeuren dat de meerderheid van een groep voorafgaand al heeft besloten welke oplossing ze er doorheen gaat drukken. Bijeenkomsten waarin discussies plaatsvinden verlenen in de MGA legitimiteit aan een besluit en maken dat besluit daardoor stabiel (Evers & Susskind, 2009, p. 33).

- Tot slot geeft de traditionele besluitvormingsbenadering te veel macht aan de belanghebbenden met de meeste kennis, aan de processpecialisten of aan de agendasetter. De regels zijn zo complex, dat de belanghebbenden die deze het beste begrijpen het proces kunnen manipuleren en het besluit kunnen bepalen (Shepsle & Bonchek, 1997, h. 5, Evers & Susskind, 2009, p. 33).

Naast bovenstaande sterke punten van de MGA kan er een kritische blik geworpen worden op deze besluitvormingsbenadering. Er kan namelijk ook een aantal risicovolle aspecten binnen de MGA aangewezen worden:

- Ten eerste is niet ieder onderwerp geschikt om via de MGA te besluiten. Dit is het geval bij

onderwerpen waar fundamentele overtuigingen aan ten grondslag liggen. Deze onderwerpen zijn te gevoelig en liggen te dicht bij het zelfbeeld van betrokkenen. Aan de andere kant wekken sommige onderwerpen juist te weinig belangstelling op om een inspanning tot het bouwen van consensus te rechtvaardigen. Want het zoeken van consensus kost veel tijd, geld en toewijding (Evers & Susskind, 2009, p. 149). Om tot een vrijwel unanieme overstemming te komen moeten namelijk de juiste belanghebbenden aanwezig zijn en moet er een situatie gecreëerd worden die uitnodigend is tot het oplossen van problemen. Daarnaast is het erg moeilijk om in groepen te werken waarvan een grote toewijding van alle belanghebbenden wordt verwacht.

- Ten tweede ontbreekt het de meeste mensen, zelfs als ze verantwoordelijke posities bekleden, aan basale kennis over effectieve benaderingen om problemen in groepen op te lossen (Evers en Susskind, 2009, p. 34). De betrokkenheid van een onafhankelijke procesbegeleider of beleidsbemiddelaar is daarom aan te raden (Nuiver et al. 2008, p. 28).

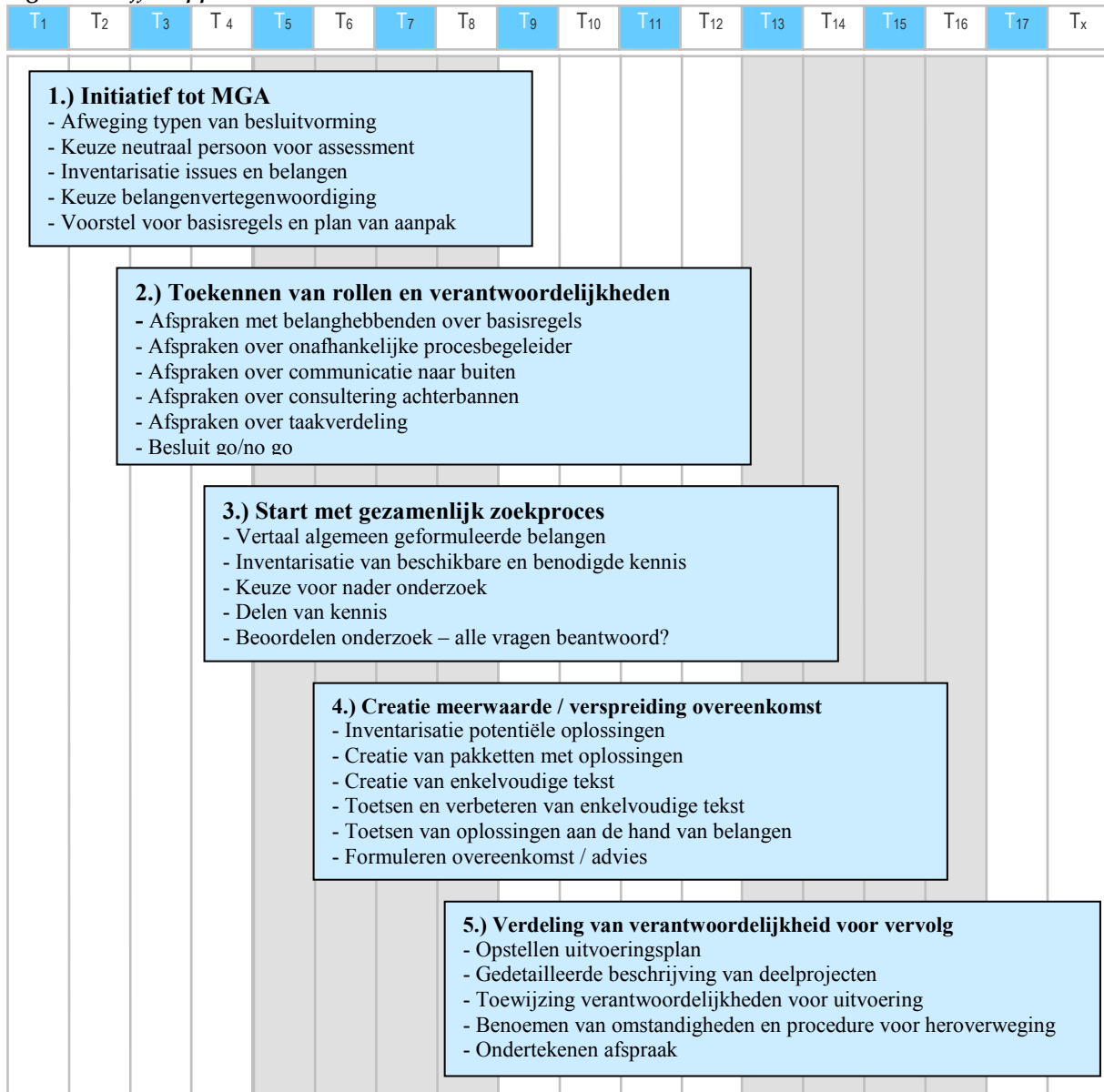
- Een derde, verwant, risicovol aspect vindt zijn oorsprong in ego's en macht. Het alles-of-niets denken dat bij veel belanghebbenden leeft kan een probleem vormen. En veel belanghebbenden nemen deel aan de MGA omdat hun achterban een misplaatst vertrouwen hebben in het principe van een meerderheid stemmen (Evers & Susskind, 2009, p. 35). De MGA geeft een mogelijke invulling aan het onderhandelingsproces dat nu eenmaal de inhoud van democratisch genomen besluiten bepaalt. Voor de kwaliteit van een besluit maakt het veel uit of belanghebbenden naar consensus streven of naar een compromis dat slechts door een kleine meerderheid wordt gesteund.

2.2.4 Gewenste werking van de Mutual Gain Approach

Het besluit dat resulteert uit de MGA kan gezien worden als de oplossing waar consensus tussen alle belanghebbenden over bereikt is. De aanpak voor het bouwen van consensus is geen nieuw concept maar het begrip consensus is vaak onduidelijk. In dit onderzoek wordt de volgende definitie gehanteerd: *“consensus draait om het in brede zin definiëren van effectieve manieren om tot solidariteit en overeenstemming te komen tussen leden van een groep, waarbij de meeste leden van de groep aan het eind van het proces zich in een gedeeld oordeel kunnen vinden”* (Evers & Susskind, 2009, p. 73).

Voor het bereiken van consensus moeten een aantal fasen doorgelopen worden. Deze fasen kunnen gezien worden als de gewenste werking van de MGA. Deze fasen worden in onderstaande figuur 1 schematisch weergegeven.

Figuur 1: Vijf stappen naar Consensus.



Bron: Evers & Susskind, 2009.

De stappen zijn vergelijkbaar met de fasen van het stakeholderproces van Nuiver et al. waarbij interacties tussen belanghebbenden worden georganiseerd om tot een gemeenschappelijke oplossing te komen (Nuiver et al., 2008, p. 13). Onderstaand worden de vijf stappen om consensus te bereiken per stap gedetailleerd beschreven.

1.) Initiatief nemen

De besluitvorming begint bij het bijeenroepen van de belanghebbenden waarbij de initiatiefnemer direct aangeeft dat het besluitvormingsproces zal worden ingericht volgens de MGA. De initiatiefnemer kent de belanghebbenden en moet vooral geloofwaardig en onbevooroordeeld zijn (Evers & Susskind, 2009, p. 147). Deze manier van bijeenroepen is cruciaal om alle belanghebbenden

de juiste en dezelfde verwachting van het proces te geven. Het belangrijkste is dat er geen belanghebbenden buitengesloten worden, zij kunnen namelijk later moeilijkheden veroorzaken (Field & Susskind, 1996, p. 44). Niet alle belanghebbenden zullen echter meteen willen deelnemen (Nuiver et al., 2008, p. 39, Evers & Susskind, 2009, p. 91). Het wantrouwen tegen de overheid die vaak als initiatiefnemer optreedt, kan namelijk groot zijn, zeker als men slechte ervaringen heeft (Field & Susskind, 1996, p. 60). De overheid heeft dan een negatieve reputatie, "shadow of the past" opgebouwd (Koppenjan & Klijn, 2004, p. 86). De initiatiefnemer moet echter proberen ook alle onwillige belanghebbenden bereid zien te krijgen. Een veelvoorkomende fout is dat de initiatiefnemer te snel wil starten met de bijeenkomsten.

Om het bijeenroepen van de grond te krijgen, is volgens Evers & Susskind (2009) een assessment nodig. Op basis van een assessment kan de initiatiefnemer erachter komen welke belanghebbenden er uitgenodigd dienen te worden. Het assessment is een potentieel knelpunt en de initiatiefnemer kan het assessment beter niet zelf uitvoeren. De initiatiefnemer is namelijk zelf een belanghebbende, en dit draagt niet bij aan het benodigde vertrouwen (Evers & Susskind, 2009, p. 90). In het ideale geval voert een externe procesbegeleider, die door alle belanghebbenden als neutraal en vertrouwelijk wordt beschouwd, het assessment uit (Nuiver et al., 2008, p. 28, Field & Susskind, 1996, p. 44, Evers & Susskind, 2009, p. 152). Een procesbegeleider is niet vereist, maar kan wel helpen om het proces sneller en soepeler te laten verlopen. Informatie van de procesbegeleider wordt namelijk eerder door iedereen geaccepteerd (Field & Susskind, 1996, p. 8).

Het is vervolgens van belang om een gedetailleerd beeld te krijgen van de belangen, zorgen en prioriteiten van alle belanghebbenden (Evers & Susskind, 2009, p. 88, Nuiver et al., 2008, p. 30). Het assessment eindigt met een verslag dat de initiatiefnemer en de procesbegeleider helpt bij het bepalen of de MGA de meest geschikte manier is om verder te gaan en een lijst van alle belanghebbenden die een uitnodiging voor de eerste bijeenkomst moeten krijgen (Evers & Susskind, p. 152). Naast het assessment moet de initiatiefnemer verantwoordelijkheid nemen om te bepalen welke middelen noodzakelijk zijn voor het behalen van succes (Evers & Susskind, 2009, p. 156).

Uiteindelijk moet er besloten worden of er door gegaan kan worden met het besluitvormingsproces op basis van de minimale eisen. Evers & Susskind noemen dit een go / no-go beslissing. Deze minimale eisen zijn of de juiste belanghebbenden aanwezig kunnen zijn en of er voldoende tijd en geld is (Evers & Susskind, 2009, p. 159). Nuiver et al., raden aan om vooraf de haalbaarheid en risico's te bekijken en geven zij twee situaties aan waarbij er moet worden besloten om te stoppen. Namelijk als er voor een probleem geen alternatieven bestaan en als de belanghebbenden niet bereid zijn om mee te werken (Nuiver et al., 2008, p. 36).

2.) Toekennen van rollen en verantwoordelijkheden

Deze fase kan gezien worden als de 'opstartfase' of als een 'eerste dialoog' (Evers & Susskind, 2009, p. 94, de Graaf, 2007, p. 4). Zodra de juiste belanghebbenden bij elkaar gebracht zijn, moet er namelijk overeenstemming bereikt worden over de basisregels voor het besluitvormingsproces en vervolgens moeten de verantwoordelijkheden over de belanghebbenden verdeeld worden (Nuiver et al., 2008, p. 35). Deze basisregels kunnen gezien worden als interactieregels. Deze regels zijn meer procedureel en informeren de belanghebbenden over wat wel en niet is toegestaan in het besluitvormingsproces.

Deze regels verzekeren een bepaalde stabiliteit in het gedrag van belanghebbenden, zonder het besluit te bepalen (Koppenjan en Klijn, 2004, h. 4). Alle belanghebbenden moeten de regels samen definiëren, vaststellen en uiteindelijk 'dragen' of minimaal accepteren. Benadrukt moet worden dat de regels die in deze fase worden vastgesteld niet definitief hoeven te zijn. Dit hangt vaak af van de grootte van de groep en de ernst van het probleem. Inbreng van een procesbegeleider is hierbij vaak onmisbaar. Het is belangrijk dat er wordt bijgehouden wat er overwogen is, wat er besloten is en hoe de groep tot dat besluit kwam. Dat laatste lijkt wellicht overbodig, maar is nodig als beslissingen ooit ter discussie worden gesteld. Bij de MGA hebben belanghebbenden een actieve probleemoplossende rol. Ze verrichten taken waardoor ze betrokkenheid creëren, kennis opdoen over het probleem en zich inspannen om oplossingen te bedenken. Doordat taken elkaar vaak overlappen, kan dezelfde belanghebbende op verschillende momenten meerdere rollen spelen in het besluitvormingsproces. Enkele rollen die verdeeld kunnen worden, zijn: initiatiefnemer, procesbegeleider, consensusbouwgroep, gemeentelijke kerngroep, verslaglegger en adviserende expert.

De rollen initiatiefnemer en procesbegeleider zijn inmiddels duidelijk geworden. De consensusgroep bestaat uit de belanghebbenden die de initiatiefnemer heeft uitgenodigd als vertegenwoordigers (Evers & Susskind, 2009, p. 175). Van de consensusgroep wordt verwacht dat men aanwezig is bij de bijeenkomsten en dat men tussen de bijeenkomsten tijd besteedt aan het uitwerken van de verschillende thema's. De gemeentelijke kerngroep is een kleine groep ambtenaren die de andere belanghebbenden aansturen (Evers & Susskind, 2009, p. 176). Een subgroep wordt gevormd om een bron van nieuwe oplossingen te creëren. Een mediator heeft ook buiten de bijeenkomsten contact met de belanghebbenden. Tot slot is de rol van experts om gevraagd en ongevraagd inhoudelijke, vaak technische, adviezen aan alle belanghebbenden te geven.

Door de rollen te verdelen worden de belanghebbenden verantwoordelijk gemaakt en dat zorgt voor de benodigde betrokkenheid.

3.) Start met gezamenlijk zoekproces

De Graaf noemt deze fase de tweede dialoog ronde (de Graaf, 2007, p. 4). De MGA gaat uit van een gezamenlijk zoekproces naar een oplossing die gunstig is voor iedereen. Dit heeft tot doel om

voorstellen en ideeën te ontwikkelen, die alle belanghebbenden meer opleveren dan een individuele oplossing. Het Prisoner's Dilemma, een collectief ongunstige uitkomst, wordt dus voorkomen (Wolters & de Graaf, 2005, h. 2). Hiervoor moeten alle belanghebbenden een probleemoplossende instelling innemen (Evers & Susskind, 2009, p. 185). Tevens moeten volgens Nuiver et al. alle belanghebbenden eerst hun onderlinge afhankelijkheden beseffen en accepteren (Nuiver et al., 2008, p. 22). Voor het effectief oplossen van problemen moet iedereen toegang hebben tot de best beschikbare informatie en moet er ruimte zijn om verscheidene oplossingen te overwegen, waaronder een aantal oplossingen die niemand eerder bedacht heeft. De oplossingen ontstaan gewoonlijk in een aantal stappen: luchten, belangen en prioriteiten, en uitvinden (Evers & Susskind, 2009, p. 98). In de eerste stap, het luchten, wordt iedere belanghebbende gevraagd zijn mogelijke bedenkingen over andere belanghebbenden en hun belangen te uiten. Dit moet op een respecterende wijze gebeuren waar de procesbegeleider voor moet zorgen (Field & Susskind, 1996, p. 13, p. 38). 'Belangen en prioriteiten' komen naar voren in een ronde met toespraken. In deze toespraken is het belangrijk dat belanghebbenden aangeven welke belangen zij belangrijk vinden (Evers & Susskind, 2009, p. 187). Deze twee stappen leggen de basis voor een langer durende creatieve fase: het 'uitvinden'. Meestal vereist deze stap van MGA meerdere bijeenkomsten. Belanghebbenden hebben namelijk vaak extra tijd nodig om de relatieve aantrekkelijkheid van verschillende oplossingen te beoordelen. En soms moeten ze de verschillende opties met hun achterban bespreken. Dergelijke inspanningen zijn alleen zinvol als iedereen bereid is het nemen van besluiten uit te stellen totdat de groep alle opties maximaal heeft overwogen. Als de groep groot is en ervoor gekozen is ideeën over verschillende onderwerpen in subgroepen te genereren, moet de procesbegeleider alle ideeën bij elkaar brengen. De kwaliteit van de oplossingen hangt in grote mate af van de groep en van de procesbegeleider. De procesbegeleider moet de dialoog in goede banen leiden en ontsporing van het besluitvormingsproces voorkomen (Nuiver et al., 2008, p. 58). Steeds weer ligt de nadruk op het scheppen van vertrouwen en het stimuleren van de juiste instelling bij alle belanghebbenden (Evers & Susskind, 2009, p. 188). Een goede procesbegeleider vraagt zich hierbij voortdurend af of hij nog wel onafhankelijk is (Evers & Susskind, 2009, p. 100). Uiteraard kan dit ook aan de belanghebbenden gevraagd worden.

4.) Bereiken van overeenstemming

De MGA is met recht 'besluitvorming', waarbij de belanghebbenden toewerken naar een oplossing waarin de voornaamste belangen van alle betrokken belanghebbenden zo goed mogelijk worden behartigd. Uiteindelijk moet inzichtelijk zijn hoe en waarom het besluit tot stand is gekomen en moet het besluit op steun van alle belanghebbenden kunnen rekenen. Het is een uiterst delicate fase, die niet succesvol kan zijn als in de voorafgaande fasen onvoldoende vertrouwen is ontstaan. Als er een oplossing wordt afgewezen, wordt er aan de belanghebbende gevraagd het standpunt toe te lichten

(Field & Susskind, 1996, p. 54). Een procesbegeleider bemiddelt tussen de belanghebbenden wanneer zij hun onenigheden uiten en achterhaalt welke specifieke aanpassingen nodig zijn om de oplossing acceptabel te maken. Spanningen kunnen ook ontstaan als de periode tussen bijeenkomsten langer is dan enkele weken (Evers & Susskind, 2009, p. 102). Als een tussentijdse afspraak niet duidelijk is vastgelegd kunnen de belanghebbenden geleidelijk hun herinnering aan de afspraken gaan bijstellen en hun achterban verkeerd informeren. De voorkeur gaat er naar uit om al tijdens de bijeenkomsten vast te leggen wat er is afgesproken. Zo nodig kan worden afgesproken dat de belanghebbenden niet openbaar over de inhoud zullen communiceren zolang niet duidelijk is welke afspraken definitief zijn. De MGA richt zich, vooral in deze cruciale besluitfase, op het bewerkstelligen en handhaven van effectieve communicatie en goede betrekkingen tussen de belanghebbenden (Evers & Susskind, 2009, p. 102).

5.) Mensen aan hun verantwoordelijkheid houden

De laatste fase van de MGA is de voorbereiding op de uitvoering van het besluit. Zodra het besluit is genomen volgt er namelijk nog een lang traject van formele instemmingen met de daarbij behorende procedures, vergunningverlening etc. Hiervoor moet een besluit een stevig commitment van alle belanghebbenden hebben en een soort mechanisme om met onvoorziene omstandigheden om te gaan (Evers & Susskind, 2009, p. 104). In deze afrondende fase moeten de belanghebbenden contact houden om gezamenlijk op eventuele onverwachte ontwikkelingen te reageren en om problemen op te lossen.

Geen van de hierboven behandelde fasen is belangrijker dan de andere. Alle stappen dienen doorlopen te worden om tot collectief besluit te komen (Evers & Susskind, 2009, p. 107).

2.3 Vertrouwen

In het bovenstaande theoretische kader is regelmatig naar voren gekomen dat vertrouwen belangrijk is om succesvolle samenwerking tot stand te brengen (Koppenjan & Klijn, 2004, h. 3). Deze samenwerking is nodig om consensus te bereiken en dus tot een besluit te komen. Vandaar dat er een aparte paragraaf is opgenomen om het begrip vertrouwen nader toe te lichten.

2.3.1 Definities van vertrouwen

Er zijn vele definities van het begrip vertrouwen in omloop. Putnam beschrijft vertrouwen als een containerbegrip bestaande uit een geheel van normen en regels (Putnam, 1995, p. 665). De definitie die zal worden gehanteerd wordt is afkomstig van Koppenjan & Klijn, zij definiëren vertrouwen als percepties van goede intenties van andere belanghebbenden (Koppenjan & Klijn, 2004, h. 4).

Nooteboom beschrijft dit als “competence trust” en “system trust” (Nooteboom, 2006, p. 1). Bij samenwerking zijn deze beide vormen van vertrouwen, in competenties én in goede intenties, van groot belang (Potters et al, 2007, p. 29).

Vertrouwen bestaat uit stabiele percepties en intenties, waarbij belanghebbenden zich onthouden van opportunistisch gedrag en onzekerheid (Koppenjan & Klijn, 2004, h. 4).

Het omgekeerde van vertrouwen is wantrouwen. Wantrouwen is meer dan het ontbreken van vertrouwen en is meestal het gevolg van vertrouwenschending (Edelenbos 2002, p. 312).

Vertrouwenschending impliceert dat er een slechte inschatting is gemaakt van de betrouwbaarheid van de ander.

Vertrouwen is kwetsbaar en kan gemakkelijk in wantrouwen omslaan. Edelenbos beschrijft elf mogelijke bronnen van vertrouwen (Edelenbos, 2002, weergegeven in, Kuindersma & Kolkman, 2005, p. 26). *Persoonlijke neiging om vertrouwen te schenken*. Vertrouwen is hierbij een persoonskenmerk.

Verwachte winsten. Belanghebbenden bepalen vooraf wat de winst is om samenwerking aan te gaan.

Competentie. Vertrouwen is hierbij gebaseerd op het geloof in de competentie van een mogelijke partner.

