

Vertrouwen en commitment

Onderzoek naar vertrouwen en commitment in interactieve
beleidsprocessen



Door

U.A. Bisram

BESTUURSKUNDE

Erasmus Universiteit Rotterdam

TNO Bouw en Ondergrond

Augustus 2006

Vertrouwen en commitment

*Onderzoek naar vertrouwen en commitment in interactieve
beleidsprocessen*

Usha Bisram
Studentnummer: 290047

Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit Sociale Wetenschappen – Bestuurskunde
Master Arbeid, Organisatie & Management

Augustus 2006

Eerste lezer: Dhr. J. Edelenbos
Tweede lezer: Dhr. L. Gerrits

"These is not a book, lumps of lifeless paper, but minds alive on paper."

Gilbert Highet

Voorwoord

Deze scriptie is het resultaat van mijn afstudeerstage bij TNO Bouw en Ondergrond te Delft. De scriptie dient tevens als sluitstuk van de masteropleiding "Arbeid, Organisatie en Management". Arbeid, Organisatie en Management is een differentiatie binnen de opleiding Bestuurskunde van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Deze master beweegt zich op het grensvlak van Bestuurskunde en (Organisatie)Sociologie. Er wordt aandacht besteed aan ontwikkelingen op het gebied van arbeid en organisatie, theorie en theorievorming, empirische toetsing en toepassing van wetenschappelijke inzichten. Tevens staat de wisselwerking tussen ontwikkelingen in de omgeving en veranderingen in de interne organisatie centraal.

In de scriptie is getracht om de theoretische concepten uit de masteropleiding toe te passen op de praktijksituatie. Tevens past de scriptie in toekomstige onderzoeken naar interactieve beleidsprocessen en de betrokken participanten. Ondanks alle aandacht voor het effectief betrekken van participanten en het verhogen van diens vertrouwen in en commitment aan interactieve beleidsprocessen, zijn in de literatuur geen concrete aanknopingspunten geformuleerd. Deze scriptie hoopt bij te dragen om het vertrouwen en commitment van de participanten in de startfase van een interactief proces te verhogen en gedurende het gehele proces hoog te houden.

Tot slot wil ik graag iedereen bedanken door wie ik in staat ben gesteld de scriptie te schrijven. Ten eerste wil ik graag mijn begeleiders van de Erasmus Universiteit, Lasse Gerrits en Jurian Edelenbos, bedanken voor de begeleiding en de ondersteuning. Mijn begeleider van TNO Bouw en Ondergrond, Gerald Jan Ellen, zou ik graag willen bedanken voor de gelegenheid om af te studeren. Mijn collega-stagiair, Thomas de Graaff, wil ik bedanken voor zijn inzicht en hulp bij het schrijven van mijn scriptie. Veel dank aan mijn studiegenoten en alle mensen die zo vriendelijk waren om tijd vrij te maken voor een interview.

Usha Bisram
Delft, augustus 2006

Inhoudsopgave

<i>Managementsamenvatting</i>	8
1. Inleiding	13
1.1 Probleemschets	13
1.2 Aanleiding onderzoek	13
1.3 Onderzoeksvragen	14
1.4 Leeswijzer	15
2. Theoretisch kader	16
2.1 Inleiding	16
2.2 Interactieve beleidsvorming	16
2.3 Deelnemers in interactieve beleidsprocessen	19
2.4 Vertrouwen	20
2.4.1 <i>Vertrouwen in elkaar</i>	21
2.4.2 <i>Vertrouwen in het interactieve proces</i>	22
2.4.3 <i>Vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland</i>	23
2.4.4 <i>Genereren van vertrouwen</i>	24
2.5 Commitment	25
2.5.1 <i>Commitment aan het proces</i>	26
2.5.2 <i>Commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland</i>	27
2.6 Relatie tussen vertrouwen en commitment?	28
2.7 Ter afsluiting	29
3. Methodologische verantwoording	31
3.1 Inleiding	31
3.2 Methoden	31
3.3 Technieken	32
3.3.1 <i>Enquête</i>	32
3.3.2 <i>Observatie</i>	36
3.3.3 <i>Onderzoek</i>	37
3.4 Operationalisering	37
3.4.1 <i>Vertrouwen</i>	38
3.4.2 <i>Commitment</i>	44
3.5 Ter afsluiting	47
4. Casebeschrijving	50

4.1 Inleiding	50
4.2 Baggeren in Zuidwest Rijnland	50
4.3 Introductie actoren	51
4.3.1 TNO	51
4.3.2 Hoogheemraadschap Rijnland	53
4.3.3 Deelnemers	56
4.4 Proces	57
4.4.1 Workshop 1	58
4.4.2 Workshop 2	59
4.4.3 Workshop 3	61
4.4.4 Het vervolg	67
4.4.5 Opkomst	68
4.5 Deelnemers	69
4.5.1 Benutters	69
4.5.2 Beheersers	70
4.5.3 Beschermers	71
4.5.4 Bewoners	73
4.6 Samenvatting	73
5. Analyse	75
5.1 Inleiding	75
5.2 Vertrouwen	75
5.3 Commitment	80
5.4 TNO & Hoogheemraadschap Rijnland	81
6. Conclusies en aanbevelingen	83
6.1 Inleiding	83
6.2 Beantwoording deelvragen	83
6.3 Centrale onderzoeksvraag	93
6.4 Aanbevelingen	95
6.5 Vervolgonderzoek	97
Literatuurlijst	98
Bijlage 1: enquête	101
Bijlage 2: interviewvragen	108
Bijlage 3: observatieprotocol	110

Managementsamenvatting

Aanleiding

Het Hoogheemraadschap Rijnland heeft als doel om wateroverlast tegen te houden en een goede waterkwaliteit te bevorderen. In het hele gebied van Rijnland zijn metingen uitgevoerd en daaruit is gebleken dat het tijd is voor noodzakelijk onderhoud van wateren. Rijnland voert in samenwerking met de gemeenten, bewoners en gebruikers van het gebied een project uit voor het verwerken en hergebruiken van bagger. Het project heet 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'. In het project zal een groep belanghebbenden uit het gebied onder leiding van TNO in een aantal workshops naar een gezamenlijk voorstel toewerken voor baggerverwerking. De workshops zijn in een interactief proces vormgegeven waarbij de inbreng van de individuele betrokkenen centraal staat.

Om na te gaan in hoeverre de methodiek het gewenste effect heeft met betrekking tot vertrouwen en commitment wordt het proces gevolgd. Vertrouwen en commitment worden als dé succesfactoren gezien in interactieve beleidsprocessen. De centrale onderzoeksvraag van het onderzoek luidt als volgt:

Op welke wijze ontwikkelen vertrouwen en commitment van deelnemers in het door TNO ontwikkelde interactieve proces rondom het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland' van het Hoogheemraadschap Rijnland?

Samenvatting theoretisch gedeelte

Het afstudeeronderzoek heeft betrekking op vertrouwen en commitment van deelnemers in interactieve beleidsprocessen. Interactief beleid is gericht om de invloed van belanghebbenden binnen en buiten de overheid op het beleid te vergroten en kennis, ervaringen en inbreng te delen. Bij interactief beleid gaat het erom dat de overheid in een zo vroeg mogelijk stadium burgers, maatschappelijke instanties, bedrijven en/ of andere overheden bij het beleid betreft om in open wisselwerking en samenwerking met hen tot de voorbereiding, bepaling, de uitvoering en evaluatie van beleid te komen.