Gedeelde cognities. Doordat belanghebbenden ongeveer dezelfde denkwijze hebben, wordt het gemakkelijker om het gedrag van de ander in te schatten. *Positieve ervaring met samenwerking*.

Ervaringen met samenwerking in het verleden zijn een belangrijke bron van vertrouwen. *Gedeelde normen en waarden*.

Collectief opgebouwde normen en waarden leiden tot solidariteit en vertrouwen in elkaar. *Reputatie*. Een goede reputatie kan er voor zorgen dat belanghebbenden eerder vertrouwd worden (Koppenjan & Klijn, 2004, p. 86).

Karaktereigenschappen. Naast reputatie kunnen ook toegeschreven karaktereigenschappen een bron van vertrouwen zijn.

Affectie. Er is een ‘klik’ tussen de belanghebbenden of niet.

Instituties. Bij vertrouwen in instituties is het vertrouwen gekoppeld aan

bestaande structuren en geldende regels en rollen. *Contracten*. Tot slot kan een contract voor sommige belanghebbenden een teken van vertrouwen zijn (Edelenbos, 2002, weergegeven in, Kuindersma & Kolkman, 2005, p. 26).

2.3.2 Belang van vertrouwen

Onderling vertrouwen is nodig om tot een collectief optimaal besluit te komen en om er zeker van te zijn dat de gemaakte institutionele afspraken in het besluitvormingsproces uitgevoerd zullen worden (Hall & Taylor, 1996, p. 945). Vertrouwen is tevens belangrijk omdat de informatie in het proces geaccepteerd dient te worden als relevant en overtuigend (Stokman, 1999, p. 195).

Vertrouwen wordt vaak gezien als één van de belangrijke succesfactoren voor samenwerking (Edelenbos & Klijn, 2005, weergegeven in, Kuindersma & Kolkman, 2005, p. 29). Er zijn namelijk voordelen wanneer er vertrouwen is tussen belanghebbenden. Door onderling vertrouwen worden transactiekosten gereduceerd wat samenwerking goedkoper en efficiënter maakt. Investerings en stabiliteit in relaties worden door vertrouwen verbeterd. Tevens wordt het leren en uitwisselen van informatie gestimuleerd wat leidt tot innovatief gedrag (Koppenjan & Klijn, 2004, h. 4, Edelenbos & Klijn, 2005 weergegeven in, Kuindersma & Kolkman, 2005, p. 29).

3.) Methodologische verantwoording

3.1 Onderzoeksmethode

Zoals in de inleiding vermeld, wordt er een procesevaluatie uitgevoerd. Binnen de procesevaluatie wordt de invoering van een interventie op de voet gevolgd. In dit geval de MGA (Swanborn, 1999, p. 191). Er is voor een procesevaluatie gekozen om inzicht te creëren in “hoe” de MGA precies heeft gewerkt (Swanborn, 1999, p. 196). Er is namelijk weinig bekend over de onderliggende theorie of kennis over de toepassing van de MGA (Weiss, 1998, p. 181). Daarnaast is een effect evaluatie niet mogelijk omdat het besluit nog niet is uitgevoerd en er dus geen nameting uitgevoerd kan worden. Een voordeel van een procesevaluatie is dat er een kans is het ‘onverwachte’ te ontdekken doordat er ook naar de context wordt gekeken. Alleen tijd en toegang kunnen de dataverzameling belemmeren. Het is binnen een procesevaluatie belangrijk om het verschil tussen bedoelde en feitelijke werking, ook wel beleidsprestatie genoemd, te zien. Hiervoor moet er van de belanghebbenden onderzocht worden wat zij weten, kunnen en willen (Swanborn, 1999, p. 193). Dit wordt in dit onderzoek via een stakeholder analyse onderzocht die in paragraaf 3.4 nader wordt toegelicht. Een vast element in een procesevaluatie is beschrijving van knelpunten. Knelpunten zijn een verzameling van omstandigheden waarop de besluitvorming kan vastlopen.

Een procesevaluatie kenmerkt zich ook door een explorerend kwalitatief karakter. Kwalitatief onderzoek is een paraplubegrip waaronder verschillende tradities en stromingen vallen met allemaal open en flexibele vormen van dataverzameling (‘t Hart et al., 2005, p. 253). Er zijn drie belangrijke kenmerken van kwalitatief onderzoek. Het eerste kenmerk is de betekenisgeving. Binnen kwalitatief onderzoek, net zoals in dit onderzoek, wordt er getracht betekenissen en gedragingen van belanghebbenden te beschrijven en waar mogelijk is te begrijpen en verklaren (‘t Hart et al., 2005, p. 26, Boeije, 2005, p. 31).

Het tweede kenmerk is de open onderzoeksprocedure. Er wordt getracht de perspectieven van belanghebbenden te kennen en begrijpen (Boeije, 2005, p. 33). Via kwalitatieve onderzoeksmethoden, zoals in dit onderzoek een interview, kan er dus dicht bij de belanghebbenden gekomen worden, waardoor een goed beeld van het besluitvormingsproces ontstaat. Daarnaast kan er een goed beeld van de context gevormd worden (Weiss, 1998, p. 182). Het laatste kenmerk is de aard van de uitkomsten, deze bestaan meestal uit beschrijvende en soms verklarende teksten (‘t Hart et al., 2005, p. 262, Boeije, 2005, p. 34). Deze kenmerken maken kwalitatief onderzoek tot een passende methode voor dit onderzoek.

3.2 Dataverzameling

3.2.1 Documentanalyse

De benodigde data is onder andere verzameld door middel van een documentanalyse. Het gaat hierbij om een analyse van relevante documenten. De analyse heeft tot doel een goed beeld te vormen van de context. Vanuit de documentanalyse is er een situatieschets van het sportpark en de omgeving uiteen gezet, die in de inleiding te lezen is. Daarnaast is door middel van een analyse van verschillende beleidsdocumenten en evaluaties de geschiedenis van de besluitvorming voorafgaand aan de toepassing van de MGA weergegeven. Tot slot zijn er documenten geanalyseerd om de feitelijke werking van de MGA in kaart te brengen, dit is in de resultaten te lezen.

3.2.2 Interviews

Naast een documentanalyse worden er interviews gehouden om de benodigde data te verzamelen. Een interview kan worden beschouwd als een vorm van een gesprek waarin vragen worden gesteld over gedragingen, opvattingen, houdingen en ervaringen (Maso, 1987, p. 63). Hoe meer deze interviews vooraf gestructureerd zijn, des te meer wordt de antwoordrichting bepaald (Emans, 2003, weergegeven in 't Hart et al., 2005, p. 274 & Boeije, 2005, p. 57). Daarom is er gekozen voor een semi-gestructureerd interview. In het interview liggen de onderwerpen vast, maar het verloop van de gesprekken kan van geval tot geval verschillen ('t Hart et al., 2005, p. 275). Deze vorm van interviewen wordt topic-interviewen genoemd en het theoretische kader biedt de achtergrondinformatie om hiervoor een sluitende topiclijst te maken (Boeije, 2005, p. 58).

Daarnaast is gekozen voor semigestructureerde interviews omdat deze, naast het behandelen van vooraf vastgelegde gespreksonderwerpen, ruimte bieden voor open vragen en eigen inbreng van de geïnterviewde. Hierdoor is er de mogelijkheid om, indien relevant, dieper in te gaan op onderwerpen buiten de topiclijst.

Alle interviews worden met een voicerecorder opgenomen omdat hierdoor de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek worden vergroot en omdat hierdoor de kwaliteit van de gegevens gewaarborgd wordt (Boeije, 2005, p. 60).

De samenstelling van de onderzoekspopulatie is uitgevoerd door middel van doelgerichte selectie. Deze wijze van steekproeftrekking wordt dan ook wel doelgericht steekproeftrekking genoemd ('t Hart et al., 2005, p. 269). Hiermee wordt geen statistische representativiteit gerealiseerd, want de kans dat een belanghebbende in de steekproef valt, wordt niet door toeval bepaald (Boeije, 2005, p. 50). De doelgroep binnen dit onderzoek is alle belanghebbenden die invloed hebben gehad op het

besluitvormingsproces, deze zijn in bijlage 2 te zien. Bij een doelgerichte steekproeftrekking worden binnen deze doelgroep belanghebbenden geselecteerd die bepaalde kenmerken representeren (Boeije, 2005, p. 50). Hiervoor bestaan verschillende manieren, een veel voorkomende manier is unieke of extreme gevallen. Binnen dit onderzoek is gekozen voor de theoretische selectie. Hierbij worden belanghebbenden geselecteerd op basis van hun potentiële bijdrage aan het onderzoek ('t Hart et al., 2005, p. 270, Boeije, 2005, p. 51). Deze selectie is gemaakt in samenwerking met de initiatiefnemer, die het gehele besluitvormingsproces heeft meegemaakt en een goede inschatting kan geven van de potentiële bijdrage van de belanghebbenden. In onderstaande tabel 2 zijn de geselecteerde belanghebbenden te zien.

Tabel 2: Onderzoekspopulatie

Belanghebbenden	
1.) Y. Verlinde	Provincie (Provincie Noord Brabant)
2.) R. Adams	Gemeente (Gemeente 's-Hertogenbosch)
3.) M. van Houtum	Gemeente (Gemeente 's-Hertogenbosch)
4.) P. Mastwijk	Gemeente (Gemeente 's-Hertogenbosch)
5.) T. Verhagen	Gemeente (Gemeente 's-Hertogenbosch)
6.) P. Lensen	Woningbouwcorporatie (Brabant Wonen)
7.) S. Leferink	Woningbouwcorporatie (Zayaz)
8.) Y. Noudri	Vechtsportschool (Hambaken Gym)
9.) B. van Poppelen	Voetbalvereniging (OSC'45)
10.) E. Japenga	Skatecentrum (Stichting Loos)
11.) J. Broeren	Handbalvereniging (Blauw-Wit)
12.) E. Reerink	Sportvereniging 55+ (Bewegingscentrum 55+)
13.) J. van Opstal	Inline skateclub (Dare Devils)
14.) H. van Schaijk	Tennisvereniging (TV De Hambaken)
15.) P. Smits	Skatecentrum (World Skate Center)
Experts	
16.) A. Van Velthoven	Externe adviseur
17.) P. Overeem	Adviseur namens verenigingen
18.) R. van Stratum	Externe adviseur
19.) S. Liefland	Externe adviseur

Bron: Bloemlezing, 2009.

Of dit voldoende onderzoekseenheden zijn om betrouwbare en valide uitspraken te doen is afhankelijk van het onderzoek. Wanneer er bij de toevoeging van een extra interview geen nieuwe informatie meer verkregen wordt zijn er voldoende belanghebbenden geïnterviewd. Dit is het punt van verzadiging of saturatie ('t Hart et al., 2005, p. 270). Dit punt is op voorhand niet te bepalen. De resultaten van de interviews worden waar nodig aangevuld met gegevens uit de documentanalyse.

3.3 Onderzoekskwaliteit

Terwijl het gebruik en de voordelen van kwalitatieve studies worden erkend, zijn daar tegenover de kwaliteitscriteria die gehanteerd moeten worden minder goed ontwikkeld (Attree & Milton, 2006, p. 110). Meningen over methodische kwaliteitcriteria lopen uiteen. Garrat en Hodkinson beargumenteren bijvoorbeeld dat het onlogisch is vooraf criteria op te stellen omdat het nut, kwaliteit van het kwalitatief onderzoek alleen ontstaat binnen de interactie tussen de bevindingen en de kritische lezer (Garrat & Hodkinson, 1998, weergegeven in Attree & Milton, 2006, p. 111). Anderen vragen zich af of criteria die vooral ontwikkeld zijn voor kwantitatieve onderzoeken geschikt zijn voor het beoordelen van kwalitatieve studies (Booth, 2001; Barbour & Barbour, 2003 weergegeven in Attree & Milton, 2006, p. 111). Omdat de meningen uiteenlopen is er binnen dit onderzoek voor gekozen om wel kritisch te kijken naar kwantitatieve kwaliteitscriteria zoals validiteit en betrouwbaarheid.

3.3.1 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid heeft betrekking op beïnvloeding van de waarnemingen door toevallige fouten. Meestal wordt het gezien als de precisie van methoden van dataverzameling of meetinstrumenten ('t Hart et al., 2005, p. 281). Een betrouwbaar onderzoek zal dan ook bij herhaling tot dezelfde resultaten komen. Herhaalbaarheid is dan ook een belangrijk criterium voor betrouwbaarheid (Maso & Smaling, 1998, p. 68). De betrouwbaarheid van waarnemingen kan worden vergroot door standaardisatie van de methoden van dataverzameling ('t Hart et al., 2005, p. 281).

Kwalitatief onderzoek is moeilijk precies te herhalen. Maar door in dit onderzoek gebruik te maken van semigestructureerde interviewvragenlijsten en uitgebreid te rapporteren over de gebruikte onderzoeksmethoden wordt de betrouwbaarheid vergroot (Maso & Smaling, 1998, p. 68).

Een ander criterium waarop de betrouwbaarheid kan worden beoordeeld is triangulatie ('t Hart et al., 2005, p. 286). Dit kan data- of methodetriangulatie zijn. Dit houdt in dat de resultaten ook zijn terug te zien in andere data of via andere onderzoeksmethodes. Door in dit onderzoek zowel een documentanalyse als semigestructureerde interviews uit te voeren, is er sprake van datatriangulatie.

Om de kans op toevallige fouten zo klein mogelijk te maken is 68% van de totale doelgroep geïnterviewd en zijn alle interviews opgenomen met een voicerecorder, waardoor de antwoorden precies gereconstrueerd kunnen worden.

Er zijn twee elementen die de betrouwbaarheid enigszins afzwakken. Allereerst worden er in het interview retrospectieve vragen gesteld. Dit zijn vragen over een periode die in het verleden ligt, hoe verder in het verleden des te groter de kans op toevallige fouten ('t Hart et al., 2005, p. 160). Echter doordat het besluitvormingsproces niet heel ver in het verleden heeft plaatsgevonden tast het de

betrouwbaarheid niet veel aan. Het tweede element dat de betrouwbaarheid enigszins afzwakt is dat de analyse slechts door één persoon is verricht.

3.3.2 Validiteit

Validiteit hangt samen met betrouwbaarheid. Betrouwbaarheid en validiteit hebben betrekking op twee verschillende soorten fouten die in waarnemingen kunnen voorkomen. Zoals hierboven beschreven is, heeft betrouwbaarheid betrekking op toevallige fouten. Validiteit heeft betrekking op systematische fouten ('t Hart et al., 2005, p. 281). Bij validiteit wordt er zowel naar de interne als externe validiteit gekeken. Het is belangrijk om te kijken naar de interne validiteit om erachter te komen of de resultaten van de onderzochte interventie door die interventie tot stand is gekomen of dat die effecten door iets anders zijn veroorzaakt. Met ander woorden, *'meet of verklaart de onderzoeker wat hij beoogt te meten of te verklaren'* ('t Hart et al, 2005, p. 281). Hoe zekerder dit kan worden vastgesteld, des te hoger de interne validiteit (Klein Haarhuis et al., 2005b, p. 59).

De interne validiteit wordt vergroot wanneer een meetinstrument aan de ene kant een goede weergave vormt van de concepten die worden gebruikt in besluitvormingsbenaderingen, terwijl aan de andere kant geen irrelevante zaken gemeten worden (Swanborn, 1986, weergegeven in Bergmans, 2009, p. 24). Door middel van een theoretisch kader is getracht deze belangrijke concepten helder te definiëren. Dit maakt de operationalisatie van de concepten in de interview topiclijst meer valide. Daarnaast worden er experts geïnterviewd, waarbij mag worden aangenomen dat zij een goed beeld hebben van het besluitvormingsproces. Het minder gestandaardiseerde karakter van interviews heeft als voordeel dat de onderzoeker kan waarnemen, horen, zien en vragen. Dit draagt bij aan de interne validiteit omdat er maar een kleine afstand is tussen de informatie en de werkelijkheid waarvan die informatie een afspiegeling vormt ('t Hart et al, 2005, p. 281). Maar het open flexibele karakter van de semigestructureerde interviews is ook nadelig voor de interne validiteit. Informatie uit de interviews kan namelijk verkeerd worden geïnterpreteerd en het is ook moeilijk te controleren of de geïnterviewden geen sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven ('t Hart et al, 2005, p. 281). De controleerbaarheid van het onderzoeksproces is dus beperkt.

Daarnaast is er vaak bij kwalitatief onderzoek te zien dat de onderzoeker betrokken is bij de mensen of verschijnselen die worden bestudeerd ('t Hart et al, 2005, p. 282). Dit komt de interne validiteit ten goede doordat betrokkenheid nodig is om te achterhalen hoe het besluitvormingsproces precies is verlopen. Deze betrokkenheid kan ook nadelig zijn voor de interne validiteit doordat belanghebbenden hun gedrag kunnen veranderen wanneer men weet dat ze onderzocht worden. Dit verschijnsel wordt reactiviteit of het Hawthorne-effect genoemd ('t Hart et al, 2005, p. 168). Daarnaast

kan de kritische blik door de betrokkenheid afnemen doordat men interesse in de theorie verliest ('t Hart et al, 2005, p. 283).

Er is naast de interne validiteit ook gekeken naar de externe validiteit. De externe validiteit betreft de mate waarin uitspraken gerechtvaardigd zijn, gegeven de bevindingen en analyses die zijn verricht ('t Hart et al., 2005, p. 167). Met andere woorden: externe validiteit is de mate waarin de resultaten van het onderzoek generaliseerbaar zijn naar een andere populatie of omstandigheden ('t Hart et al., 2005, p. 166). Om te kijken of de resultaten generaliseerbaar zijn naar een andere populatie, kan er gekeken worden naar de selectiemethode en eventuele non-respons. Tevens wordt er gekeken of de resultaten alleen gelden voor bepaalde omstandigheid. Er is binnen dit onderzoek door middel van strategische selectie een representatieve weergave van respondenten gecreëerd waardoor '*elite bias*' voorkomen is (Bergsma, 2003, p. 16). En onderstaand zal blijken dat de non-respons minimaal is wat ook de externe validiteit ten goede komt. Er moet echter, vanwege het specifieke besluit en de context binnen dit onderzoek, voorzichtig omgaan worden met het generaliseren van de resultaten.

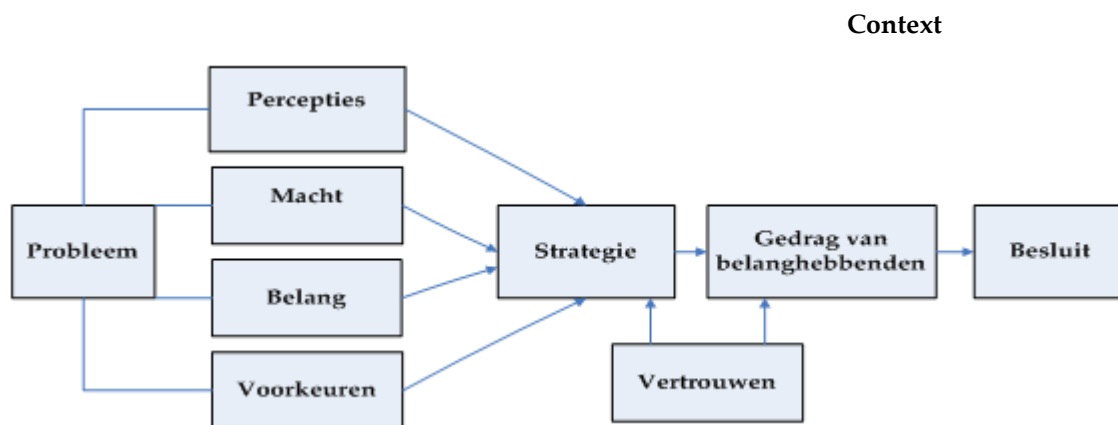
3.4 Analysemethode

3.4.1 Operationalisering

Om de betekenissen en gedragingen van belanghebbenden te beschrijven en waar dat mogelijk is te begrijpen en te verklaren, wordt er een stakeholderanalyse uitgevoerd ('t Hart et al., 2005, p. 261).

Binnen een stakeholderanalyse worden belanghebbenden geïdentificeerd en geclassificeerd. Er wordt bepaald wie de belanghebbenden zijn, en welke impact zij hebben gehad in het besluitvormingsproces (Roosen & Van Soens, 2008, p. 40). In figuur 2 is de schematische weergave van het stakeholdermodel te zien die speciaal voor dit onderzoek samengesteld is. De concepten zijn gebaseerd op traditionele besluitvormingen maar aangepast voor MGA besluitvormingen.

Figuur 2: Schematische weergave van stakeholdermodel.



De betekenissen van deze concepten zijn al in het theoretische kader toelicht. In deze paragraaf wordt de operationalisering per concept nader toegelicht.

Het probleem, in het theoretische kader ook wel issue genoemd, wordt niet geoperationaliseerd omdat dit al gegeven is. Het 'probleem' is namelijk dat het sportpark 'De Hambaken' (her)ontwikkeld moest gaan worden. En de context is de achtergrond die beschreven is in de inleiding. Het probleem is vanuit de initiatiefnemer het startpunt geweest voor het besluitvormingsproces.

Percepties

Het concept wordt geoperationaliseerd naar percepties over het probleem, mogelijke alternatieven, andere belanghebbenden en externe ontwikkelingen.

Een probleem is erg subjectief omdat een probleem pas bestaat als iemand een verschil ervaart tussen de bestaande en de gewenste situatie (Koppenjan & Klijn, 2004, p. 6). Er zal dus worden gevraagd of de belanghebbenden het sportpark in de bestaande situatie als een probleem zien. Daarnaast wordt er gevraagd wat de belanghebbenden vinden van de mogelijke alternatieven. Namelijk de aanwezigheid

van meer verschillende sporten en activiteiten, over de toegang van georganiseerde én ongeorganiseerde sporters en om binnen het sportpark innovatief groen toe te passen. Percepties worden gevormd door ervaringen, daarom zal er naar de ervaringen met de andere belanghebbenden worden gevraagd (Koppenjan & Klijn, 2004, p. 33, Field & Susskind, 1996, p. 60). Tevens wordt er gevraagd naar eventuele externe ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn geweest op het besluitvormingsproces.

Voorkeuren

De voorkeuren worden geoperationaliseerd naar het programma van eisen dat iedere belanghebbende voorafgaand aan het besluitvormingsproces heeft opgesteld en dat verkregen is vanuit de documentanalyse. Er wordt vervolgens gekeken welke eisen men boven andere prefereert om te toetsen of hun voorkeuren transitief zijn. Zie bijlage 3 voor het programma van eisen van iedere belanghebbende.

Belang

Belang is de mate waarin belanghebbenden bereid zijn zich in te zetten om hun voorkeuren gerealiseerd te krijgen (Torenvlied, 1996, p. 103). *“Het belang wordt numeriek geschat en kan variëren tussen geen enkel belang, nul, en uiterst groot belang, één”* (Torenvlied, 1996, p. 103, Stokman, 1999, p. 191). Het algemeen belang om het sportpark te (her)ontwikkelen en het belang per voorkeur worden in kaart gebracht.

Macht

Hiermee wordt de potentiële macht om het besluit mede te bepalen bedoeld (Stokman, 1999, p. 193). Binnen een MGA besluitvormingsproces betekent dat alleen de informele macht. Zoals in het theoretische kader is toegelicht bestaat formele macht namelijk uit stemmacht. En binnen de MGA is er geen sprake van stemmen. Binnen dit onderzoek wordt er aangesloten bij de definitie van Stokman, hij spreekt namelijk niet over informele macht maar over ‘invloed’. Volgens Stokman wordt invloed sterk bepaald door de toegangsmogelijkheden die belanghebbenden tot besluitvormers hebben en de machtsbronnen die zij daarbij in stelling kunnen brengen (Stokman, 1994, p. 166). Om deze reden worden bestaande relaties en collectieve macht in kaart gebracht. Collectieve macht wordt bepaald aan de hand van het aantal personen dat een belanghebbende vertegenwoordigt. *“Ook de informele macht wordt numeriek geschat en kan variëren tussen geen macht, nul, en heel veel macht, honderd”* (Torenvlied, 1996, p. 108, Stokman, 1999, p. 191).

In de traditionele besluitvorming is de positie de einduitkomst van allerlei afwegingen over bovenstaande concepten. Binnen de MGA wordt echter niet uitgegaan van posities omdat deze snel

botsen en weinig ruimte overlaten voor onderlinge afstemming (www.stratumstrategie.nl, geraadpleegd op 01-03-2010).

Binnen dit onderzoek wordt er dus vanuit gegaan dat elke belanghebbende met bovenstaande concepten in gedachten een bepaalde strategie kiest, bewust of onbewust, om zijn voorkeuren zo effectief en efficiënt mogelijk te bereiken.

Strategie

Strategie kan gedefinieerd worden als acties of intenties tot actie, gericht op het beïnvloeden van andere belanghebbenden, de inhoud van de oplossingen die overwogen worden, of het verloop van het besluitvormingsproces (Koppenjan & Klijn, 2004, p. 47). Er zal per belanghebbende worden bepaald welke strategie diegene heeft gehanteerd. Tevens zal er worden onderzocht of deze tijdens het besluitvormingsproces misschien veranderd is. Strategieën die gekozen kunnen worden, zijn al in het theoretische kader reeds uiteengezet. Hierbij gaat het om een go-alone, conflicterende, vermijdende, coöperatieve, of faciliterende strategieën (Koppenjan & Klijn, 2004, h. 3).

Naast bovenstaande concepten is ook het belang van vertrouwen bij de MGA al in het theoretische kader aangegeven. En wordt er in dit onderzoek onderzocht in welke mate vertrouwen een rol speelt bij de successen en knelpunten van de toepassing van de MGA. Daarom wordt vertrouwen in deze paragraaf ook geoperationaliseerd.

Vertrouwen

Bij samenwerking zijn vertrouwen in competenties én in goede intenties van groot belang (Potters et al, 2007, p. 29). Men reageert namelijk anders wanneer iemand zich niet aan de afspraak houdt uit overmacht dan wanneer iemand opportunistisch gedrag vertoont, omdat diegene er voordeel in zag (Nooiteboom, 1997, p. 9). Dit is echter niet altijd goed te onderscheiden, vandaar dat er in dit onderzoek beperkt wordt tot vertrouwen in intenties.

Zoals in bovenstaande paragraaf te lezen is worden er ook vier experts geïnterviewd. De experts worden geïnterviewd om inzicht te verkrijgen in de feitelijke werking van de MGA. Deze interviews worden geoperationaliseerd aan de hand van de gewenste werking oftewel de vijf stappen die in figuur 1 te zien zijn. Er zijn in de interviews met de belanghebbenden controlevragen gesteld over de feitelijke werking.

In bijlage 4 zijn alle interviewvragen per topic voor de belanghebbenden en de experts te zien.

3.4.2 Analyse

Om de verzamelde ruwe data geschikt te maken voor de analyse worden de interviews die opgenomen zijn met een voicerecorder, uitgewerkt op de computer. Dit is de voorbewerking van de data en dit draagt bij aan de transparantie en controlemogelijkheid door anderen van wat er zich heeft afgespeeld in het onderzoek en in het bijzonder tijdens de analyse (Boeije, 2005, p. 60). Vervolgens wordt alle data gecodeerd waardoor er op een systematische wijze een analyse kan worden uitgevoerd. Bij het coderen worden thema's of categorieën in de data benoemd met een code.

Er wordt in dit onderzoek axiaal gecodeerd waarbij de fragmenten bij elkaar worden gezet om de omvang van de gegevens en van het aantal codes te reduceren. Hierbij wordt er gebruik gemaakt van '*constructed codes*', omdat het de topics zijn die vanuit het theoretische kader zijn samengesteld (Boeije, 2005, p. 92). De gebruikte codebomen worden in bijlage 5 weergegeven. Tot slot vindt de selectieve codering tijdens het schrijven van de resultaten plaats, waarbij de nadruk ligt op integratie en het leggen van verbanden tussen categorieën (Boeije, 2005, p. 106).

De analyse van een kwalitatief onderzoek verschilt wezenlijk van een kwantitatief onderzoek. De analyse in kwalitatief onderzoek kenmerkt zich door een cyclisch proces ('t Hart et al., 2005, p. 267).

De verzamelde gegevens worden continu geanalyseerd, waarna reflectie optreedt over de bevindingen tot dan toe. De uitkomsten van de tussentijdse analyse geven richting aan de vraag welke gegevens nog verzameld moeten worden (Boeije, 2005, p. 73). De afwisseling tussen dataverzameling en -analyse heeft een praktisch voordeel. Door namelijk door in een vroeg stadium te beginnen met de analyse kan de grote hoeveelheid gegevens verminderd en overzichtelijk gemaakt worden. Tevens draagt deze afwisseling bij aan het exploratief vermogen van het type onderzoek dat wordt nagestreefd (Boeije, 2005, p. 74). Maar het belangrijkste is dat door deze afwisseling de betrouwbaarheid en validiteit worden vergroot, doordat waarnemingen worden gerepliceerd en tussentijdse interpretaties worden getoetst in het vervolg van het onderzoek ('t Hart et al., 2005, p. 283).

3.4.3 Respons

Alvorens de resultaten van het onderzoek te presenteren, wordt er naar de respons gekeken. Zoals in de methodologische verantwoording te lezen is, zijn er op basis van theoretische selectie negentien belanghebbenden geselecteerd uit de doelgroep, bestaande uit vijftwintig belanghebbenden. Uiteindelijk zijn er zeventien belanghebbenden geïnterviewd ($n = 17$), wat een respons van 89,47% van betekent. Dit zijn dertien belanghebbenden en vier experts. Deze zeventien onderzochte belanghebbenden vormen 68% van de totale doelgroep.

Alleen de belanghebbende van de tennisvereniging en één belanghebbende van het skatecentrum zijn niet onderzocht. De tennisvereniging heeft niet gereageerd op de schriftelijke brief en het telefonische contact. In alle interviews is vervolgens naar voren gekomen dat de tennisvereniging niet tot nauwelijks betrokken is geweest bij het besluitvormingsproces. Daarnaast kwam er in negen interviews naar voren dat zij geen belang hadden om bij de bijeenkomsten aanwezig te zijn omdat er voor hun vereniging niks zou veranderen (I_{2,3,4,5,10,12,13,14,15}). *“De tennisvereniging vond de bijeenkomsten tijdverdrijf omdat er voor hen niets ging veranderen, maar hij staat er wel helemaal achter”* (I₄). Dit verklaart de ontbrekende betrokkenheid bij dit onderzoek.

Daarnaast is één belanghebbende van het skatecentrum niet geïnterviewd. Tijdens een telefonisch gesprek met deze belanghebbende is er aangegeven dat de andere belanghebbende van het skatecentrum ook namens hen kan spreken. *“Stichting Loos is eigenlijk het World Skate center”* (P. Smits, 25 maart, 2010).

Na zestien interviews is er na de toevoeging van het zeventiende interview geen nieuwe informatie meer verkregen. Het punt van verzadiging of saturatie is bereikt. Er zijn dus voldoende belanghebbenden onderzocht om binnen dit onderzoek betrouwbare en valide uitspraken te doen.

4.) Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten weergegeven aan de hand van twee nog te beantwoorden deelvragen. In de eerste paragraaf wordt beantwoord: *Wie zijn de belangrijkste belanghebbenden, en wat zijn hun kenmerken wat betreft hun percepties, belang, macht, voorkeuren en strategieën?*

Hierbij worden eerst de belangrijkste belanghebbenden in kaart gebracht en vervolgens de kenmerken van deze belanghebbenden.

In de tweede paragraaf wordt de andere deelvraag beantwoord: *Hoe is de feitelijke werking van de Mutual Gain Approach verlopen en in welke mate speelt vertrouwen een rol bij de knelpunten en successen?*

Deze laatste vraag wordt in tweeën gedeeld, allereerst wordt de feitelijke werking in kaart gebracht met daarin de eventuele knelpunten en successen. Vervolgens wordt er gekeken in hoeverre vertrouwen hierop invloed heeft gehad.

4.1 Kenmerken belanghebbenden

Alle interviews zijn gestart met het voorleggen van een namenlijst met alle belanghebbenden die betrokken zijn geweest bij het besluitvormingsproces, met andere woorden de doelgroep. Vervolgens is er gevraagd naar de volledigheid van deze namenlijst. Opvallend is dat niemand precies kan aangeven of alle belanghebbenden wel of niet in de namenlijst staan, of horen te staan. Een wisselende samenstelling van de aanwezigen wordt hierbij als verklaring gegeven (I,3,11,14,17,18).

Om vervolgens de belangrijkste belanghebbenden in kaart te brengen is er onderzocht wie er het meest aanwezig zijn geweest tijdens de bijeenkomsten. In tabel 3 zijn de belangrijkste belanghebbenden weergegeven.

Tabel 3: Belangrijkste belanghebbenden op basis van aanwezigheid

Belanghebbenden	
1.) I. Verlinden	Provincie
2.) P. Mastwijk	Gemeente
3.) P. Lensen	Woningbouwcorporatie
4.) S. Leferink	Woningbouwcorporatie
5.) Y. Noudri	Vechtsportschool
6.) B. van Poppelen	Voetbalvereniging
7.) E. Japenga	Skatecentrum
8.) J. Broeren	Handbalvereniging
9.) J. van Opstal	Inline skateclub
10.) E. Reerink, in de bijeenkomsten vertegenwoordigd door een verenigingsadviseur	Sportvereniging 55+

Bron: I,2,3,4,6,7,8,12,13,14,15,17,18.

Nu de belangrijkste belanghebbenden in kaart zijn gebracht worden hieronder per kenmerk de resultaten van deze belanghebbenden weergegeven.

Percepties

Allereerst zijn de percepties over het probleem in kaart gebracht. Het probleem binnen het besluitvormingsproces is de (her)ontwikkeling van het sportpark, en dit wordt door alle belanghebbenden ook zo ervaren (I_{2,3,4,6,7,8,10,15,17,18}). *“Het sportpark is verouderd, de veiligheid is slecht en daarnaast laat de uitstraling en de toegankelijkheid van het sportpark te wensen over”* (I₈).

Vervolgens zijn de percepties van de verschillende alternatieven in kaart gebracht. Iedereen is positief over de ideeën om meer verschillende sporten en activiteiten op het sportpark te vestigen en ook om toegang te bieden aan mensen die geen lid zijn van een vereniging (I_{2,3,4,6,7,8,10,15,17,18}). *“Hierdoor wordt het park toegankelijker* (I₇). Het idee om van het sportpark een herkenbaar punt te maken dat innovatief groen symboliseert, wordt door ruim de meerderheid als een mooie bijkomstigheid gezien (I_{3,4,7,8,10,15,17,18}).

Men heeft echter wel verschillende percepties van elkaar, die gevormd zijn door ervaringen. Zes van de tien belangrijkste belanghebbenden geven aan dat er voorafgaand aan het besluitvormingsproces geen onderling contact is en dat er dus niet echt sprake is van ervaringen (I_{2,4,6,7,10,15}). *“De verenigingen waren geïsoleerd, men wist niets van elkaar en men kwam ook niet bij elkaar want dat was ‘not done’. Je deelde alleen een parkeerplaats”* (I₂). Terwijl de vier andere belanghebbenden goede ervaringen met andere belanghebbenden hebben (I_{3,8,17,18}). *“Onderlinge relaties zijn goed, veel leden voetballen in de jeugd, gaan daarna handballen om vervolgens te gaan tennissen”* (I₃).

Tot slot zijn de percepties over externe ontwikkelingen onderzocht waarbij drie belanghebbenden hebben gemeld dat de toezeggingen die door de gemeente aan belanghebbenden zijn gedaan, invloed hebben gehad op de besluitvorming (I_{6,7,18}). *“Deze toezeggingen waren leidend voor bepaalde keuzes, hierdoor waren betere oplossingen niet bespreekbaar”* (I₇). Daarnaast geven drie andere belanghebbenden aan dat de gemeentelijke verkiezingen invloed op de besluitvorming hebben gehad (I_{15,17,18}). *“Dit is door de gemeente als strategisch middel gebruikt, namelijk eerst om het proces te versnellen omdat het besluit vóór de verkiezingen moest genomen worden en vervolgens om het proces te vertragen doordat het budget goedgekeurd moet worden door de nieuwe raad”* (I₁₅). Ook worden de inbraken die tijdens het besluitvormingsproces gepleegd zijn, die als voorbeeld voor de vraag zijn gebruikt, door twee belanghebbenden opgenoemd (I_{2,3}). De overige drie belanghebbenden geven aan dat er geen dingen zijn gebeurd die invloed hebben gehad op de besluitvorming (I_{4,8,10}).

Macht

Om macht te analyseren zijn er bij alle belanghebbenden de bestaande relaties en hun collectieve macht in kaart gebracht. Zoals in operationalisering te lezen was, wordt collectieve macht bepaald door het aantal personen dat een belanghebbende vertegenwoordigt. Deze gegevens zijn verkregen vanuit de documentanalyse en worden hieronder in tabel 4 weergegeven.

Tabel 4: Collectieve macht weergegeven in ledenaantallen

Club	Aantal leden	Aantal leden uit de wijk Hambaken
1. Voetbalvereniging	410	290
2. Handbalvereniging	130	90
3. Inline skateclub	80	60
4. Sportvereniging 55+	380	200
5. Vechtsportschool	80	75

Bron: Verenigingsvisie sportpark 'De Hambaken', 2009.

Het skatecentrum kan niet in een ledenaantal uitgedrukt worden omdat het een stichting is (I,18).

Daarentegen vertegenwoordigen ze wel ongeveer 12.000 bezoekers per jaar (Raadsvoorstel, 2006, p. 29, I,18). Tevens kunnen de gemeente en provincie niet in ledenaantallen uitgedrukt worden. Er wordt wel door iedereen aangegeven dat zij 'financiële macht' hebben (I,2,3,4,6,7,8,10,15,17,18).

Zoals hiervoor beschreven hebben zes van de tien belanghebbenden aangestipt dat zij voorafgaand aan het besluitvormingsproces onderling nog geen contact hadden. Een verklaring die hiervoor gegeven wordt, is dat men elkaar nog niet kende (I, 4,6,7,10,17). Hiermee geven zij dus aan dat ze op dat moment geen bestaande relaties hebben (I,2,4,6,7,10,15). Daar tegenover geven drie belanghebbenden aan dat zij veel contact en dus bestaande relaties hebben (I,3,8,17). De belanghebbenden van de gemeente en de provincie melden dat ze een paar keer per jaar contact hebben vanuit hun functie (I,15,18).

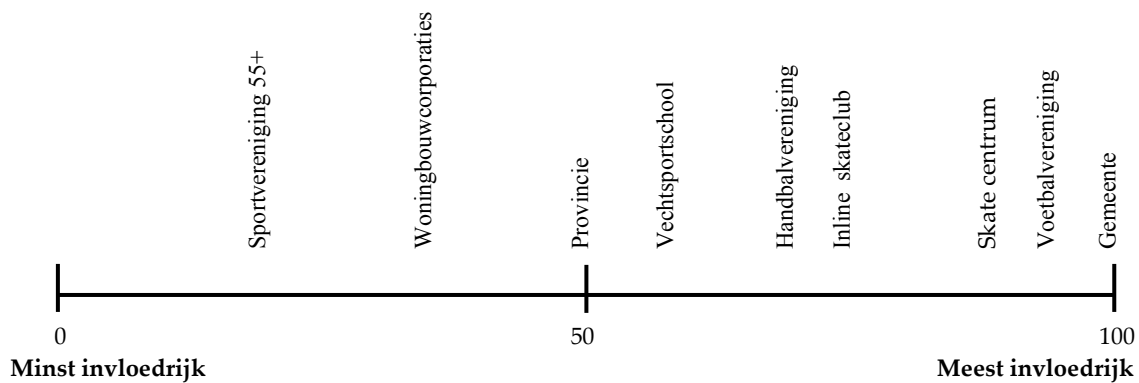
Vervolgens is er gevraagd aan alle belanghebbenden om iedereen qua mate van invloed numeriek in te schalen. De gemeente wordt door zes van de tien belanghebbenden als meest invloedrijk ingeschaald doordat ze de financiering bepalen (I,6,7,9,10,15,17). Vervolgens wordt door zeven van de tien belanghebbenden de voetbalvereniging en daaronder het skatecentrum ingeschaald (I,2,6,7,10,15,17,18).

"Vooral de voetbalclub heeft een stempel op het geheel gedrukt, doordat ze toezeggingen hebben weten af te dwingen. Het skatecentrum had ook toezeggingen en hebben ook invloed gehad op het proces maar deze waren minder belemmerend" (I,7). Na het skatecentrum worden de handbalvereniging en de inline skateclub genoemd doordat ze tijdens het besluitvormingsproces veel aanwezig zijn en zakelijk overkomen (I,6,7,10,15,17). De vechtsportschool is ook vaak aanwezig maar worden als minder zakelijk gekenmerkt waardoor ze onder de inline skateclub en de handbalvereniging worden ingeschaald (I,6,7,10,15,17).

Vervolgens worden de provincie en de woningbouwcoöperaties genoemd (I,6,7,10,15,17). *"Zij hebben*

minder belang bij de (her)ontwikkeling van het sportpark dan alle sportverenigingen" (I,7). En tot slot wordt de sportvereniging 55+ als minst invloedrijk ingeschaald omdat ze zich lieten vertegenwoordigen door een verenigingsadviseur (I,6,7,10,15,17). De algemeen gedragen schaal van invloed is in figuur 3 schematisch te zien.

Figuur 3: Algemeen gedragen numerieke schaal van de mate van invloed van alle belangrijke belanghebbenden



Bron: I,2,6,7,10,15,17,18.

Tegenstrijdig ten opzichte van bovenstaande resultaten geven drie belanghebbenden aan dat iedereen gelijkwaardig was tijdens de bijeenkomsten (I,3,4,8).

Voorkeuren

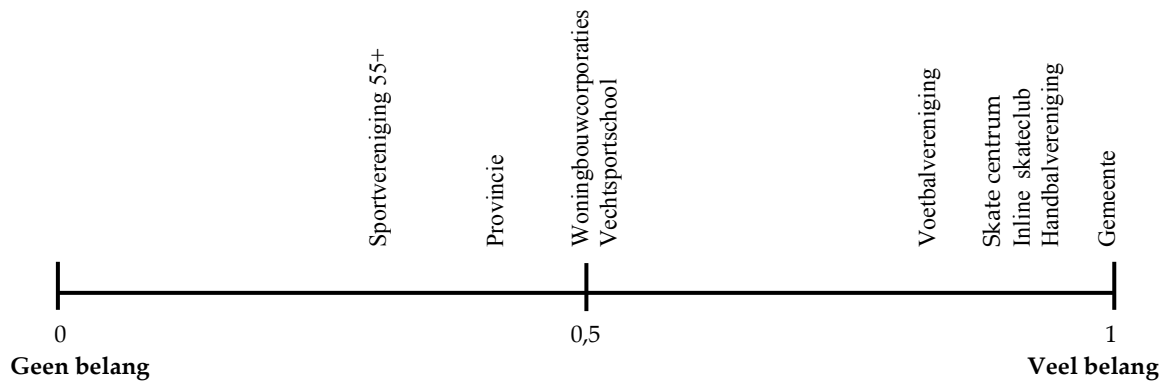
Tijdens het interview hebben alle belanghebbenden hun individuele programma van eisen voorgelegd gekregen. Deze zijn eerst op juistheid gecontroleerd en vervolgens is er gekeken welke eisen men boven andere prefereert om te toetsen of hun voorkeuren transitief zijn. In bijlage 6 is het programma van eisen per belanghebbende te zien met daarachter de volgorde van voorkeuren. In deze bijlage is te zien dat alleen de voorkeuren van het skatecentrum intransitief zijn (I,6). "Ze wilden niet compenseren in hun programma van eisen. Maar de verwachting, door toezeggingen was ook geschept dat ze alles zouden krijgen" (I,16). Alle andere voorkeuren zijn transitief (I,2,3,4,7,8,10,15,17,18).

Belang

Naast de voorkeurenvolgorde staat in bijlage 6 ook het belang per voorkeur vermeld. Tevens is er gevraagd om voor iedere belanghebbende het algemeen belang om het sportpark te (her)ontwikkelen in te schalen. Vanuit de interviews is naar voren gekomen dat de gemeente, in het bijzonder de initiatiefnemer, de voetbalvereniging, het skatecentrum, de handbalvereniging, de inline skateclub een groot belang hebben. Zij worden op een belang tussen de 0,8 en één geschat (I,2,3,4,6,7,8,10,15,17,18). De provincie en de sportvereniging 55+ wordt door de zeven van tien belanghebbenden met een laag

belang geschat (I_{3,6,7,8,15,17,18}). Tegenstrijdig ten opzichte hiervan schat één belanghebbende de provincie in met een groot belang (I₁₀). Alle andere belanghebbenden worden met een matig belang geschat (I_{3,4,6,7,8,10,15,17}). De schaal is in figuur 4 schematisch te zien.

Figuur 4: Algemeen gedragen numerieke schaal van de mate van belang van alle belangrijke belanghebbenden



Bron: I_{2,3,4,6,7,8,12,13,14,15,17,18}.