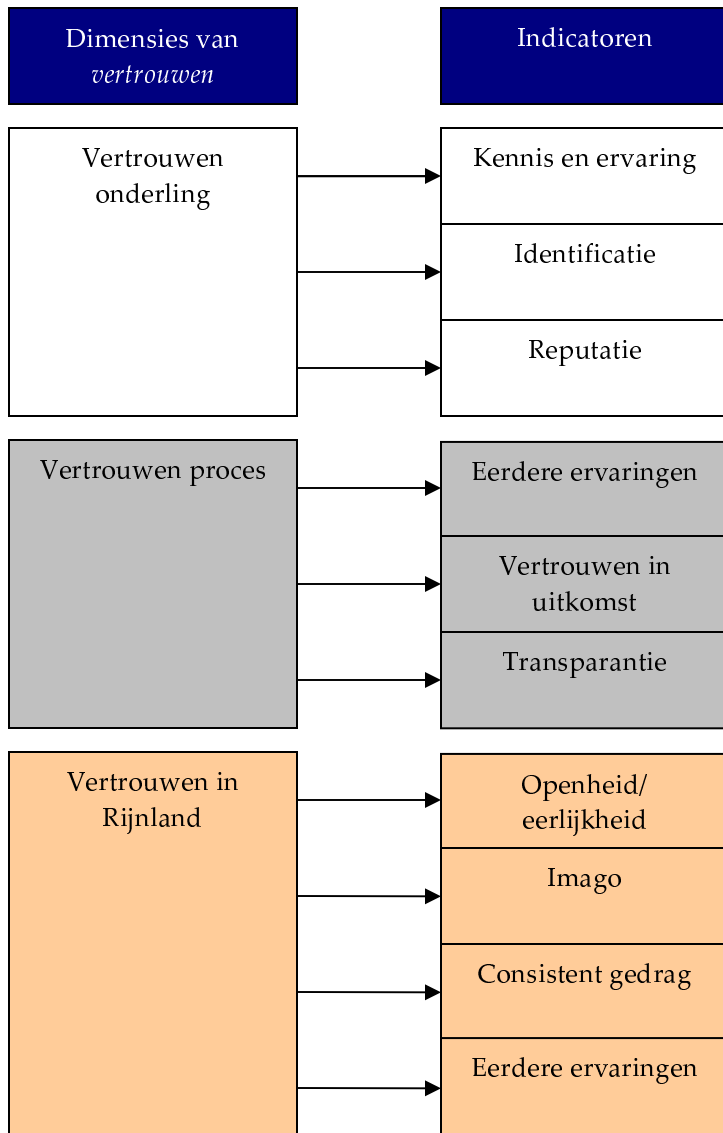
Vertrouwen is in het onderzoek onderverdeeld in drie dimensies: vertrouwen van de deelnemers in elkaar, vertrouwen in het proces en vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland. Bij *vertrouwen van de deelnemers in elkaar* speelt het begrip sociaal vertrouwen mee. Bij sociaal vertrouwen gaat het om intermenselijke vertrouwen, specifiek gericht op het vertrouwen waarmee onbekenden elkaar tegemoet treden in de maatschappij. *Vertrouwen in het proces* heeft het vooral te maken met de wijze waarop samenwerkingsverbanden in de publieke

sector worden vormgegeven: op een relatief technocratisch en instrumentele wijze, die de beleidsproductie op gang houdt, maar die de deelnemers met een onbehagen onbegrepen gevoel achterlaat. Bij het *vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland* speelt het begrip 'institutioneel vertrouwen' mee. Institutioneel vertrouwen heeft betrekking op het vertrouwen in sociale, culturele, economische en politieke instanties van de maatschappij.

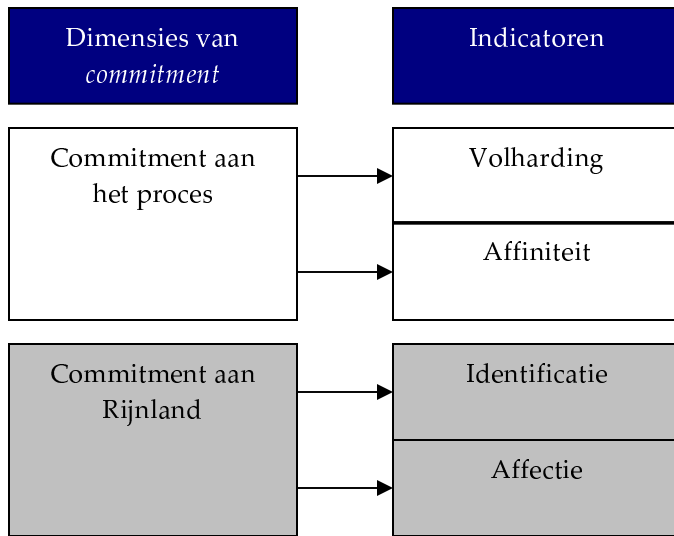
Het begrip commitment is onderverdeeld in commitment aan het proces en commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland. Bij *commitment aan het proces* gaat het om de vraag waarom de deelnemers bereid zijn om het beleid te steunen. Ze kunnen het eens zijn met de probleemdefinitie, met de inhoud van het beleid of met het proces waarin het tot stand is gekomen. Bij *commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland* wordt onderscheid gemaakt tussen normatieve en instrumentele commitment. Binnen de normatieve commitment wordt onderscheid gemaakt tussen identificatie en internalisatie in de relatie. Instrumentele commitment wordt gemeten door middel van compliance in de relatie. Compliance is een functie die in algemene zin toeziet op naleving van wetten en regels die te maken hebben met de bevordering en handhaving van de integriteit van een instelling en diens medewerkers.