Strategie

Om te bepalen welke strategie iedere belanghebbende heeft gehanteerd om zijn voorkeuren te realiseren is er gevraagd naar hun acties of intenties tot actie. Vervolgens is er vanuit een analyse van de fragmenten bepaald onder welke strategie uit het theoretische kader de belanghebbende geschaard kan worden. Tevens is er gekeken of deze strategieën tijdens het besluitvormingsproces veranderd zijn.

Vanuit de interviews blijkt dat alle belanghebbenden van de verenigingen in het begin van het besluitvormingsproces een conflicterende strategie hanteerden (I_{6,8,9,11,18}).

Tijdens de bijeenkomsten hebben negen van de tien belangrijkste belanghebbenden waaronder ook de belanghebbenden van de verenigingen daarentegen een coöperatieve strategie gebruikt om hun voorkeuren te realiseren (I_{3,4,6,7,8,10,15,17,18}).

De vechtsportschool is wel door middel van een go-alone strategie het besluitvormingsproces binnen gekomen. Maar om hun individuele voorkeuren te realiseren hebben zij ook een coöperatieve strategie gehanteerd (I₄).

De voetbalvereniging geeft zelf aan dat zij een coöperatieve strategie hebben gehanteerd, maar drie andere belanghebbenden geven aan dat ze een conflicterende strategie hebben toegepast (I_{6,7,18}). "De voetbalvereniging had een soort van veto" (I₆). Dit wordt echter weer door twee andere belanghebbenden ontkracht (I_{7,8,17}). "Men dacht dat de voetbalvereniging het proces belemmerde, maar deze 'schuld' is hun meer in de schoenen geschoven gekregen door de gemeente" (I₈).

Tevens is er naast de coöperatieve strategie van het skatecentrum ook sprake van een go-alone strategie doordat men niet van zijn programma van eisen afweek, wat overeen komt met de intransitieve voorkeuren (I_{6,18}).

Alleen de sportvereniging 55+ heeft een vermijdende strategie gehanteerd (I_{3,4,6,7,8,10,15,17}).

Tot slot hebben de gemeente en de provincie tijdens het besluitvormingsproces naast een coöperatieve strategie voornamelijk een faciliterende strategie gehanteerd, want zij worden door iedereen aangewezen als pleitbezorger voor de (her)ontwikkeling van het sportpark (I_{2,3,4,6,7,8,10,15,17,18}).

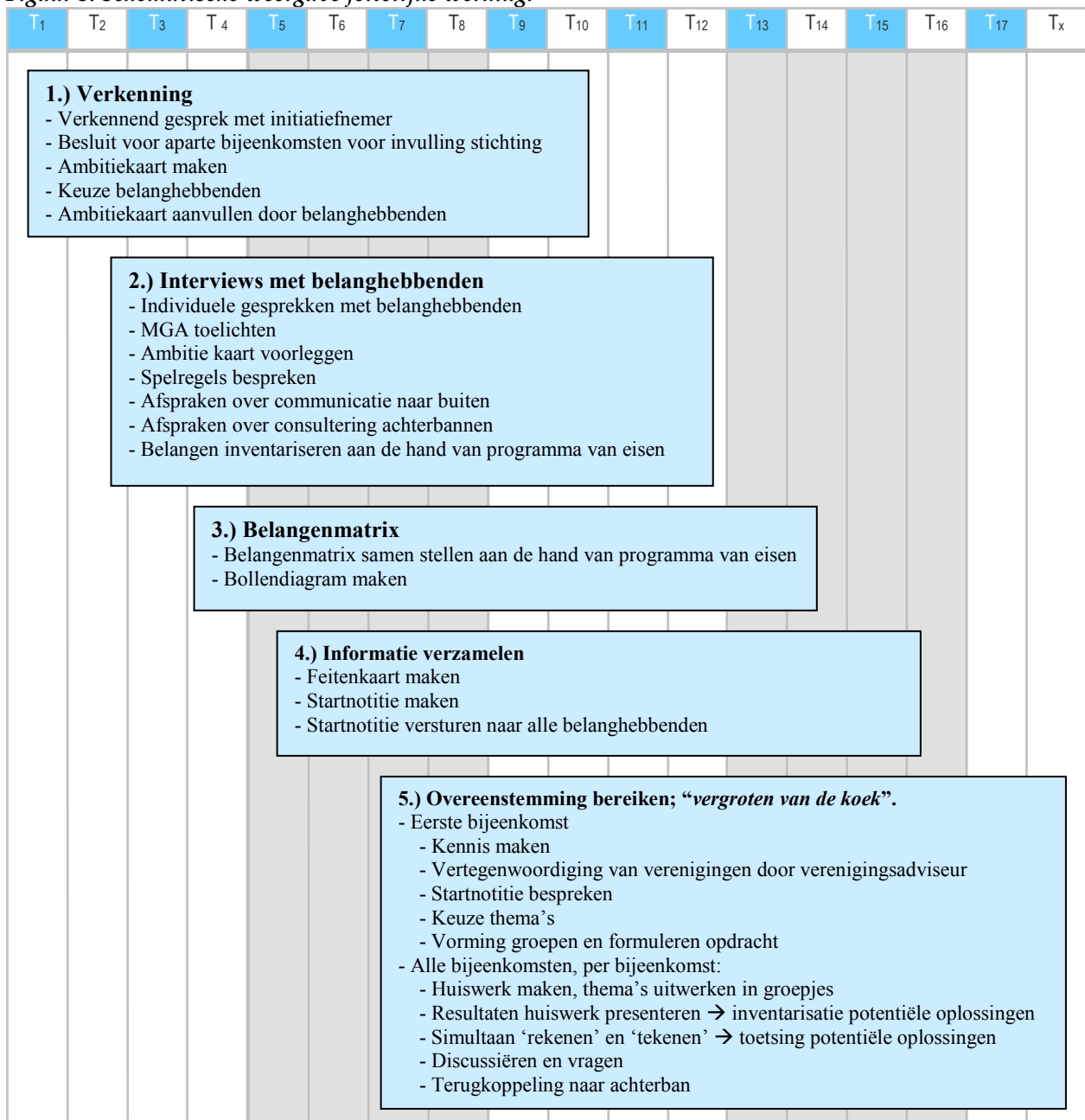
Bovenstaande kenmerken van de belangrijkste belanghebbenden zijn in bijlage 7 overzichtelijk in een datamatrix weergegeven.

4.2 Verloop feitelijke werking

4.2.1 Feitelijke werking

De feitelijke werking van de MGA is het tweede gedeelte van de resultaten. De feitelijke werking is in een aantal fasen verlopen, deze fasen zijn in onderstaande figuur 5 opgenomen (MGA & Praktijk Hambaken, 2009, p. 5, I,5,9,11,18).

Figuur 5: Schematische weergave feitelijke werking.



Bron: I,9,11.

De MGA is toegepast na het betrekken van twee externe procesbegeleiders, die door de provincie zijn aangeboden. Vanaf dat moment is de feitelijke werking van de MGA begonnen.

Succes: Betrekken externe procesbegeleiders

1.) Verkenning

In de verkenning heeft één van de procesbegeleiders gesprekken gevoerd met de initiatiefnemer. Een belanghebbende binnen de gemeente heeft de initiatiefnemerrol op zich genomen door de dialoog te starten en het gehele besluitvormingsproces te faciliteren (I_{9,11,18}). In de gesprekken is er besloten om naast de MGA bijeenkomsten aparte bijeenkomsten te houden waarin de belanghebbenden van de verenigingen invulling geven aan een stichting (I_{2,3,8,14,18}). Het doel van deze stichting is om de samenwerking tussen de verenigingen onderling, en de samenwerking met de gemeente te bevorderen (I_{9,11,18}). Bij deze stichtingbijeenkomsten zijn de tennisvereniging en de belanghebbende van de sportvereniging 55+ wel aanwezig (I_{2,5,18}). De oprichting van de stichting wordt door vier belanghebbenden als een succes genoemd, maar is dus niet direct een succes van de MGA (I_{2,3,8,14}).

Succes: Oprichting van de stichting

Naast de stichtingbijeenkomsten is er door de procesbegeleider op basis van de gesprekken met de initiatiefnemer een ambitiekaart opgesteld (I₉). In deze ambitiekaart staat de aanleiding en de visie van het besluitvormingsproces abstract weergegeven. *“De ambitiekaart moet alle belanghebbenden enthousiasmeren voor de bijeenkomsten”* (I₉). De ambitiekaart is verkregen vanuit de documentanalyse en is in bijlage 8 te zien (MGA & Praktijk Hambaken, 2009, p. 6).

2.) Interviews met belanghebbenden

Na het maken van de ambitiekaart is er in deze fase begonnen om alle belanghebbenden bijeen te roepen. De initiatiefnemer kent de meeste belanghebbenden vanuit voorafgaande ‘vastgelopen’ besluitvormingsprocessen, wat te lezen is in de inleiding (I_{2,3,4,6,7,8,10,12,13,14,15,17,18}). Het vastlopen van andere besluitvormingbenaderingen wordt door één van de procesbegeleiders als een voorwaarde gezien om de MGA te starten, want dan is er volgens deze procesbegeleider voldoende urgentie (I₉). Maar dit wordt weer door de andere procesbegeleider als risicovol aspect gezien (I₁₁).

Door deze besluitvorminggeschiedenis vinden de belanghebbenden van de verenigingen de initiatiefnemer die namens de gemeente spreekt, ongeloofwaardig (I_{2,3,4,6,7,8,10,12,13,14,15,17,18}). Twee belanghebbenden vinden daarom dat de MGA te laat is ingezet (I_{12,17}).

Knelpunt: De initiatiefnemer moet voor een succesvol MGA proces geloofwaardig en onbevooroordeeld zijn.

Bij het bijeenroepen van de belanghebbenden stuitte het MGA initiatief dan ook op weerstand bij de verenigingen (I,6,8,9,11,18). Een procesbegeleider heeft vervolgens individuele gesprekken gevoerd om de verenigingen enthousiast te krijgen om hun belangen te realiseren (I,9,11,18).

Oplossing knelpunt: Individuele gesprekken houden met onwillige belanghebbenden om geloofwaardigheid van de initiatiefnemer te verbeteren en belanghebbenden enthousiast te maken.

Uiteindelijk zijn de belanghebbenden van de verenigingen bereid om deel te nemen aan het besluitvormingsproces (I,6,8,9,11,18).

Succes: Alle onwillige belanghebbenden ook aan de onderhandelingstafel.

Er is vervolgens geen assessment uitgevoerd om alle juiste belanghebbenden en hun belangen te identificeren (I,5,9,11,16,18). *“Het uitgangspunt om de juiste vertegenwoordigers met het juiste niveau aan tafel te krijgen was even gelaten voor wat het was”* (I,9). Uit de interviews komt echter naar voren dat er nog andere belanghebbenden betrokken hadden moeten worden. Ruim de meerderheid, waarvan ook drie experts gegeven aan dat er een buurtvertegenwoordiger betrokken had moeten worden (I,3,4,5,6,7,9,10,11,13,15). *“Bijvoorbeeld iemand vanuit de wijktafel of iemand van de bewonerscommissie”* (I,10). Een procesbegeleider geeft de volgende verklaring voor het ontbreken van een buurtvertegenwoordiger. *“Er is besloten om te focussen op de kern van het probleem en dat waren toen de verenigingen”* (I,9). Daarnaast wordt er ook aangegeven dat de omwonenden pas tijdens het besluitvormingsproces belangrijke belanghebbenden zijn geworden (I,7,9,11).

Twee belanghebbenden en een expert, die ook hebben aangegeven dat er een buurtvertegenwoordiger betrokken had moeten worden, vinden tevens dat er een wethouder betrokken had moeten worden in het besluitvormingsproces (I,6,9,15). *“In ieder geval de eerste en laatste bijeenkomst om het besluitvormingsproces meer urgentie te geven”* (I,9).

Knelpunt: Geen assessment uitgevoerd waardoor niet alle juiste belanghebbenden uitgenodigd zijn voor de besluitvorming.

Daarentegen vinden drie overige belanghebbenden en een expert dat er geen andere belanghebbenden betrokken hadden hoeven te worden (I,8,12,16,17).

Tijdens de individuele gesprekken is er direct aangegeven dat het besluitvormingproces ingericht ging worden volgens de MGA en er is uitgelegd wat dit precies inhoudt (I_{5,9,11,17}). Eén van de procesbegeleiders geeft echter aan dat dit niet voldoende is gedaan. *“Er is te weinig over de praktische tijds Technische consequenties gewaarschuwd”* (I₁₁).

Tevens zijn er tijdens de gesprekken uitgangspunten en spelregels geformuleerd (I_{2,8,9,11,12,13,14,15}). Het doel van deze uitgangspunten is om een breed gedragen, realistisch (technisch, financieel, maatschappelijk) programma van eisen voor de verdere ontwikkeling van het project te formuleren (Bloemlezing Hambaken, 2009). De algemene spelregels die zijn geformuleerd luiden als volgt:

- Alle belanghebbenden moeten vroegtijdig betrokken worden en er moet vooraf duidelijkheid geschept worden over de feiten.
- In het proces worden geen standpunten ingenomen maar wordt er gepraat over belangen. Hierbij moeten de belangen van een ander gerespecteerd worden.
- Er zal worden gezocht naar een optimale belangenbehartiging voor iedereen, hierbij wordt er eerst geprobeerd het gezamenlijk voordeel te vergroten en dan pas te verdelen.
- Het proces is pas afgelopen als alle belanghebbenden dat ook vinden (Bloemlezing Hambaken, 2009, p. 5, I_{9,11}).

De spelregels zijn volgens vijf belanghebbenden te weinig toegelicht en te vrijblijvend gehanteerd (I_{3,7,11,12,14}).

Knelpunt: De MGA en de spelregels niet voldoende toegelicht.

Naast de spelregels is ook de rolverdeling door de procesbegeleiders bepaald. Deze rolverdeling met de daarbij behorende taken en verantwoordelijkheden zijn alleen nooit expliciet medegedeeld aan de belanghebbenden (I_{5,9,11}).

Knelpunt: Rolverdeling met daarbij behorende taken en verantwoordelijkheden zijn nooit expliciet medegedeeld aan alle belanghebbenden, wat voor de benodigde betrokkenheid moet zorgen.

De rolverdeling die vanuit de analyse van de interviews is te herleiden is in tabel 5 te zien.

Tabel 5: Rolverdeling binnen de MGA

Rollen	
Initiatiefnemer	Gemeente
Procesbegeleiders	Strategisch adviseur Externe adviseur
Consensusgroep	Handbalvereniging Skatecentrum Voetbalvereniging Inline skateclub Vechtsportschool
Achterban (belanghebbenden)	Verenigingsleden
Gemeentelijke kerngroep	Zeven belanghebbenden van de gemeente
Voorzitter	Gemeente
Subgroepen	Twee belanghebbenden van de provincie Woningbouwcorporatie Woningbouwcorporatie Stichting Divers
Adviserende experts	Bouwtechnisch adviseur Adviseur namens verenigingen
Mediator	Adviseur namens verenigingen

Bron: Evers & Susskind, 2009, I,9,11.

De procesbegeleiders hebben hun taak, om alle belanghebbenden doelgericht te houden, het besluitvormingsproces niet vast te laten lopen en ervoor te zorgen dat creativiteit de drijvende kracht van het besluitvormingsproces is, goed uitgevoerd (I,3,4,7,17,18).

Succes: Procesbegeleiders hebben het proces sneller en soepeler laten verlopen.

Zoals in het theoretische kader reeds vermeld is, kunnen taken elkaar overlappen waardoor dezelfde belanghebbende op verschillende momenten meerdere rollen kan spelen. In bovenstaande tabel 5 is te zien dat een belanghebbende van de gemeente naast de initiatiefnemer ook voorzitter en lid van de gemeentelijke kerngroep is geweest. Tevens is er vermeld dat het belangrijk is bij te houden wat er overwogen is, wat besloten is en hoe men tot dat besluit kwam. Vijf belanghebbenden en de beide procesbegeleiders geven aan dat de verslaglegging echter niet goed is verlopen en de meeste hiervan weten niet wie hier precies verantwoordelijk voor is (I,2,3,6,9,11,12,13).

Knelpunt: Verslaglegger rol is niet verdeeld.

Tot slot geven alle experts aan dat er in de individuele gesprekken ook afspraken gemaakt zijn over de communicatie naar buiten en over de consultering naar ieders achterban (I_{5,9,11,16}).

Succes: De belanghebbenden hebben onder leiding van de procesbegeleider afspraken gemaakt over het proces.

Als laatste heeft de procesbegeleider tijdens de gesprekken de belangen onder de noemer 'programma van eisen' geïnventariseerd (I_{2,3,4,6,7,8,12,13,14,15,17}). Alleen een woningbouwcorporatie geeft aan dat hun belangen niet zijn geïnventariseerd (I₁₀).

In de gewenste werking van de MGA zou dit het moment zijn geweest om te bepalen of er aan de minimale eisen worden voldaan. Hiervoor moeten de juiste belanghebbenden aanwezig kunnen zijn en moet er voldoende tijd en geld zijn.

Zoals zojuist vermeld is er niet voldaan aan de conditie om de juiste vertegenwoordiging aan tafel te krijgen. Tevens is het onduidelijk of er voldoende (financiële) middelen zijn voor het behalen van succes (I_{3,4,6,7,8,10,16}). *"Hierbij is er teveel uitgegaan van financiële potjes"* (I₁₆). Er is echter geen no-go gegeven doordat de procesbegeleiders een eigen belang hebben om met het besluitvormingsproces door te gaan (I_{6,8,9,10,11,18}). De procesbegeleiders worden dan ook door vijf belanghebbenden als niet onafhankelijk beschouwd (I_{6,8,10,17,18}). De procesbegeleiders geven dit eigen belang ook zelf aan (I_{9,11}). *"Het wordt nooit zo hard gespeeld dat het proces dan een no-go krijgt. Dat is niet de praktijk, dus je probeert altijd een situatie te zoeken welke beter is dan niets. Vanuit toch misschien wel een specifiek eigen belang"* (I₉).

Knelpunt: Procesbegeleiders zijn niet onafhankelijk, zij hadden een no-go moeten geven omdat er niet voldaan is aan minimale eisen.

3.) Opstellen belangenmatrix

Vervolgens zijn de belangen van de belanghebbenden door de procesbegeleiders in een belangenmatrix gezet (MGA & Praktijk Hambaken, 2009, p. 8, I_{9,11}). In deze matrix worden de belangen ook toegelicht. De gehele belangenmatrix is in bijlage 9 te zien (MGA & Praktijk Hambaken, 2009). Opvallend aan deze belangenmatrix is dat niet alle belanghebbenden hierin vermeld staan, maar dat de buurtbewoners er wel bij staan.

Knelpunt: Geen gedetailleerd beeld verkregen van de belangen, zorgen en prioriteiten van alle belanghebbenden.

Daarna hebben de procesbegeleiders de belangen in een issue matrix gezet om te kijken of de belangen bij andere belanghebbenden aansluiten of dat ze de belangen tegenwerken (I,9,11). Deze issue matrix is in bijlage 10 weergegeven (MGA & Praktijk Hambaken, 2009, p. 9).

In bijlage 11 is vervolgens schematisch in een bollendiagram weergegeven welke belangen gemeenschappelijk zijn en waar dus veel commitment aan wordt gegeven, welke belangen tegengesteld zijn en waar dus weinig commitment aan zal worden gegeven. Tevens is te zien of de belangen meer praktisch, inhoudelijk, procedureel of procesmatig van aard zijn (MGA & Praktijk Hambaken, 2009, p. 10, I,9,11).

4.) Informatie verzamelen

In deze fase verzamelen de procesbegeleiders informatie en zetten dit in een feitenkaart die in bijlage 12 te zien is (MGA & Praktijk Hambaken, 2009, p. 11). Op deze feitenkaart staan feiten zoals een weergave van de plattegrond van sportpark 'De Hambaken' met alle afmetingen, en een invulling van de belangen die in de voorafgaande fase zijn geïnventariseerd (I,9). Deze feiten hebben alle belanghebbenden als huiswerk moeten aanleveren (I,9). Er zijn echter nooit uitspraken gedaan over de begroting wat ook als feit aangeleverd had moeten worden (I,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,17,18).

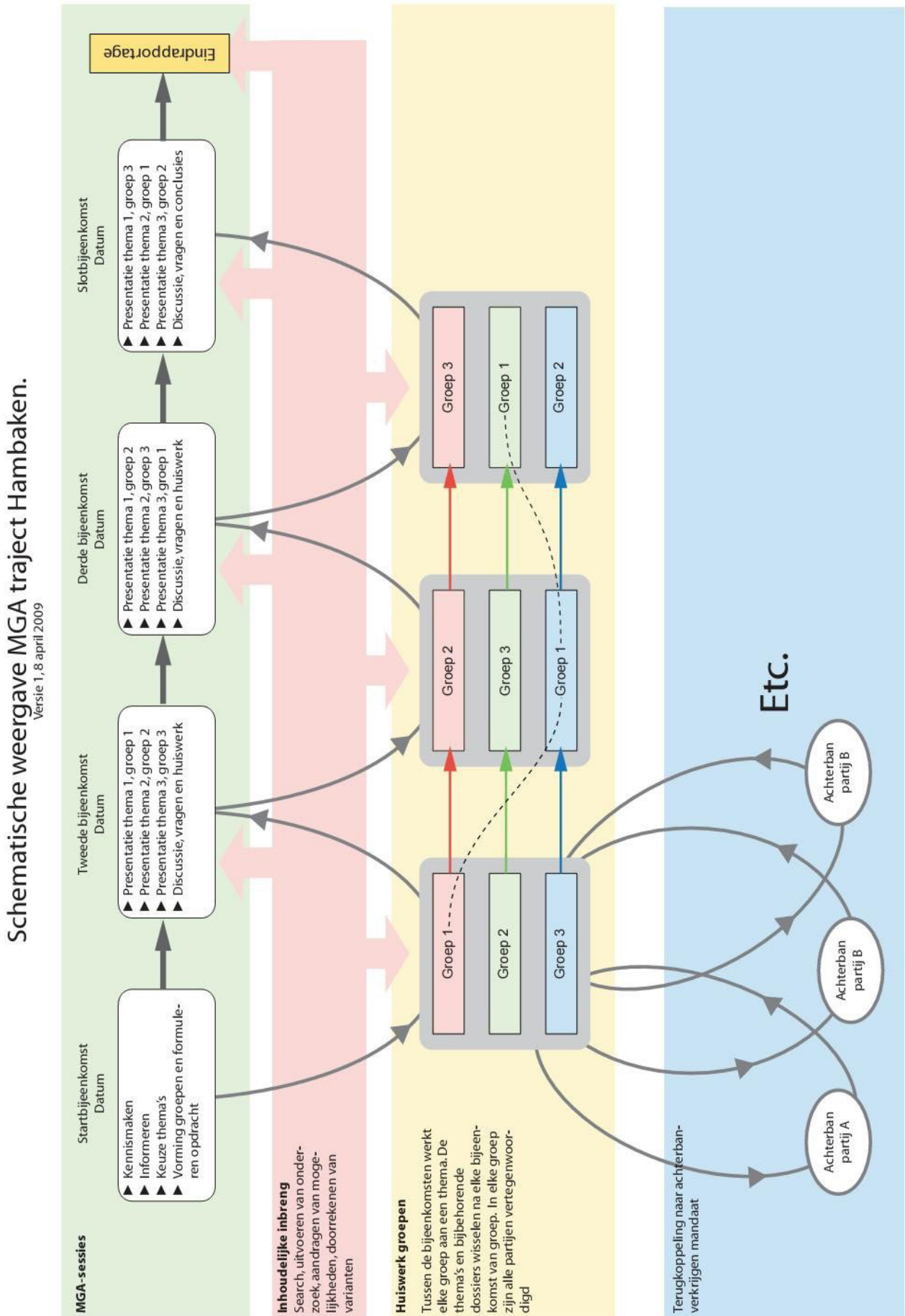
Knelpunt: Feiten zijn niet door alle belanghebbenden aangeleverd, procesbegeleiders hadden hier wederom een no-go moeten geven.

Naast een feitenkaart wordt er door de procesbegeleiders een startnotitie gemaakt. Een startnotitie is een verslag van de informatie zoals de belangen en feiten, die in de voorgaande fasen zijn geïnventariseerd (I,9,11). Deze startnotitie wordt voorafgaand aan de eerste bijeenkomst naar alle belanghebbenden verstuurd zodat iedereen dezelfde verwachtingen heeft bij de bijeenkomsten (I,9,11).

5.) Overeenstemming bereiken; " vergroten van de koek"

Binnen deze stap vinden de vier bijeenkomsten plaats. Deze creatieve fase 'uitvinden' is in figuur 6 schematisch weergegeven en zal vervolgens nader worden toegelicht.

Figuur 6: Schematische weergave van het MGA besluitvormingsproces.



Bron: Bloemlezing Hambaken, 2009.

De eerste bijeenkomst is gestart door met elkaar kennis te maken, omdat er nieuwe belanghebbenden betrokken zijn, om meer belangen te combineren (I,7,9,11,15). Zoals reeds vermeld is er in eerste instantie voor gekozen om alle sportverenigingen in de bijeenkomsten door één verenigingsadviseur te laten vertegenwoordigen. *“Er was voor een algemene vertegenwoordiger gekozen om de verenigingen tegemoet te komen met betrekking tot tijd, druk en bereidwilligheid”* (I,9).

Vervolgens is de startnotitie die voorafgaand aan de bijeenkomsten rondgestuurd is ter controle besproken (I,9). De belanghebbenden en de experts hebben hierna drie thema's gekozen die in het gehele besluitvormingsproces verder ingevuld zijn. *“De thema's zijn: 1.) skatehal en daarbij de toepassing van innovatief groen, 2.) samenwerking tussen de verenigingen, 3.) relatie sportpark met de wijk”* (I,18).

Opvallend is dat slechts één belanghebbende deze thema's allemaal kan opnoemen. Alle belanghebbenden zijn vervolgens over deze thema's verdeeld om deze om de beurt uit te werken. *“Over deze thema's worden dossiers bijgehouden die elke groep iedere bijeenkomst aanvult. Hiervoor moet vooraf en tussentijds huiswerk gemaakt worden. Door iedereen is echter te weinig huiswerk gemaakt omdat het moeilijk is en veel tijd kost”* (I,9). Zes belanghebbenden gegeven aan deze dossiers alleen bij de eerste bijeenkomst, of zelfs nooit te hebben gezien (I,3,4,6,8,10,17)

Knelpunt: Huiswerk niet goed genoeg gemaakt en bijgehouden

Vervolgens moet de informatie, verkregen vanuit de bijeenkomsten, teruggekoppeld worden naar de achterban. De vertegenwoordiging van alle sportverenigingen door één persoon bleek al meteen een onmogelijke opdracht (I,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,17,18). *De verenigingsadviseur had niet de bevoegdheid vanuit de belanghebbenden”* (I,9).

Knelpunt: Vertegenwoordiging van de verenigingen door één verenigingsadviseur, hierdoor liep de consultering naar achterban niet goed.

Er zijn dus wel afspraken gemaakt over het proces maar deze blijken in de bijeenkomsten niet te werken. Maar doordat de belanghebbenden van de verenigingen steeds enthousiaster werden en vertrouwen kregen bezochten ze steeds meer bijkomsten (I,3,6,9,17). De aanwezigheid tijdens de bijeenkomsten was echter wel vrijblijvend (I,5,9,11). Hierdoor is zoals eerder vermeld een wisselende samenstelling van de aanwezigen ontstaan (I,3,14,17,18). *“De belanghebbenden misten informatie omdat ze wisselend aanwezig waren en de (interne) communicatie niet goed was”* (I,11). Zes belanghebbenden hebben de communicatie dan ook als een knelpunt ervaren (I,2,6,12,13,14,17).

Knelpunt: Aanwezigheid bij de MGA bijeenkomsten te vrijblijvend. Waardoor (interne) communicatie en het faciliteren van het besluitvormingsproces slecht is verlopen.

Iedere bijeenkomst is gestart met de presentaties van de drie groepjes die een thema hebben uitgewerkt. Hierna zijn de potentiële oplossingen door middel van brainstormen geïnventariseerd (I_{3,4,6,10,12,13,14,15}). *“Er waren genoeg gekke ideeën, het was heel creatief tijdens het brainstormen”* (I₄). Tevens zijn er voor dit creatieve proces genoeg experts met de juiste expertise aanwezig (I_{4,5,6,7,13,15,17}).

Succes: Voldoende ruimte en informatie om verscheidene oplossingen te overwegen, waaronder oplossingen die niemand eerder bedacht heeft.

Met deze informatie over potentiële oplossingen is vervolgens een ontwerp gemaakt. *“Simultaan aan de bijkomsten werd er gerekend en getekend”* (I₉). Hiermee is er gekeken of de potentiële oplossingen haalbaar zijn (I₉). Door de grote hoeveelheid aan potentiële oplossingen zijn er vaak verschillende varianten van een ontwerp gemaakt (I_{2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,16,18}). Deze ontwerpen en de keuzes die erin gemaakt zijn, zijn echter niet voldoende toegelicht waardoor er onduidelijkheid over de keuzes heerste bij de belanghebbenden (I_{2,3,4,5,6,7,8,10,15}).

Het ‘rekenen’ is ook niet goed verlopen doordat er geen informatie beschikbaar is over de begroting (I_{9,11,18}). Daarnaast wisselen de potentiële oplossingen te snel om alles goed te kunnen berekenen (I₁₆). Hierdoor is bij alle belanghebbenden de verwachting geschapen dat al hun belangen ingewilligd zouden worden (I_{9,11}).

Knelpunt: Keuzes binnen potentiële oplossingen / ontwerpen zijn niet toegelicht.

De meerderheid van de belanghebbenden geven wel aan dat de potentiële oplossingen getoetst zijn aan de hand van de belangen (I_{3,4,5,10,13,14,15}). Hiervan geven echter twee belanghebbenden aan dat dit uitsluitend gedaan is aan de hand van de verenigingsbelangen (I_{10,13}).

Daarnaast geven er een aantal belanghebbenden aan dat toezeggingen die aan belanghebbenden gedaan zijn door de gemeente, invloed hebben gehad op de besluitvorming (I_{6,7,13,15,17,18}). *“Deze toezeggingen waren leidend voor bepaalde keuzes, hierdoor waren betere oplossingen niet bespreekbaar”* (I₇). *“Deze keuzes werden door een kleinere groep tussen de bijeenkomsten door gemaakt”* (I₁₃). Drie belanghebbenden geven aan dat achteraf gezien daarbij een belanghebbende vanuit ruimtelijke ordening betrokken had moeten zijn (I_{12,13,18}). *“Diegene zag de (tussentijdse) verandering vervolgens te laat”* (I₁₃).

Knelpunt: Toezeggingen belemmeren de creatieve fase om tot de beste oplossing te komen.

Drie belanghebbenden brengen tot slot ter sprake dat de laatste bijeenkomst, de afronding van het besluitvormingsproces, te snel is verlopen (I_{7,10,13}).

Daarnaast heerst de algemene sfeer dat er te veel uitspraken zijn gedaan over datums, die vervolgens niet behaald zijn (I_{2,3,4,5,6,7,8,10,12}). *“Ga geen datums aangeven, want mensen gaan datums aanhouden, als je daar overheen komt en dan wordt de motivatie minder”* (I₄).

Knelpunt: Geen goede tijdsplanning.

Aan het einde van deze fase komt men tot een overeenstemming, in dit geval een ruimtelijk ontwerp. Acht belanghebbenden noemen het ontwerp dat er ligt als succes van de MGA (I_{4,9,10,11,12,16,17,18}). *“Er is een ontwerp gemaakt waarin alle belangen vertegenwoordigd zijn”* (I₁₆). *“Het ontwerp wordt gezamenlijk gedragen”* (I₁₂). Het creëren van een groot draagvlak is ook een sterk punt van de MGA (I_{5,11}). Tot slot is er door negen belanghebbenden aangegeven dat de MGA de onderlinge relaties bevordert heeft (I_{2,3,4,6,7,8,10,12,13,14,15}).

Succes: Unaniem ontwerp.

Succes: Ontstaan onderlinge goede relaties.

Uit alle interviews blijkt dat er uiteindelijk nooit een schriftelijke overeenkomst is getekend (I_{2,3,4,6,7,8,10,12,13,14,15,16,17}). Twee belanghebbenden vinden dan ook aan dat er geen besluit genomen is (I_{6,17}).

Een laatste afrondende fase is in de feitelijke werking ook niet meer doorlopen. *“Er is afgesproken om in september een bijeenkomst te houden. Dit is er nooit gekomen”* (I₉). Er zijn dus geen omstandigheden en procedures benoemd voor heroverweging van het ontwerp en het besluit is niet ondertekend (I_{5,9,11,16}). Vijf belanghebbenden geven dan ook aan dat er geen duidelijke afspraken gemaakt zijn over de uitvoering (I_{2,4,6,12,15}).

Knelpunt: Laatste stap ‘afspraken, borging en monitoring’ niet uitgevoerd.

4.2.2 Invloed vertrouwen

Nu de feitelijke werking in kaart is gebracht wordt het tweede gedeelte van de vraag beantwoord. Namelijk in welke mate vertrouwen een rol speelt bij de knelpunten en successen.

Hiervoor is eerst het vertrouwen voorafgaand aan het MGA besluitvormingsproces in kaart gebracht. Uit de interviews blijkt dat voorafgaand aan het besluitvormingsproces er nog niet echt sprake was van onderling vertrouwen of wantrouwen tussen de belanghebbenden (I_{4,6,7,10,12,14,15,17}). *“Men had niet echt contact met elkaar dus er kon moeilijk over vertrouwen gesproken worden”* (I₁₄). De belanghebbenden van de verenigingen hadden echter voorafgaand aan het besluitvormingsproces geen vertrouwen in

de gemeente door het voorafgaande besluitvormingsproces (I,6,10,11,13,15,17). Hierdoor vonden deze belanghebbende in eerste instantie de initiatiefnemer niet geloofwaardig en onbevooroordeeld. Vervolgens is er onderzocht of het vertrouwen tijdens het besluitvormingsproces veranderd is. Hierbij geven zeven belanghebbenden aan dat het onderlinge vertrouwen tussen de belanghebbenden onderling goed is geworden (I,2,3,4,6,7,8,15). *“MGA bevordert de relatie tussen de verschillende partijen en belanghebbenden in positieve zin”* (I,7). Bij het succes *“ontstaan onderlinge goede relaties”* heeft vertrouwen dus een grote rol gespeeld. *“Er was een open sfeer waardoor er een hele goede samenwerking was”* (I,4). Hieruit kan ook afgeleid worden dat vertrouwen veel invloed heeft gehad op het succes ‘oprichten stichting’ en dat het onderlinge vertrouwen mede het succes van een ‘unaniem ontwerp’ heeft bepaald.

Er is ook gevraagd of het vertrouwen in de gemeente tijdens het besluitvormingsproces veranderd is. Hierbij geven vijf belanghebbenden aan dat hun vertrouwen na de individuele gesprekken met de procesbegeleider en uitleg van de MGA licht toenam. *“Men had vertrouwen in de MGA, poging om het weer op de rails te krijgen”* (I,6). Dus het succes ‘alle onwillige belanghebbenden toch aan de onderhandelingstafel’ is behaald door het vertrouwen te herstellen. Vervolgens geven deze vijf belanghebbenden en een expert aan dat vertrouwen tijdens het besluitvormingsproces weer daalde (I,5,6,10,13,14,17). *“Men deed actief mee, maar nadat er niks concreets kwam daalde het vertrouwen weer”* (I,13). Op de meeste knelpunten heeft vertrouwen echter hoogstwaarschijnlijk geen invloed gehad. Alleen het ontbrekende vertrouwen in de gemeente voorafgaand aan het besluitvormingsproces heeft invloed gehad op het knelpunt ‘geen assessment uitgevoerd waardoor niet alle juiste belanghebbenden uitgenodigd zijn voor de besluitvorming’, doordat er teveel gefocust is op de belanghebbenden die geen vertrouwen hadden.

Daarnaast kan het dalende vertrouwen van de belanghebbenden in de gemeente tijdens het besluitvormingsproces van invloed zijn geweest op het knelpunt ‘huiswerk is door de belanghebbenden niet goed genoeg gemaakt’.

5.) Conclusie

In dit hoofdstuk wordt de hoofdvraag van het onderzoek beantwoord, deze luidt als volgt: *Hoe is de toepassing van de Mutual Gain Approach bij de (her)ontwikkeling van het sportpark 'De Hambaken' verlopen? En in hoeverre verschilt deze van de gewenste werking?*

Eerst moet er nogmaals benadrukt worden dat de MGA in Nederland een relatief nieuwe besluitvormingsbenadering is waardoor er weinig kennis is over de toepassing van de MGA.

De eerste conclusie die getrokken kan worden is dat in de feitelijke werking van de MGA ook in een aantal fasen verlopen is, maar dat deze fasen verschillen van de gewenste werking.

1.) Verkenning

Een procesbegeleider is volgens de gewenste werking niet vereist tijdens een MGA maar ze kunnen wel helpen om het besluitvormingsproces te versnellen en soepeler te laten verlopen, wat in dit besluitvormingsproces ook is gebleken. Maar ze moeten wel onafhankelijk zijn en dat is in de praktijk niet het geval.

De initiatiefnemer kent de belanghebbenden vanuit de voorafgaande 'vastgelopen' besluitvorming maar moet geloofwaardig en onbevooroordeeld zijn. Echter door de besluitvorminggeschiedenis hadden de verenigingen geen vertrouwen in de gemeente. Dit is een verklaring waarom er vanuit de stakeholderanalyse naar vormen is gekomen dat de verenigingen in eerste instantie een conflicterende strategie hanteerden.

2.) Interviews

Een procesbegeleider heeft vervolgens individuele gesprekken gevoerd om alle onwillige belanghebbenden aan de onderhandelingstafel te krijgen. Het positieve resultaat is dat deze belanghebbenden aan het besluitvormingsproces wilden deelnemen. De keerzijde is dat er te veel gefocust is op de onwillende verenigingen en er te snel gestart is met de bijeenkomsten, wat in de gewenste werking als een veel voorkomende fout wordt aangegeven. Het te snel starten heeft geleid tot het niet uitvoeren van een assessment waardoor niet alle juiste belanghebbenden uitgenodigd zijn. In de gewenste werking wordt er ook voor gewaarschuwd dat belanghebbenden die buitengesloten worden later moeilijkheden kunnen veroorzaken, wat in dit besluitvormingsproces nu ook te zien is. *"In totaal zetten 77 huishoudens uit de Jan Palachstraat en Smaragd hun handtekening onder een petitie tegen het toekomstige sportpark"* (Brabant Dagblad, 31-03-2010). Zie bijlage 13 voor het gehele krantenartikel.

Er is direct aangegeven dat het besluitvormingsproces ingericht ging worden volgens de MGA en er zijn afspraken gemaakt over het besluitvormingsproces.

Wat echter niet voldoende in de gewenste werking naar voren komt, is dat er duidelijk over de praktische consequenties zoals tijdsbeslag gewaarschuwd moet worden en dat de regels duidelijk toegelicht en streng gehanteerd moeten worden. Dat dit in de feitelijke werking niet voldoende is gedaan, is terug te zien in de wisselende aanwezigheid van de belanghebbenden.

Daarnaast is er in de feitelijke MGA besluitvorming wel een rolverdeling te zien maar deze is nooit expliciet medegedeeld waardoor de benodigde betrokkenheid afwezig is geweest. En ondanks dat er in de theorie wordt aangegeven dat het belangrijk is om bij te houden wat er overwogen en besloten wordt, is er nooit de rol van verslaglegger duidelijk toebedeeld. Dit heeft ook de communicatie belemmerd.

3.) Belangenmatrix

Er is vervolgens geen gedetailleerd beeld verkregen van de belangen, zorgen en prioriteiten van alle belanghebbenden. Een verklaring die al naar voren is gekomen is omdat er gefocust is op een aantal onwillige belanghebbenden, namelijk de verenigingen.

4.) Informatie verzamelen

Binnen deze fase is het huiswerk, het aanleveren van feiten, door de belanghebbenden niet goed genoeg gedaan. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de rollen en daarbij behorende taken nooit medegedeeld zijn en de belanghebbenden dus niet verantwoordelijk zijn gemaakt waardoor de benodigde betrokkenheid afwezig is. Hierdoor hadden de procesbegeleiders een no – go moeten geven maar doordat ze niet onafhankelijk zijn, is dit niet gedaan.

5.) Overeenstemming bereiken: “*vergroten van de koek*”

Tijdens de bijeenkomsten zijn de eerste twee voorbereidende stappen, ‘luchten’ en ‘belangen en prioriteiten’ overgeslagen. Dat dit niet door de belanghebbenden als knelpunt is ervaren kan vanuit de stakeholderanalyse verklaard worden omdat daar naar voren komt dat men voorafgaand aan het besluitvormingsproces geen, of goed contact hadden. Er was in dit geval dan ook niets te luchten. Er is dus direct doorgedaan naar de stap ‘uitvinden’, de creatieve fase. Meestal, en ook in deze besluitvorming, vereiste deze stap meerdere bijeenkomsten. Daarnaast is de aanbeveling vanuit de gewenste werking opgevolgd om als de groep groot is, ervoor te kiezen om ideeën over verschillende thema’s in subgroepen te genereren. Opvallend is dat slechts één belanghebbende alle thema’s kan opnoemen. Ook hierbij kan de wisselende aanwezigheid bij bijeenkomsten een verklaring vormen

doordat er in de eerste instantie voor gekozen is om de verenigingen door één verenigingsadviseur te laten vertegenwoordigen, wat niet bleek te werken. Vervolgens is er geen uitnodiging voor de bijeenkomsten naar de belanghebbenden van de verenigingen gegaan maar zijn er een aantal vrijwillig naar de bijeenkomsten gegaan. De aanwezigheid bij de bijeenkomsten is te vrijblijvend geweest waardoor ook het faciliteren van, en de communicatie binnen het besluitvormingsproces slecht zijn verlopen.

Binnen de bijeenkomsten zijn sommige belanghebbenden dan ook meer aanwezig geweest dan andere en zijn er in de stakeholderanalyse verschillen te zien tussen de mate van invloed die belanghebbenden hebben. Maar alleen de belanghebbenden die invloedrijk zijn, door toezeggingen die aan deze belanghebbenden zijn gedaan, zijn in de bijeenkomsten als belemmerend ervaren.

Tijdens de bijeenkomsten is er wel voldoende ruimte en informatie om verscheidene oplossingen te overwegen. Met deze informatie over potentiële oplossingen zijn vervolgens ontwerpen gemaakt. Het is positief om potentiële oplossingen te visualiseren zodat de belanghebbenden de relatieve aantrekkelijkheid van verschillende voorstellen beter kunnen beoordelen. De keerzijde hiervan is dat de keuzes binnen de ontwerpen niet toegelicht zijn, terwijl vanuit de gewenste werking standpunten toegelicht moeten worden. Daarnaast hebben de belanghebbenden de financiële haalbaarheid van potentiële oplossingen gemist. Hierdoor zijn oplossingen niet concreet genoeg waardoor het vertrouwen in de gemeente daalde, wat weer een verklaring vormt voor het niet maken van het huiswerk. Opmerkelijk is dat er in de gewenste werking niets wordt vermeld over of en wanneer er over financiële haalbaarheid van de potentiële oplossingen gesproken moet worden.

De afronding is vervolgens te snel verlopen doordat er te snel getrechterd is naar een definitief ontwerp. De laatste afrondende fase binnen de gewenste werking is in dit besluitvormingsproces dan ook niet doorlopen waardoor er geen duidelijke afspraken gemaakt zijn over de uitvoering, borging en monitoring. Een mogelijke verklaring die uit de stakeholderanalyse naar voren is gekomen is de gemeentelijke verkiezingen, hierdoor moest het besluit vóór de zomervakantie zijn genomen. Toch zijn de belanghebbenden over het algemeen positief over het besluitvormingsproces. Het oprichten van de stichting en het ontstaan van goede onderlinge relaties worden als successen benoemd.

En het ontwerp dat er ligt wordt door de meeste belanghebbenden als succes van het besluitvormingsproces genoemd en als de best mogelijke oplossing gezien. Wat ook uiteindelijk de gewenste werking en het doel van de MGA is.

Nadien

De verklarende kracht van de stakeholderanalyse is klein, doordat knelpunten vooral procesmatig van aard zijn. De knelpunten zijn dus niet veroorzaakt door de belanghebbenden.

De knelpunten hebben echter niet geleid tot het vastlopen van het besluitvormingsproces. Het onderling goede vertrouwen tussen de verenigingen kan hiervoor een verklaring zijn. Daarnaast heeft het onderlinge vertrouwen voor de meeste successen en uiteindelijk het besluit gezorgd. Hoe dit onderlinge vertrouwen ondanks alle knelpunten is ontstaan is onduidelijk.