Too en Thirkell beweren dat hoe groter het vertrouwen van de deelnemer is, hoe sterker de basis van de relatie, des te groter de commitment om de relatie te behouden. Volgens de auteurs heeft vertrouwen invloed op commitment. Deelnemers dienen eerst vertrouwen in bijvoorbeeld het proces te hebben alvorens ze commitment ontwikkelen. Samengevat heeft vertrouwen volgens de theorie invloed op commitment.

Uit de theorie zijn twee onderzoeksmodellen ontwikkeld met betrekking tot vertrouwen en commitment. In de volgende twee figuren zijn de onderzoeksmodellen weergegeven.



Figuur A: Onderzoeksmodel vertrouwen



Figuur B: Onderzoeksmodel commitment

De indicatoren zijn geoperationaliseerd in vragen voor interviews en stellingen. Het empirisch onderzoek is door middel van enquêtes, interviews en observaties uitgevoerd.

Samenvatting analyse

Uit het empirisch onderzoek is gebleken dat ongeveer eenderde van de deelnemers vertrouwen hebben in elkaar. De deelnemers vinden dat de ervaring en deskundigheid voldoende is om samen over het baggerprobleem te beslissen. In de meting na de 2^e workshop lag het vertrouwen in elkaar hoger dan in de meting na de 3^e workshop. Het vertrouwen in elkaar is gedaald. De meerderheid van de deelnemers heeft aangegeven vertrouwen te hebben in het proces en vindt een interactief proces een geschikte vorm om belanghebbenden uit het gebied te betrekken. Opvallend is dat een groot gedeelte van de deelnemers geen tot weinig vertrouwen heeft in de implementatie van de uitkomst. Er heerst veel onduidelijkheid bij de deelnemers over de doelen van het proces en wat het Hoogheemraadschap wil beogen met het proces. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de deelnemers vertrouwen hebben in de methodiek van een interactief proces, maar weinig of geen vertrouwen hebben in het huidige proces van het Hoogheemraadschap. Ook is er weinig vertrouwen van de deelnemers in het Hoogheemraadschap.

De meerderheid van de deelnemers voelt zich betrokken bij het proces en zijn committed aan het proces. Deelnemers hebben aangegeven betrokken te zijn en invloed te willen uitoefenen op het proces. De commitment aan het Hoogheemraadschap is voor de minderheid van de deelnemers van toepassing. Het Hoogheemraadschap is tekortgeschoten bij de uitvoering van haar taken in de Nederlandse samenleving en wordt door een aantal deelnemers getypeerd als

een bureaucratische organisatie. Er is weinig commitment aan het Hoogheemraadschap, dit heeft vooral te maken met het doen en laten van het Hoogheemraadschap.

Concluderend kan gesteld worden dat het vertrouwen in elkaar te zijner tijd is gedaald. De deelnemers hebben vertrouwen in de methodiek van een interactief proces, maar weinig vertrouwen in het huidige proces van het Hoogheemraadschap. Tevens is er weinig vertrouwen in het Hoogheemraadschap zelf. De deelnemers zijn heel erg committed aan het proces, maar hebben weinig commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland. Uit empirisch onderzoek blijkt dat beide begrippen los van elkaar gezien kunnen worden. Een deelnemer hoeft geen vertrouwen te hebben in het proces om committed te zijn.

Aanbevelingen

De volgende aanbevelingen zijn geformuleerd met betrekking tot het vertrouwen en commitment van de deelnemers in het interactieve proces. De aanbevelingen zijn gericht op het Hoogheemraadschap Rijnland, omdat zij de organiserende én leidende instelling is van het proces. De eerste aanbeveling is om de rol van het Hoogheemraadschap anders weer te geven. De communicatie naar de deelnemers toe dient zowel open als consequent te zijn. De tweede aanbeveling is het duidelijk maken van de doelen van het interactieve proces. Hierbij dient centraal te staan wat er daadwerkelijk beoogd wordt met het proces. De derde aanbeveling is om de scope van het gebied kleinschaliger vorm te geven. Hierbij kan gedacht worden dat er bijvoorbeeld op een concrete locatie in het Rijnlands gebied wordt ingezoomd. En tot slot dient er aandacht besteedt te worden aan de organisatie rondom het gehele project. Met de organisatie wordt alle administratieve handelingen rondom het project bedoeld.