6.) Aanbevelingen en discussie

Het onderzoek wordt in dit hoofdstuk afgesloten met aanbevelingen die voortvloeien uit de opgedane kennis. Deze aanbevelingen worden gegeven door middel van het beantwoorden van de laatste deelvraag; *Op welke punten zijn bij een volgende besluitvorming verbeteringen mogelijk?*

6.1) Aanbevelingen

Allereerst moet de procesbegeleider(s) onafhankelijk zijn als deze betrokken worden bij een MGA besluitvormingsproces. Daarnaast moet de initiatiefnemer geloofwaardig en onbevooroordeeld zijn om alle belanghebbenden de juiste en dezelfde verwachting van het proces te geven. Hierdoor is er in het besluitvormingsproces in dit onderzoek teveel gefocust op de onwillige belanghebbenden. Bij een volgend besluitvormingsproces moet er niet te snel gestart worden met de bijeenkomsten en is het aan te raden om eerst een assessment uit te voeren waardoor alle juiste belanghebbenden worden uitgenodigd en hun belangen geïdentificeerd worden.

Vervolgens moet er door de onafhankelijke procesbegeleider bepaald worden of er aan de begincondities voldaan worden en waarbij een strenger go / no-go beslissing gehanteerd moet worden.

Andere punten die in een volgend besluitvormingsproces verbeterd kunnen worden zijn dat er duidelijk voor de praktische consequentie zoals tijdsbeslag gewaarschuwd moet worden en dat regels strenger gehanteerd moeten worden. Hieraan gerelateerd moet de aanwezigheid minder vrijblijvend zijn voor de belanghebbenden. In een vergelijkbare besluitvorming is het ook aan te raden om de bijeenkomsten om de drie weken en in de avonduren te houden. Hierdoor wordt de aanwezigheid voor de belanghebbenden eenvoudiger en heeft men meer tijd om het huiswerk te maken. Daarnaast hebben de experts dan meer tijd om potentiële oplossingen op haalbaarheid te toetsen.

Door minder vrijblijvend te zijn in de aanwezigheid wordt het faciliteren van, en communicatie binnen de besluitvorming eenvoudiger en dus beter. Toch is het aan te raden om bij een besluitvormingsproces waar veel belanghebbenden betrokken zijn een ondersteunend secretariaat samen te stellen om het besluitvormingsproces te faciliteren. Er moet in ieder geval de rol van verslaglegger expliciet aan één persoon toebedeeld worden. Samenhangend moeten alle rollen en daarbij horende taken onder alle belanghebbenden verdeeld maar ook medegedeeld worden. Hierdoor worden de belanghebbenden verantwoordelijk gemaakt wat zorgt voor de benodigde betrokkenheid.

Een ander punt ter verbetering is de verschillen in de mate van invloed die belanghebbenden hebben binnen de bijeenkomsten. Om ervoor te zorgen dat alle belanghebbenden bij een volgend besluitvormingsproces gelijkwaardig en met dezelfde verwachtingen bij de bijeenkomsten zijn, kan er voorafgaand aan de bijeenkomsten een korte training gegeven worden door een procesbegeleider. En om alle belanghebbenden dezelfde mate van invloed te laten hebben, moeten er voorafgaand ook geen individuele toezeggingen gedaan zijn.

De creatieve fase in het onderzochte besluitvormingsproces is goed verlopen maar bij een volgende keer moeten de keuzes die gemaakt worden (beter) beargumenteerd worden. Hierbij is ook aan te raden om financiële kaders aan te geven zodat verwachtingen over de haalbaarheid van potentiële oplossingen bij alle belanghebbenden hetzelfde zijn.

Daarnaast is de afronde fase een belangrijk punt dat overal al terugkwam. Er moet de volgende keer een laatste afrondende bijeenkomst gehouden worden waarin een overeenkomst wordt getekend en duidelijke afspraken gemaakt worden over de uitvoering, borging en monitoring.

Tot slot is het onderlinge vertrouwen een belangrijk punt. Binnen het onderzochte besluitvormingsproces zijn redelijk veel knelpunten geweest en uiteindelijk heeft dit door het onderlinge vertrouwen dat er tussen de belanghebbenden is ontstaan niet geleid tot het vastlopen van het besluitvormingsproces. Het creëren van wederzijds vertrouwen is in een volgende besluitvorming dus erg belangrijk.

6.2) Discussie

MGA

Er kunnen een aantal punten binnen de theorie van de MGA ter discussie gesteld worden. De MGA krijgt bijvoorbeeld vaak pas ruimte wanneer traditionele besluitvorming is vastgelopen. Hierdoor is er vaak wantrouwen in de initiatiefnemer van de MGA. Maar zoals in het onderzoek aangegeven door een procesbegeleider is dit wel het moment waarop er voldoende urgentie is en men bereid is er veel tijd en geld in te steken. Het moment waarop de MGA ingezet wordt, kan dus ter discussie worden gesteld.

Vervolgens kan er afgevraagd worden in hoeverre een procesbegeleider in de praktijk onafhankelijk is. De procesbegeleider zal namelijk altijd in opdracht van een belanghebbende het besluitvormingsproces begeleiden.

Verder is er in het onderzoek naar voren gekomen dat men bij een volgende besluitvorming meer tijd voor de MGA moet uittrekken. De vraag is dan natuurlijk in hoeverre de MGA in de praktijk een te dure en tijdrovende besluitvormingsbenadering wordt en of hierdoor de belanghebbenden afschrikt worden om deel te nemen.

Tot slot staat er in de theorie over de MGA niets beschreven over financiële kaders, terwijl binnen dit onderzoek naar voren komt dat deze gewenst zijn bij de belanghebbenden. Hierbij kan afgevraagd worden of dit de creatieve fase binnen de MGA doodslaat.

Onderzoek

Er zijn ook een aantal kanttekeningen te plaatsen bij de procesevaluatie die in dit onderzoek is uitgevoerd. Het is namelijk een kwalitatief onderzoek waarbij de validiteit en betrouwbaarheid van de resultaten ter discussie gesteld kunnen worden.

Tevens is gebleken dat vertrouwen een grote invloed heeft gehad op het besluitvormingsproces maar er zal in een aanvullend onderzoek onderzocht moeten worden waar dit vertrouwen vandaan komt en hoe dit vertrouwen binnen de MGA gecreëerd kan worden.

Tot slot blijkt dat de verklarende kracht van het stakeholdermodel, die in dit onderzoek speciaal voor de MGA is opgesteld, laag is. Het is echter wel een onderbouwd model om het gedrag van de belanghebbenden in het besluitvormingsproces te kunnen begrijpen. Hiermee is er voor het eerst een model opgesteld om de MGA op een gefundeerde wijze te evalueren.

Literatuurlijst

- Attree, P. & Milton, B. (2006). *Critically appraising qualitative research for systematic reviews: defusing the methodological cluster bombs*. The Policy Press. 109-126pp.
- Bergmans, M. (2009). *Één loket voor lerarenopleidingen: sleutel voor effectieve samenwerking?* Een beleidsevaluatie over het project één loket voor alle lerarenopleidingen; onderdeel van het Regionaal Samenwerkingsverband Utrecht. Universiteit Utrecht. 22-27pp.
- Bergsma, M. (2003). *Betrouwbaarheid en validiteit van kwalitatief georiënteerde operational audits*. Methode en technieken die de betrouwbaarheid en validiteit van kwalitatief georiënteerde audits waarborgen. Erasmus Universiteit Rotterdam, Rotterdam. 46pp.
- Boeije, H. R. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom Onderwijs. 179pp.
- Crum, B. (2003). *Vertegenwoordigende democratie in de Europese Unie*. Een verkenning van de institutionele mogelijkheden. Paper voor de WRR-Conferentie 'De Nederlandse stem in de Europese Conventie'. Den Haag: WRR. 41pp.
- Edelenbos, J. (2002). *Vertrouwen in interorganisatorische samenwerking*. *Bestuurswetenschappen*, no 56, 298 - 322 pp.
- Evers, F. & Susskind, L. (2009). *Het kan wel! Bestuurlijk onderhandelen voor een duurzaam resultaat*. MGMC, Haarlem. 285pp.
- Field, P. & Susskind, L. (1996). *Dealing with an Angry Public*. The Mutual Gains Approach to Resolving Disputes. New York: Free Press. 276pp.
- Gemeente 's-Hertogenbosch (2006). *Masterplan*. 29pp.
- Gemeente 's-Hertogenbosch (2006). *Raadsvoorstel*. 35pp.
- Gemeente 's-Hertogenbosch (2007). *Aandachtspunten Handbalvereniging Blauw-wit*. 1pp.
- Gemeente 's-Hertogenbosch (2007). *Brief OSC'45*. 1pp.
- Gemeente 's-Hertogenbosch (2007). *Concept visie*. 17pp.
- Gemeente 's-Hertogenbosch (2007). *Voorstel programma van eisen*. 16pp.
- Gemeente 's-Hertogenbosch (2008). *Aandachtspunten & wensen Dare Devils*. 1pp.
- Gemeente 's-Hertogenbosch (2008). *Ondernemingsplan Hambaken Gym*. 25pp.
- Gemeente 's-Hertogenbosch (2008). *Ondernemingsplan World Skate Center 's-Hertogenbosch*. 33pp.
- Gemeente 's-Hertogenbosch (2008). *Wensen bewegingscentrum 55+*. 1pp.
- Gemeente 's-Hertogenbosch (2009). *Bloemlezing Hambaken*. MGA Traject Hambaken 2009. 21pp.

- Gemeente 's-Hertogenbosch (2009). *MGA & Praktijk Hambaken*. 17pp.
- Gemeente 's-Hertogenbosch, Brabant Wonen, Zayaz, Politie, Bewoners uit de wijk (2006). *Wijkanalyse Hambaken*. Wijkschets Noord: Jaren '70 wijk, bedrijvigheid, diversiteit. 20pp.
- Graaf, de, H. J. (2007). *Een win-win aanpak voor het oplossen van maatschappelijke vraagstukken*. Een evaluatie van een zestal pilots in het kader van de Integrale Strategie Milieu (ISM) van de provincie Noord-Brabant. CML report 177, Afdeling Milieubiologie. 31pp.
- Hajer, M., Schnabel, P., Veen, van der, G., Teulings, C. (2009). *Monitor Duurzaam Nederland 2009*. CPB, Den-Haag. 237pp.
- Hall, P.A. & Taylor R. (1996). 'Political science and the three institutionalisms', *Political Studies*, no 44. 936 - 957pp.
- 't Hart, H. M. de, Boeije, H., & Hox, J. (2005). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boom Onderwijs. 384pp.
- Klein Haarhuis, C.M. (2005a). Promoting anticorruption reforms – the implementation of a World Bank program in seven African countries. ICS, Utrecht. 338pp.
- Klein Haarhuis, C.M., Ooijen, M. van, Kleemans, E.R., Leeuw, F.L. (2005b), *Rechtshandhaving geëvalueerd. Een synthese van 31 onderzoeken*, *Justitiële Verkenningen* no. 8, 54-71pp.
- Klijn, E.H. & Koppenjan, J. (2004). *Managing uncertainties in networks; a network perspective on problem solving and decision making*, London: Routledge. 289pp.
- Kuindersma, W. & Kolkman, G. (2005). *Vertrouwen en samenwerking in het experiment Gaasterland*. Een procesevaluatie over tien jaar natuurontwikkeling(en). Alterra, Wageningen. 140pp.
- Locock, L. & Boaz, A. (2004). 'Research, Policy and Practice – Worlds Apart?'. *Social Policy and Society*, no 4, 375 - 384pp.
- Luijten, A. (2008). *Verslag Kei-businesscase Sportpark De Hambaken*. Gemeente 's-Hertogenbosch. 10pp.
- March, J.G. (1994). *A Primer on Decision making. How Decisions Happen*, New York: Free Press.
- Maso, I. (1987). *Kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom Onderwijs.
- Maso, I. & Smaling, A. (1998). *Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie*. Amsterdam: Boom Onderwijs. 146pp.
- Nooteboom, B. (1997). *Grondslagen en grenzen van vertrouwen*. *Filosofie in bedrijf*, no 25. 7-14 pp.
- Nooteboom, B. (2006). *Trust and innovation*, Universiteit van Tilburg, 12pp.
- Nuiver, H., Reijerkerk, L., Rookhuizen, L., Schrijver, H., Wijffels, B., Zijst, van, H. (2008). *Verbinden met vertrouwen*. Hoe partijen met verschillende belangen strategisch kunnen samenwerken. Van Gorcum, Assen. 151pp.

- Potters, A., Stuart, A., Westerlo, van, de, M., Ouden, den, M., Eijnden, van, den, P. (2007). *Samen werken aan samenwerking*. Samenwerking is de oplossing voor de toekomst. Erasmus Universiteit Rotterdam, Rotterdam. 66pp.
- Putnam, R.D. (1995). *Tuning in, tuning out: the strange disappearance of social capital in America*, Political Science and Politics. 664 - 683pp.
- Roosen, C. & Soens, van, S. (2008). Europa Direct: een goede service voor de EU-burger? Universiteit Gent, Faculteit economie en bedrijfskunde. 40 - 46pp.
- Shepsle, K.A. & Bonchek, M.S. (1997). *Analyzing Politics: rationality, behavior, and institutions*. New York: W.W. Norton & Company. 472pp.
- Stokman, F.N. (1994). 'Besluitvormingsmodellen binnen Beleidsnetwerken', in: Huberts, L.W.J.C., Kleinnijenhuis, J. (ed). *Methoden van Invoedsanalyse*, 165-187pp.
- Stokman, F.N. (1999). Strategische Besluitvorming, *Gedragwetenschappen in context. Essays over beleidsrelevante en wetenschappelijke uitdagingen*. Achtergrondstudie van de Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid. Den Haag: Sdu Uitgevers, 189-206pp.
- Swanborn, P.G. (1999). *Evaluëren*. Amsterdam: Boom, 364pp.
- Torenvlied, R. (1996). *Besluiten in uitvoering. Theorieën over beleidsuitvoering modelmatig getoetst op sociale vernieuwing in drie gemeenten*. Amsterdam: Thesis Publishers. 268pp.
- Torenvlied, R. (2009a). *Hoorcollege 1, Modellen van het beleidsproces*, 8-9-2009, Universiteit Utrecht.
- Torenvlied, R. (2009b). *Hoorcollege 2, Oplossingsconcepten in ruimtelijke modellen*, 15-9-2009, Universiteit Utrecht.
- Torenvlied, R. (2009c). *Hoorcollege 3, Modellen van compromisvorming en lobby*, 22-9-2009, Universiteit Utrecht.
- Torenvlied, R. (2009d). *Hoorcollege 5, Politieke ruil*, 6-10-2009, Universiteit Utrecht.
- Waal, van der, M.V. (2009). *Samen of alleen?* Universiteit Utrecht. 26pp.
- Weiss, C. H. (1998). *Evaluation: A systematic approach*. Upper Saddle River, Prentice Hall: 180-234pp.
- Wolters, W. & de Graaf, N. D. (2005). *Maatschappelijke problemen*. Beschrijvingen en verklaringen. Meppel: Boom onderwijs. 415pp.

Websites:

- NOC*NSF. (2010). Proeftuinen. www.nocnsf.nl
- Van Stratum (2010). Veel gestelde vragen. www.stratumstrategie.nl

Krantenartikel:

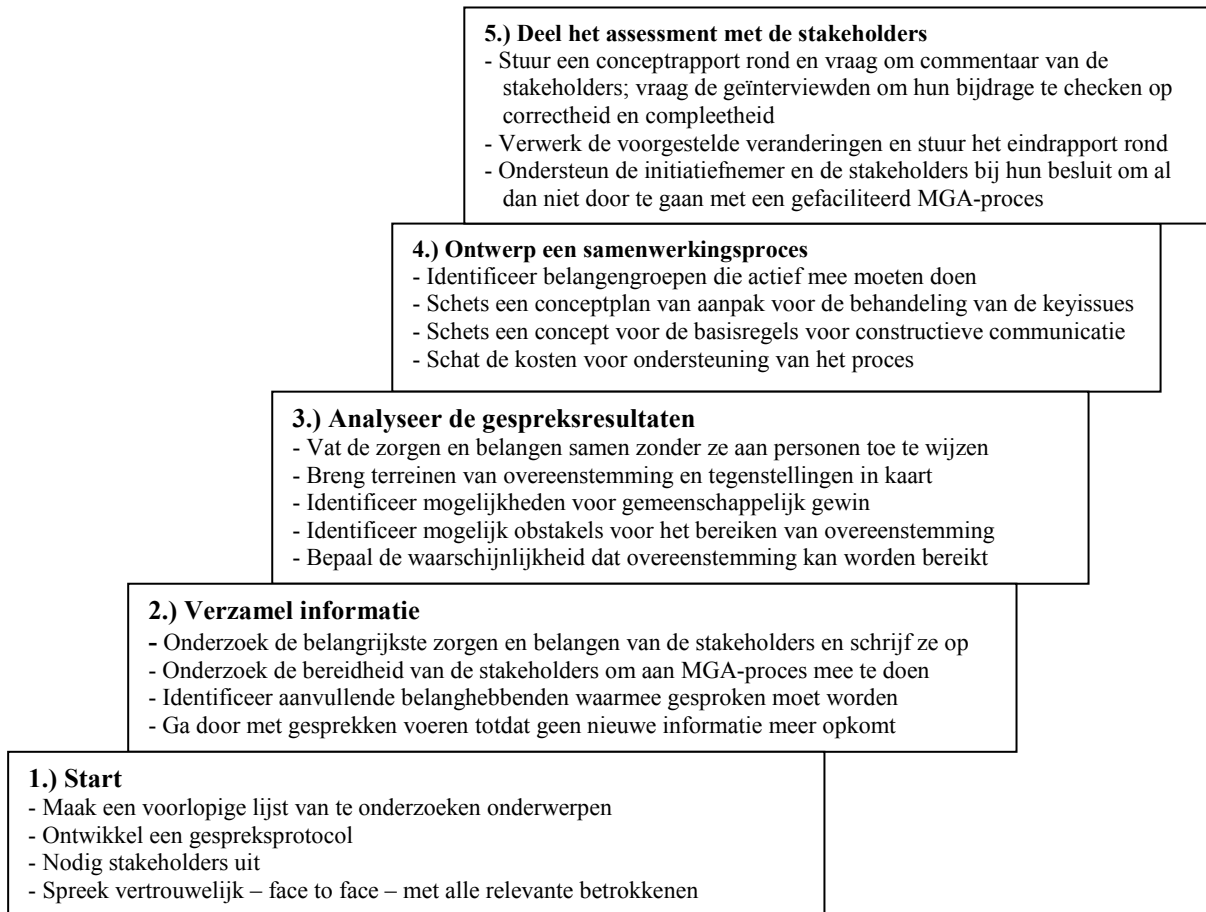
- Brabants Dagblad 31-03-2010. Buurt keert zich tegen Sportpunt Hambaken.

Interviews:

- I₁: interview, 6 februari 2010
- Telefoongesprek P. Smits, 25 maart, 2010

- I₂: interview, 1 april 2010
- I₃: interview, 2 april 2010
- I₄: interview, 14 april 2010
- I₅: interview, 19 april 2010
- I₆: interview, 19 april 2010
- I₇: interview, 20 april 2010
- I₈: interview, 20 april 2010
- I₉: interview, 21 april 2010
- I₁₀: interview, 22 april 2010
- I₁₁: interview, 23 april 2010
- I₁₂: interview, 26 april 2010
- I₁₃: interview, 28 april 2010
- I₁₄: interview, 29 april 2010
- I₁₅: interview, 3 mei 2010
- I₁₆: interview, 4 mei 2010
- I₁₇: interview, 10 mei 2010
- I₁₈: interview, 20 mei 2010

Bijlage 1 Uitvoering assessment



Bron: Evers & Susskind, 2009.

Bijlage 2 Doelgroep

Belanghebbenden	
1.) R. Adams	Gemeente 's-Hertogenbosch
2.) R. Dekens	Gemeente 's-Hertogenbosch
3.) R. Derksen	Gemeente 's-Hertogenbosch
4.) M. van Houtum	Gemeente 's-Hertogenbosch
5.) M. van der Linde	Gemeente 's-Hertogenbosch
6.) P. Mastwijk	Gemeente 's-Hertogenbosch
7.) T. Verhagen	Gemeente 's-Hertogenbosch
8.) M. Bakker	Provincie Noord Brabant
9.) Y. van de Linde	Provincie Noord Brabant
10.) S. Leferink	Woningbouwcorporatie (Zayaz)
11.) P. Lensen	Woningbouwcorporatie (Brabant Wonen)
12.) J. Broeren	Handbalvereniging (Blauw-Wit)
13.) J. van Opstal	Inline skateclub (Dare Devils)
14.) Y. Noudri	Vechtsportschool (Hambaken Gym)
15.) B. van Poppelen	Voetbalvereniging (OSC'45)
16.) E. Reerink	Sportvereniging 55+ (Bewegingscentrum 55+)
17.) P. Smits	Skatecentrum (World Skate Center)
18.) E. Japenga	Skatecentrum (Stichting Loos)
19.) H. van Schaijk	Tennisvereniging (TV de Hambaken)
20.) S. Bonis	Stichting Divers
Experts	
21.) P. Overeem	Adviseur namens verenigingen
22.) T. Jansen	Externe adviseur
23.) A. Van Velthoven	Externe adviseur
24.) R. van Statum	Externe adviseur
25.) S. Liefland	Externe adviseur

Bron: Bloemlezing Hambaken, 2009.

Bijlage 3 Voorkeuren / Programma van eisen

Skatecentrum (Stichting Loos / World Skate center)
Realisatie indoor skatehal, dat voldoet aan pakket van eisen (op korte termijn)
Oefenruimte voor bandjes
Horeca/podium/lounge bij skatehal
Kantoor / vergaderruimte skaters
Sanitair blok skatehal (wc's / douches)
Werkplaats /opslag bij skatehal
Buitenpark dat grenst aan de hal
BMX parcours

Bron: Ondernemingsplan World Skate Center 's-Hertogenbosch, 2008.

Inline Skateclub (Dare devils)
Eigen kantineactiviteiten
Overkapping
Twee banen met boarding
Kruisbestuiving met de skaters
Ruime Kleed- en opslagruimte

Bron: Aandachtspunten & wensen Dare Devils, 2008.

Sportvereniging 55+ (Bewegingscentrum 55+)
Nieuwe sporthal
1 grote zaal: minimaal 30 x 18 meter. <ul style="list-style-type: none"> - In de zaal lijnen voor:1x volleybal en 4 badminton-velden - Bijbehorende palen, liefst dat ze in de grond kunnen zakken. - 2 meter uitloopruimte
1 kleine zaal: minimale afmetingen: 15 x 10 meter. (nu is het 13,5 x 8,5 meter) <ul style="list-style-type: none"> - Geen obstakels in de ruimte. (Nu staan er 2 pilaren in deze ruimte.) - Spiegelwand over een volle zijde
6 kleedruimtes
Opslagruimte
Vergader / werkruimte
Uitleenbalie, informatie, verhuur
Administratie, kopieerruimte
Foyer, ontmoetingsruimte, + bijruimten

Bron: Wensen bewegingscentrum 55+, 2008.

Handbalvereniging (Blauw-wit)

Clubhuis van 60m²

Kantine d.w.z. eigen ruimte voor identiteit

Keuken bij kantine

Kleedlokalen, 4 stuks

Opslag

Toiletten

Eerste prioriteit bij uitbreiding van de sporthal (i.v.m. afmetingen)

Bron: Aandachtspunten Handbalvereniging Blauw-wit, 2007.

Vechtsportschool (Hambaken Gym)

Dojo

Berging dojo

Clubhuis dojo

Instructieruimte

Ruimte beheerder

Bron: Ondernemingsplan Hambaken Gym, 2008.

Voetbalvereniging (OSC'45)

4 velden behouden

Meer leden

Eigen cultuur

(Financiële) relatie met gemeente 's-Hertogenbosch

Eigen inkomsten sportkantine

Verleggen van toegangsweg en entree

Kleedlokalen, 8 stuks nodig

Clubhuis van 450m² (huidige omvang)

Bron: Voorstel programma van eisen, 2007.

Gemeente 's-Hertogenbosch

Voorziening jongeren

Voorzieningen sport

Upgrade wijk

Noodzaak voor integrale planontwikkeling en gefaseerde realisatie, ofwel één Masterplan Hambaken

Bron: Bloemlezing Hambaken, 2009.

Provincie Noord-Brabant

Duurzame proeftuin

Realisatie korte termijn

Bron: Bloemlezing Hambaken, 2009.

Woningbouwcorporatie (Zayaz en Brabant Wonen)

Upgrade wijk

Waarde woningvoorraad

Onderhoud / overlast lager

Bron: Bloemlezing Hambaken, 2009.

Bijlage 4 Topiclijsten

4a. Topiclijst belanghebbenden

Naam belanghebbende:

Datum:

Tijd:

Gespreksintroductie

- Voorstellen: student UU, procesevaluatie van MGA.
- Doel van onderzoek: nagaan hoe het besluitvormingsproces bij de (her)ontwikkeling van het sportpark 'De Hambaken' is verlopen.
- Onafhankelijk, onderzoek heeft geen invloed op het ontwerp.
- Duur gesprek: maximaal anderhalf uur.
- Anonimiteit: Bezwaar vragen voor gebruik van naam in onderzoek.
- Geluidsopname: toestemming vragen.

Interview (recorder aan)

Topic 1: Belanghebbenden

Onderstaand treft u een overzicht van personen die betrokken zijn bij het besluitvormingsproces rondom (her)ontwikkelen van sportpark 'De Hambaken'.

- Zijn dit, volgens u, alle betrokken belanghebbenden?
- Hadden er volgens u nog andere belanghebbenden betrokken moeten worden?
- Zijn er volgens u nog andere belanghebbenden die invloed hebben uitgeoefend rondom de totstandkoming van het ontwerp?

Topic 2: Percepties

- Vond u het nodig dat sportpark 'De Hambaken' (her)ontworpen werd?
- Vindt u het een goed idee om meer verschillende sporten en activiteiten op het sportpark te vestigen?
- Vindt u het een goed idee om ook toegang te bieden aan mensen die geen lid zijn van een vereniging?
- Vindt u het een goed idee om van het sportpark een herkenbaar punt te maken dat 'innovatief groen' symboliseert?
- Wat zijn uw ervaringen met de andere belanghebbenden (sportverenigingen en de gemeente) voorafgaand aan de besluitvorming? Hoe waren de onderlinge relaties tussen de belanghebbenden?
- Zijn er in de periode van besluitvorming nog dingen gebeurd die invloed hebben gehad op de besluitvorming? Bijvoorbeeld, de inbraken waardoor men het proces wilde versnellen

Topic 3: Macht

- Heeft u veel contact met de andere sportverenigingen? En zo ja met wie?
- En met de gemeente of provincie?
- Wie vond u de meest invloedrijke persoon binnen de besluitvorming? (In ander woorden, wie was het meest aanwezig tijdens de vergaderingen) En wie het minst invloedrijk? Waar schaalt u uw zelf?

Topic 4: Voorkeuren

- (Individuele programma van eisen voorleggen), Zijn dit, volgens u, alle voorkeuren?
- Waar ging uw grootste voorkeur naar uit? Wat prefereerde u boven wat?

Topic 5: Belang

- Kunt u per voorkeur aangeven voor hoeveel % u zich wilde inzetten voor deze voorkeur(en)?
- Kunt u per belanghebbende aangeven hoeveel belang zij aan het betreffende probleem hechten? Oftewel: "Voor hoeveel % wil hij/zij zich inzetten voor deze zaak?" Geef een waarde die ligt tussen 0-1. Gebruik hiervoor weer dezelfde belanghebbenden als bij de 1e vraag. Een inschatting is ook prima.

Topic 6: Strategie

- Hoe dacht u uw voorkeuren te realiseren? Bijvoorbeeld door middel van medestanders zoeken.
- Wie was de grootste pleitbezorger voor de (her)ontwikkeling van sportpark 'De Hambaken'?
- Wie waren zijn medestander? Was dit in mindere mate?
- Waren er belanghebbenden die tegen de (her)ontwikkeling waren? Is dit tijdens de besluitvorming veranderd?

Topic 7: Vertrouwen

- Kunt u aangeven hoe het onderlinge vertrouwen voorafgaand aan het besluitvormingsproces was?
- Hoe was het vertrouwen onderling tijdens het besluitvormingsproces?

Topic 8: MGA

- Zijn vooraf alle belangen geïnventariseerd? En zijn er (spel)regels door de procesbegeleiders opgesteld?
- Zijn de potentiële oplossingen geïnventariseerd? En zijn deze oplossingen getoetst aan de hand van belangen?
- Vond u de procesbegeleiders tijdens het gehele proces onafhankelijk?

Topic 9: Knelpunten en successen

- Waren er volgens u knelpunten in het besluitvormingsproces? En zo ja welke?
- Hoe zijn volgens u deze knelpunten te verklaren?
- Hoe zijn de knelpunten opgelost?
- Waren er volgens u successen in het besluitvormingsproces? En zo ja welke? En hoe zijn deze te verklaren?

Afsluiting:

- Interview samenvatte, om te controleren of je het goed hebt begrepen
- Verdere vragen?
- Mocht ik nog vragen hebben zou ik dan nog contact met u mogen opnemen?
- Bedankt
- Aanvraag onderzoeksresultaten?

4b. Topiclijst experts

Naam expert:

Datum:

Tijd:

Gespreksintroductie

- Voorstellen: student UU, procesevaluatie van MGA.
- Doel van onderzoek: nagaan hoe het besluitvormingsproces bij de (her)ontwikkeling van het sportpark 'De Hambaken' is verlopen.
- Duur gesprek: maximaal anderhalf uur.
- Anonimiteit: Bezwaar vragen voor gebruik van naam in onderzoek.
- Geluidsopname: toestemming vragen.

Interview (recorder aan)

Topic 1: MGA

- Kunt u kort toelichten wat de MGA betekend?
- Wat is de gewenste werking van de MGA?
- Wat zijn volgens u de sterke en risicovolle aspecten van deze besluitvormingsbenadering?

Topic 2: Initiatief nemen

- Is er aan het begin van het besluitvormingsproces aangegeven dat de MGA toegepast ging worden?
- Is er een assessment gedaan? Zo ja, is dit door een neutraal persoon uitgevoerd?
- Zijn alle belangen voorafgaand aan het besluitvormingsproces geïnventariseerd?

Topic 3: Toekennen van rollen en verantwoordelijkheden

- Zijn er met de belanghebbenden basisregels vastgelegd?
- Zijn er afspraken gemaakt over de communicatie naar buiten? En over consultering naar achterbannen?
- Zijn er taken verdeeld onder de belanghebbenden? En welke taken waren dit?
- Is er een moment geweest waarbij er gekeken is of er voldaan wordt aan de minimale eisen van de MGA en is er toen een go/no go besluit genomen?

Topic 4: Start met gezamenlijk zoekproces

- Hoe was het gezamenlijke zoekproces ingericht?
- Hoe is de beschikbare en benodigde kennis geïnventariseerd? Was dit voldoende kennis of is er nader onderzoek/advisering nodig geweest?

Topic 5: Bereiken van overeenstemming

- Zijn de potentiële oplossingen geïnventariseerd? En zijn deze oplossingen getoetst aan de hand van belangen?
- Is er tot slot een overeenkomst geformuleerd?

Topic 6: Knelpunten en successen

- Waren er volgens u knelpunten in het besluitvormingsproces? En zo ja welke?
- Hoe zijn volgens u deze knelpunten te verklaren?
- Hoe zijn de knelpunten opgelost?
- Waren er volgens u successen in het besluitvormingsproces? En zo ja welke? En hoe zijn deze te verklaren?
- In welke mate denkt u dat onderling vertrouwen hier een rol in speelde?

Topic 7: Kenmerken belanghebbenden

- Vonden alle belanghebbenden het nodig dat sportpark de hambaken wordt (her) ontworpen?
- Wie vond u de meest invloedrijke persoon binnen de besluitvorming? (In ander woorden, wie was het meest aanwezig tijdens de vergaderingen) En wie het minst invloedrijk?
- Waren er tegenstrijdige voorkeuren?

Topic 8: Mensen aan hun verantwoordelijkheid houden

- Is er een uitvoeringsplan opgesteld? Waarin verantwoordelijkheden toegewezen zijn voor uitvoering?
- Zijn er omstandigheden en procedures benoemd voor heroverweging van het ontwerp?
- En is het besluit / ontwerp ondertekend door alle belanghebbenden?

Topic 8: Aanbevelingen

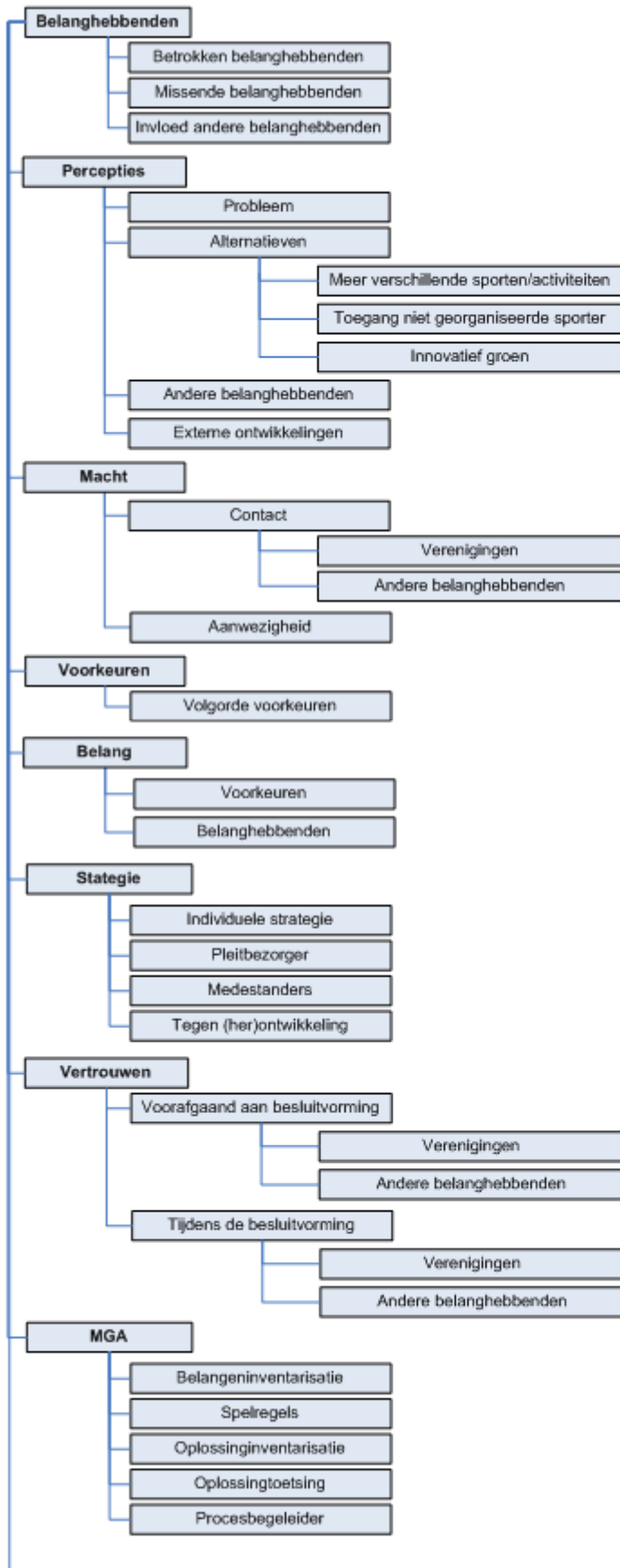
- Zijn er punten die bij een volgende MGA besluitvorming verbeterd kunnen worden?
- Kan de MGA bij iedere besluitvorming toepast worden waar veel belanghebbenden bij zijn betrokken of is deze enkel aan te raden bij ruimtelijke vraagstukken?

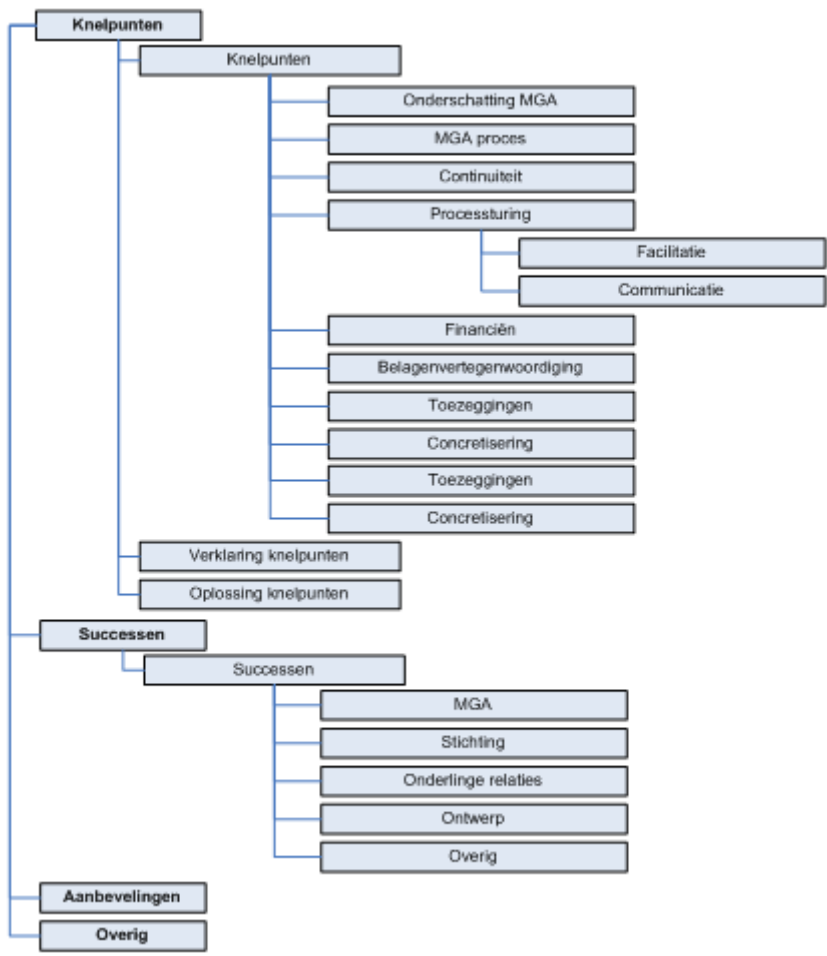
Afsluiting:

- Interview samenvatte, om te controleren of je het goed hebt begrepen
- Verdere vragen?
- Bedankt
- Aanvraag onderzoeksresultaten?

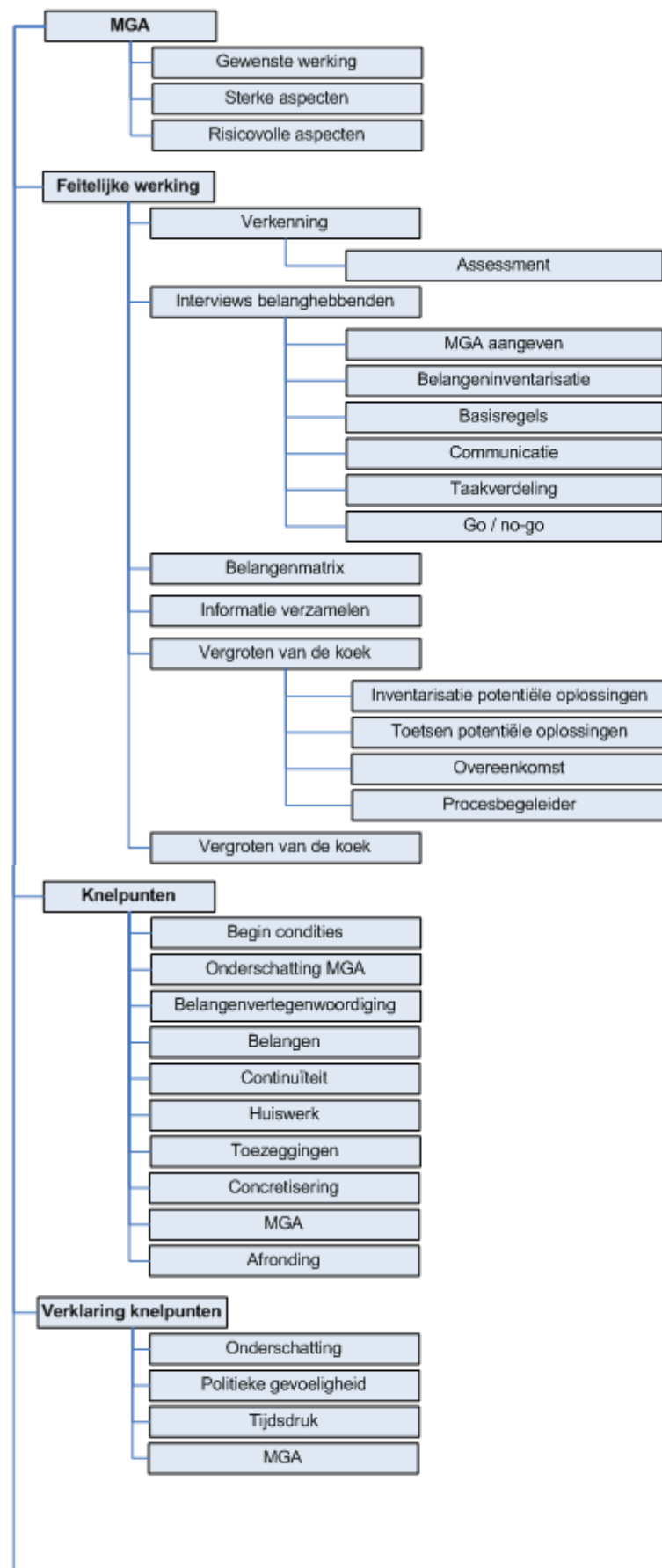
Bijlage 5 Codebomen.

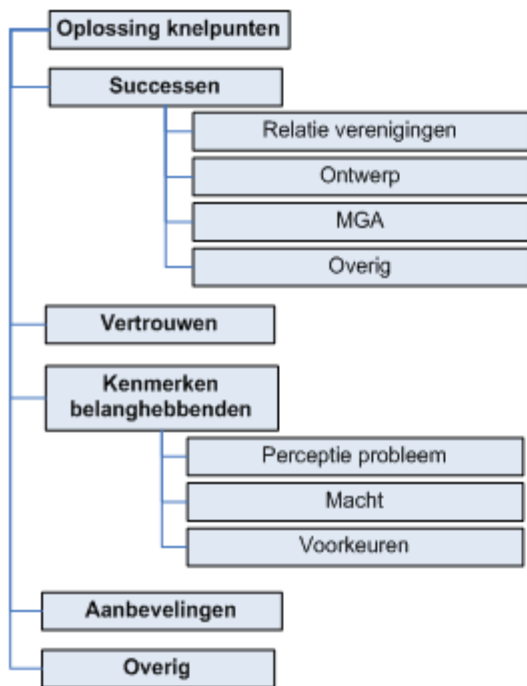
Interviews belanghebbenden





2.) Interviews Experts





Bijlage 6 Voorkeuren volgorde en belang

Sportvereniging 55+	Voorkeur	Belang
Nieuwe Sporthal	2	0,4
1 grote zaal	1	0,8
1 kleine zaal	4	0,1
6 kleedruimtes	5	0,1
Opslag sportmiddelen	3	0,2
Vergader/werkruimte	3	0,2
Uitleenbalie, informatie, verhuur	3	0,2
Administratie, kopieerruimte	3	0,2
Foyer, ontmoetingsruimte + bijruimten	3	0,2

Bron: I,2.

Handbalvereniging	Voorkeur	Belang
Clubhuis	1	1
Kantine	4	0,2 → veranderd naar 0
Keuken bij kantine	5	0,2 → veranderd naar 0
4 kleedruimtes	2	0,4
Opslag	2	0,3
Toiletten	3	0,2

Bron: I,3.

Vechtsportschool	Voorkeur	Belang
Dojo	1	1
Berging dojo	2	0,6
Clubhuis dojo	2	0,8
instructieruimte	3	0,4
Ruimte beheerder	3	0,4
2 kleedruimtes	2	0,6

Bron: I,4.

Skatecentrum	Voorkeur	Belang
Realisatie indoor skatehal, dat voldoet aan pakket van eisen (korte termijn)	1	1
Oefenruimte voor bandjes	1	1
Horeca/podium/lounge bij skatehal	1	1
Kantoor / vergaderruimte skaters	1	1
Sanitair blok skatehal (wc's / douches)	1	1
Werkplaats / opslag bij skatehal	1	1
Buitenpark dat grenst aan de hal.	1	1
BMX parcours	2	0,8

Bron: I,6.

Woningbouwcorporatie (Zayaz)	Voorkeur	Belang
Upgrade wijk	1	0,9
Waarde woningvoorraad	4	0,1
Overlast lager	3	0,6
Verbetering verbinding met de wijk	2	0,9

Bron: I,7.

Voetbalvereniging	Voorkeur	Belang
4 kunstgras velden behouden	1	1
Clubhuis	3	0,8
8 kleedlokalen	2	1
Verleggen van toegangsweg en entree	4	0,6
(financiële) relatie met gemeente 's-Hertogenbosch	8	0,1
Eigen inkomsten sportkantine	5	0,2
Eigencultuur	7	0,2
Meer leden	6	0,2

Bron: I,8.