De genoemde aanbevelingen zijn aandachtspunten voor het Hoogheemraadschap om het vertrouwen en commitment van de deelnemers te verhogen in het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project.

1. Inleiding

1.1 Probleemschets

Het Hoogheemraadschap Rijnland staat voor 'droge voeten en schoon water'. Met andere woorden: wateroverlast wordt tegengehouden en een goede waterkwaliteit wordt bevorderd. Om dit te bereiken is onderhoud aan alle watergangen noodzakelijk. In het hele gebied van Rijnland zijn metingen uitgevoerd en daaruit is gebleken dat het tijd is voor noodzakelijk onderhoud van wateren. Afkalvende oevers, afstervende waterplanten en aangevoerd slib dragen bij aan de vorming van bagger. Dit leidt ertoe dat sloten en plassen ondieper worden. Regelmatig moet al het materiaal uitgebaggerd worden om het water diep genoeg te houden voor een goede aan- en afvoer van water. (Slootweg en van Schooten, 2006)

Rijnland voert in samenwerking met de gemeenten, bewoners en gebruikers van het gebied een project uit voor het verwerken en hergebruiken van bagger. Het project heet 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'. In het project staat de baggerproblematiek van het Hoogheemraadschap centraal. Het Hoogheemraadschap dient tot 2020 ongeveer zeven miljoen bagger uit de watergangen te halen. Bagger bestaat uit gewone grond, waterplanten en inwaaiende bladeren. Water dat in beweging is, bij bijvoorbeeld hevige regenval, neemt kleine deeltjes mee die in het water zweven. Als het water tot rust komt zinken de deeltjes naar de bodem, hier wordt bagger gevormd. Al eeuwen wordt bagger uit verschillende watergangen gehaald en tot voor kort werd het gebruikt voor het ophogen van land, het aanleggen van dijken of als meststof. De tijden zijn veranderd en niet alle bagger kan op de kant worden afgezet omdat het niet altijd schoon is en onvoldoende ruimte beschikbaar is. (Slootweg en van Schooten, 2006)

In het project zal een groep belanghebbenden uit het gebied onder leiding van TNO in een aantal workshops naar een gezamenlijk voorstel toewerken voor baggerverwerking. De workshops zijn in een interactief proces vormgegeven waarbij de inbreng van de individuele betrokkenen centraal staat. In de procesbenadering van het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project worden actoren betrokken die bijdragen aan het probleem of een bijdrage kunnen leveren aan de oplossingen. Hierin worden kennis van het systeem en begrip voor elkaars belangen opgebouwd en gedragen oplossingen gezamenlijk geformuleerd. Dit moet leiden tot een effectieve en efficiënte oplossing van de baggerproblemen.

1.2 Aanleiding onderzoek

De baggerproblematiek is van maatschappelijk belang, omdat bagger de maatschappij mogelijk in gevaar brengt. De mogelijkheden zijn overstromingen (doordat bagger de doorstroming van waterlopen blokkeert), vervuiling van de watersystemen en vervuiling van de leefomgeving.

Het Hoogheemraadschap wil de bagger in het eigen gebied kwijt. In samenwerking met TNO is een interactief proces ontwikkeld om verschillende belanghebbenden te betrekken om over het baggerprobleem mee te denken en de eigen wensen aan te geven. Het interactieve proces is vormgegeven in een aantal workshops wat hopelijk zal leiden tot gezamenlijk gedragen oplossingen. In de workshops staan bijvoorbeeld een gezamenlijke probleemdefinitie en het definiëren van wensbeelden centraal. (Slootweg en van Schooten, 2006)

Het project heeft twee doelstellingen. Enerzijds is het bijdragen aan het oplossen van het complexe baggerprobleem door het ontwikkelen van een systeemgerichte benadering voor duurzaam sedimentbeheer een doelstelling. Anderzijds wordt gedoeld nieuwe werkwijzen en aanpakken binnen of buiten de bestaande regelgeving te vinden door kennis en ervaringen uit te wisselen tussen mensen uit de praktijk en wetenschappers. (Raamwerk Projectvoorstel, 2005)