Woningbouwcorporatie (Brabant Wonen)	Voorkeur	Belang
Upgrade wijk	1	0,4
Waarde woningvoorraad	2	0,1
Onderhoud / overlast lager	3	0,2

Bron: I,10.

Gemeente (1)	Voorkeur	Belang
Voorziening jongeren	2	0,8
Voorzieningen sport	1	1
Upgrade wijk	4	0,4
Noodzaak voor integrale planontwikkeling en gefaseerde realisatie, ofwel één Masterplan Hambaken	3	0,8

Bron: I,12.

Gemeente (2)	Voorkeur	Belang
Voorziening jongeren	3	1
Voorzieningen sport	2	1
Upgrade wijk	4	0,6
Noodzaak voor integrale planontwikkeling en gefaseerde realisatie, ofwel één Masterplan Hambaken → sportpunt(en)	1	1

Bron: I,13.

Gemeente (3)	Voorkeur	Belang
Voorziening jongeren	3	0,6
Voorzieningen sport	2	0,8
Upgrade wijk	4	0,1
Noodzaak voor integrale planontwikkeling en gefaseerde realisatie, ofwel één Masterplan Hambaken	1	1

Bron: I,14.

Gemeente (4)	Voorkeur	Belang
Voorziening wijk	3	1
Voorzieningen sport	2	1
Upgrade wijk	1	1
Noodzaak voor integrale planontwikkeling en gefaseerde realisatie, ofwel één Masterplan Hambaken	4	1

Bron: I,18.

Provincie	Voorkeur	Belang
Duurzame proeftuin, landmark innovatief groen	1	0,8
Realisatie korte termijn	2	0,4

Bron: I,15.

Inline skateclub	Voorkeur	Belang
Eigen kantineactiviteiten	2	0,8
Overkapping	1	1
Twee banen met boarding	3	0,3
Ruime klee- en opslagruimte	4	0,3
Kruisbestuiving met de skaters	5	0,3

Bron: I,17.

Bijlage 7 Datamatrix kenmerken

Kenmerken	Belanghebbenden									
	1 (I,2)	2 (I,3)	3 (I,4)	4 (I,6)	5 (I,7)	6 (I,8)	7 (I,10)	8 (I,15)	9 (I,17)	10 (I,18)
Percepties										
Probleem	Positief	Positief	Positief	Matig positief	Positief	Positief	Positief	Matig positief	Positief	Positief
Alternatieven	Positief, innovatief groen mooie bijkomstigheid	Positief, innovatief groen mooie bijkomstigheid	Positief, innovatief groen mooie bijkomstigheid	Positief, behalve innovatief groen	Positief, innovatief groen mooie bijkomstigheid	Positief, innovatief groen mooie bijkomstigheid	Positief, innovatief groen mooie bijkomstigheid	Met name positief over innovatief groen	Positief, innovatief groen mooie bijkomstigheid	Positief, innovatief groen mooie bijkomstigheid
Andere belanghebbende	Geen ervaringen	Goede ervaringen	Geen ervaringen	Goede ervaringen	Geen ervaringen	Goede ervaringen	Geen ervaringen	Geen ervaringen	Goede ervaringen	Geen ervaringen
Externe ontwikkelingen	Inbraken	Inbraken	-	Toezeggingen	Toezeggingen	-	-	Gemeentelijke verkiezingen	Gemeentelijke verkiezingen	Toezeggingen, Gemeentelijke verkiezingen
Macht										
Relaties	Geen relaties	Veel relaties	Geen relaties	Matig relaties	Geen relaties	Veel relaties	Geen relaties	Geen relaties	Veel relaties	Matig relaties
Collectieve macht	380 leden	130 leden	80 leden	Geen leden, 12.000 bezoekers p.j.	Geen leden, financiële macht	410 leden	Geen leden, financiële macht	Geen leden, financiële macht	80 leden	Geen leden, financiële macht
Geschaald	20	70	60	80	50	90	40	40	70	100
Voorkeuren	Transitief	Transitief	Transitief	Intransitief	Transitief	Transitief	Transitief	Transitief	Transitief	Transitief
Belang	0,4	0,9	0,5	0,9	0,5	0,8	0,5	0,4	0,9	1
Strategie	Vermijdend	Coöperatief	Go-alone vervolgens coöperatief	Coöperatief en conflicterend	Coöperatief en licht vermijdend	Coöperatief en sommige geven aan conflicterend	Coöperatief en licht vermijdend	Coöperatief	Coöperatief en faciliterend	Coöperatief en faciliterend
Vertrouwen										
Voorafgaand	- Onderling vertrouwen	- Onderling geen wan- of vertrouwen - Geen vertrouwen in gemeente	- Onderling geen wan- of vertrouwen - Geen vertrouwen in gemeente	- Onderling geen wan- of vertrouwen - Vertrouwen in gemeente	- Onderling geen wan- of vertrouwen -	- Onderling vertrouwen - Geen vertrouwen in gemeente	- Onderling geen wan- of vertrouwen - Geen vertrouwen in gemeente	- Onderling geen wan- of vertrouwen - Geen vertrouwen in gemeente	- Onderling geen wan- of vertrouwen - Geen vertrouwen in gemeente	- Onderling geen wan- of vertrouwen
Tijdens	- Onderling vertrouwen - toename en daarna daling vertrouwen in gemeente	- Onderling vertrouwen - toename en daarna daling vertrouwen in gemeente	- Onderling vertrouwen - toename en daarna daling vertrouwen in gemeente	- Onderling vertrouwen - toename en daarna daling vertrouwen in gemeente	- Onderling vertrouwen	- Onderling vertrouwen - Geen vertrouwen in gemeente	- Onderling vertrouwen - toename en daarna daling vertrouwen in gemeente	- Onderling vertrouwen - Geen vertrouwen in gemeente	- Onderling vertrouwen - toename en daarna daling vertrouwen in gemeente	- Onderling vertrouwen

Bron: I, 2,3,4,6,7,8,10,15,17,18.

Bijlage 8 Ambitiekaart

SportBaken Brabant

- samen werken aan een energiek sportpark voor iedereen! -

Aanleiding

- ▶ Modernisering en revitalisering van sportpark
- ▶ Toevoeging van nieuwe moderne sporten
- ▶ Meer sociale dynamiek in wijk door aanpassing sportpark

Onze visie

We willen een vernieuwend sport- en recreatiepark maken voor en met de wijk dat een inspirerende en duurzame landmark verschaft voor stad en land.

Initiatiefnemers:

- ▶ Gemeente 's-Hertogenbosch, Provincie Noord-Brabant, woingenbouwcorporatie??

Participanten:

- ▶ Gemeente, Provincie, sportverenigingen, woningbouwcorporaties, buurtbewoners, wijkraad, onderwijs

Gebruikers:

- ▶ Verenigingen, onderwijs, bedrijven en bewoners

Wat zijn onze ambities?



Een energiek park voor iedereen!

- ▶ Sport én recreatiegebied
- ▶ Innovatieve sport én beweegactiviteiten voor iedereen
- ▶ Urban sports & culture
- ▶ Toegevoegde waarde voor bewoners, verenigingen en stad
- ▶ Comfortabel sporten voor iedereen



Een energiek Baken!

- ▶ Landmark Innovatief Groen
- ▶ Inspiratiebron op het gebied van duurzaamheid voor jong en oud
- ▶ Groene architectuur
- ▶ Cradle-2-Cradle
- ▶ Duurzame energieleverend sportpark



Een energieke wijk!

- ▶ Sportieve en recreatieve ontmoetingsplek in de wijk
- ▶ Bewonersafvaardiging maakt deel uit van ontwikkeling en gebruik
- ▶ Integrale interactieve aanpak

Hoe onze ambities realiseren?



Samen inspireren!

- ▶ Zoeken naar synergie op sociaal, ecologisch, cultureel en sportief gebied
- ▶ Uitnodigend naar nieuwe partijen
- ▶ Afwijken van gebaande paden
- ▶ 'Down to earth'-benadering



Samen ontwerpen!

- ▶ Moderne vernieuwende architectuur
- ▶ Optimale balans tussen ecologie, sport en sociale ontwikkeling
- ▶ Architectuur met een 'verlichtende' boodschap
- ▶ Samen denken én doen met lef



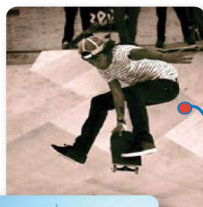
Samen bouwen!

- ▶ Open ontwerpproces met belanghebbenden en gebruikers
- ▶ Bewonersbelang weegt duidelijk en voelbaar mee
- ▶ Duidelijke participatie bij ontwerp én realisering van alle betrokkenen
- ▶ Toekomst gerichte samenwerking tussen wijk en verenigingen



Samen sporten!

- ▶ Sportpark voor de wijk(bewoners), de verenigingen, scholen en bedrijven
- ▶ Vernieuwend sportaanbod voor iedereen
- ▶ Zoeken naar nieuwe samenwerkingsverbanden



Bron: Bloemlezing Hambaken, 2009.

Bijlage 9 Belangenmatrix

Sportpark Hambaken

Partijen ↓	<i>Belang</i>	<i>Waarom</i>	<i>Benodigd</i>	<i>Partners</i>	<i>Bijzonderheden</i>	<i>Vragen</i>
<i>Stichting Loos*</i>	– Realisatie Skatehal op korte termijn	– Geen alternatieve locaties voorhanden – Life style = aanpalende evenementen doelgroep – Toezegging	– Financiën	– Gemeente Den Bosch	– Meer ambities totale project betekent mogelijk vertraging	– Hoe voorkomen dat hogere ambities en toenemende complexiteit niet onnodig vertragen?
<i>Gemeente Den Bosch*</i>	– Voorziening jongeren – Voorzieningen sport – Upgrade wijk	– Aantal lopende zaken komen bij elkaar en kunnen worden gecombineerd – Profilering – Voorlopersrol	– Bestemmingsplan – Financiën	– Provincie – Corporaties	– Probleem eigenaar geheel – strakke coördinatie en regie van belang	– Hoe combineer ik aantal zaken die toch gedaan moeten worden? Ook in financiële zin. – Hoe meng ik de functies binnen en op het terrein optimaal? Optimale kracht binnen het terrein. – Maximale impact van terrein naar wijk?
<i>Provincie N.Br.*</i>	– Duurzame proeftuin – Realisatie korte termijn	– Ambities duurzaamheid – Profilering	– Bestemmingsplan – Financiën	– Gemeente Den Bosch		– Hoe krijg je hier innovatief groen en een landmark van betekenis?
<i>Zayaz / Brabant Wonen*</i>	– Upgrade wijk – Waarde woningvoorraad – Onderhoud / overlast lager	– Rendement 0 – Sociale rol – Ervaring en kennis duurzaam bouwen opdoen	– Financiën	– Gemeente Den Bosch – Divers	– Gebruiken genuanceerde rekenmodellen – Zayaz neemt in dit project de lead	– Welke rol kan ik beste vervullen in dit project?
<i>Divers</i>						
<i>Wijkbewoners Hambaken</i>	– Betere wijk – Meer voorzieningen – Waarde woningbezit – Meer groen	– Imago probleem			– Neutrale / lauwe opstelling	– Hoe bewoners meer actief betrekken bij dit proces? – Hoe sportpark ook daadwerkelijk rol in en voor wijk laten hebben?
<i>Voetbalclub*</i>	– 4 velden behouden – Meer leden – Eigen cultuur – (financiële) relatie met gemeente Den Bosch – eigen inkomsten sportkantine	– Te weinig leden voor aantal velden – Groei zit er weer in	– Goede relatie met gemeente Den Bosch	– Gemeente Den Bosch – Aantal andere sportclubs op terrein	– Oude en nieuwe cultuur vs imago van behoudendheid – Willen graag meedenken maar hebben gevoel niet serieus te worden genomen – Verplaatsen tennishal	– Hoe krijgen we een beter aan- en uitzicht op terrein, hoe combineren we functies met andere sportclubs, hoe behouden we inkomstenbron eigen sportkantine? – Eigen cultuur belangrijk, maar hoe passen we het geleidelijk aan?
<i>Tennisclub</i>					– Link met andere sportclubs en wijk is minimaal	

Bron: Bloemlezing Hambaken, 2009.

Bijlage 10 Issuematrix

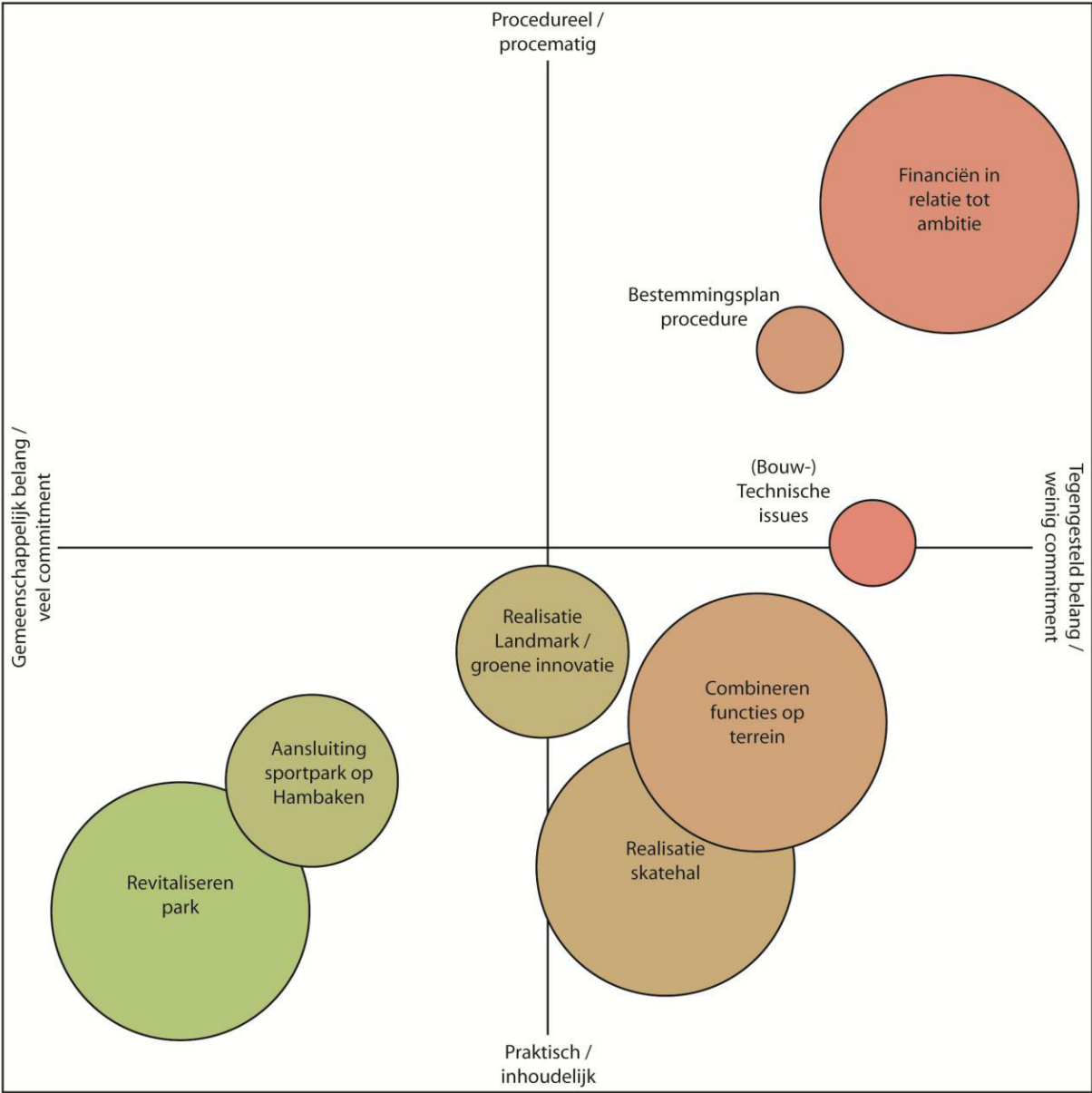
Sportpark Hambaken

Partijen → Issues ↓	<i>Stichting Loos</i>	<i>Gemeente Den Bosch</i>	<i>Provincie N.Br.</i>	<i>Zayaz / Brabant Wonen corporatie</i>	<i>Divers</i>	<i>Wijkbewoners Hambaken</i>	<i>Voetbalclub</i>	<i>Tennisclub</i>
<i>Realisatie Skatehal</i>	+++	++	+	+	+	0	-	-
<i>Combineren functies op terrein</i>	+	++	+	+	+	+	-	-
<i>Revitalisering Park</i>	+	++	+	+	+	+	+	+
<i>Aansluiting sportpark op Hambaken</i>	0	++	+	++	++	+	+	0
<i>Realisatie Landmark / groene innovatie</i>	+	++	++	+	0	0	0	0
<i>Financiën in relatie tot ambitie</i>	--	--	-	-	0	0	0	0
<i>Bestemmings plan procedure</i>	-	--	-	0	0	0	+	+
<i>(Bouw-) Technische issues</i>	-	-	-	-	0	0	+	+

++ = sluit aan bij belang, -- = werkt belang tegen, * = gesprek heeft plaats gevonden

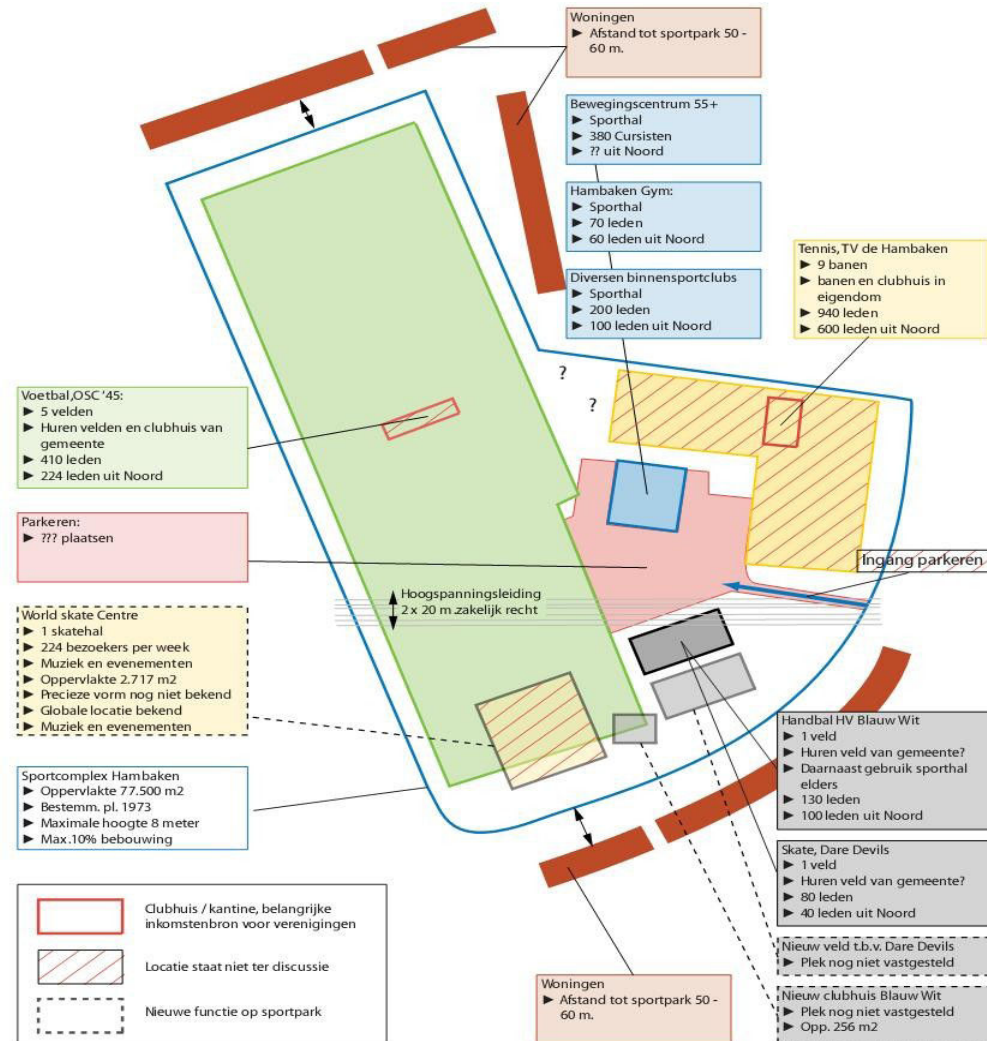
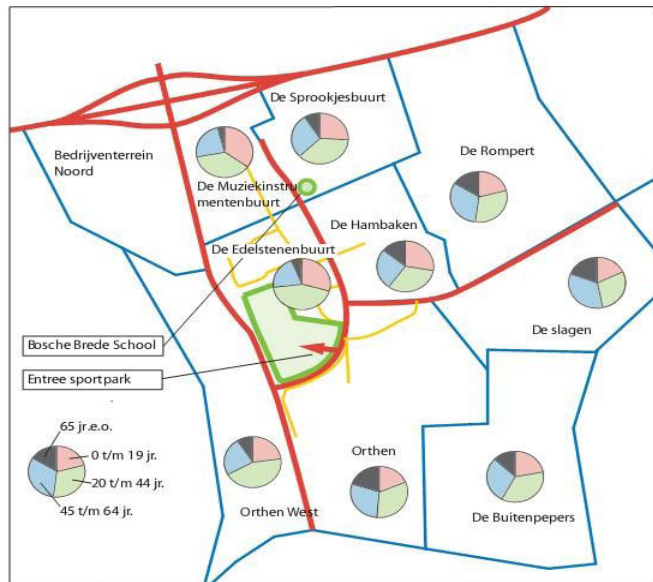
Bron: Bloemlezing Hambaken, 2009.

Bijlage 11 Bollendiagram



Bron: Bloemlezing Hambaken, 2009.

Bijlage 12 Feitenkaart



Bron: Bloemlezing Hambaken, 2009.

Bijlage 13 Krantenartikel

Buurt keert zich tegen Sportpunt Hambaken



DEN BOSCH - Direct omwonenden van het toekomstige Sportpunt Hambaken in Den Bosch-Noord keren zich tegen de komst hiervan.

In totaal zetten 77 huishoudens uit de Jan Palachstraat en Smaragd hun handtekening onder een petitie tegen het toekomstige sportpark. Bewoners hebben vooral problemen met de bouw van een skatehal, een sporthal en inlineskatebaan. Ook de komst van een extra fietspad door de wijk naar en over het sportpark wordt gevreesd. "Wij zijn door de gemeente overdonderd met de bouwplannen", stelt Hellen van Maasakkers uit de Jan Palachstraat, de de handtekeningen inzamelde.

Bron: Brabants Dagblad 31-03-2010.