Om na te gaan in hoeverre de methodiek het gewenste effect heeft met betrekking tot vertrouwen en commitment wordt het proces gevolgd. Vertrouwen en commitment worden als dé succesfactoren gezien in interactieve beleidsprocessen. Zonder beide begrippen heeft een interactief proces geen meerwaarde. De ontwikkeling van vertrouwen en commitment van de belanghebbenden staat om deze reden centraal in het onderzoek. Tijdens het proces worden belangrijke procesvariabelen, zoals vertrouwen, rolverdeling tussen participanten, begrip voor het proces, begrip voor de andere perspectieven van de actoren, commitment aan het proces en commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland gemeten. Door de meting ontstaat er inzicht dat gebruikt kan worden tijdens het proces om bij te sturen om het gewenste niveau van vertrouwen en commitment te behalen. Tevens kunnen ervaringen uit het onderzoek leiden tot aanpassingen van de procesmethodiek.

1.3 Onderzoeksvragen

In deze scriptie staan vertrouwen en commitment in interactieve beleidsprocessen centraal, gericht op het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'. Beoogd wordt met het onderzoek om inzicht te bieden in de ontwikkeling van vertrouwen en commitment van betrokkenen in interactieve beleidsprocessen. Het doel is om concrete factoren te identificeren die invloed hebben op de ontwikkeling van vertrouwen en commitment van de betrokkenen. De factoren kunnen organisaties en andere instanties bij het opzetten van een interactief proces gebruiken om het vertrouwen en commitment van de betrokkenen te beïnvloeden.

De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt:

Op welke wijze ontwikkelen vertrouwen en commitment van deelnemers in het door TNO ontwikkelde interactieve proces rondom het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland' van het Hoogheemraadschap Rijnland?

Om de doelstelling van het onderzoek te realiseren zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

- 1) Hoe wordt interactieve beleidsvorming in de theorie omschreven?
- 2) Wat is vertrouwen en wat is commitment? Hoe verhouden beide begrippen zich theoretisch tot elkaar?
- 3) Welke factoren hebben invloed op vertrouwen en commitment?
- 4) Hoe is de ontwikkeling van vertrouwen en commitment in interactieve beleidsprocessen theoretisch opgebouwd?
- 5) Hoe ontwikkelen vertrouwen en commitment van de deelnemers in het interactieve proces?
- 6) Wat voor effect hebben vertrouwen en commitment van de deelnemers op het procesverloop rondom het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'?
- 7) Op welke punten kan de door TNO ontwikkelde interactieve proces verbeterd worden waarbij het vergroten van vertrouwen en commitment van de deelnemers centraal staat?

De centrale onderzoeksvraag en de deelvragen worden met behulp van empirisch onderzoek en een literatuurstudie aan het eind van de scriptie beantwoord. Voor het wetenschappelijke forum en TNO is het onderzoek en het verkregen materiaal overzichtelijk, controleerbaar en inzichtelijk gepresenteerd.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader van het onderzoek behandeld. In het theoretisch kader staan literatuur, verwante theorieën en achtergrondinformatie over de relevante onderwerpen centraal. In hoofdstuk 3 wordt de werkwijze van het onderzoek uiteengezet. In het hoofdstuk wordt het onderscheid tussen methoden en technieken gemaakt. Met behulp van het theoretisch kader is een onderzoeksmodel ontwikkeld, het onderzoeksmodel wordt in dit hoofdstuk gepresenteerd en geoperationaliseerd.

In hoofdstuk 4 wordt de case van het Hoogheemraadschap Rijnland beschreven. De beschrijving van de case dient om de context voor het afstudeeronderzoek weer te geven. In het hoofdstuk wordt het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland', de procesmethodiek en de betrokken actoren beschreven. In hoofdstuk 5 volgt naar aanleiding van de voorgaande hoofdstukken de analyse. In de analyse zijn de zaken naast elkaar gelegd om na te gaan in hoeverre er vertrouwen en commitment heerst bij de deelnemers.

Tot slot volgen in hoofdstuk 6 de conclusies van het onderzoek naar het vertrouwen en commitment van deelnemers in het door TNO ontwikkelde interactieve proces. Tevens komen de aanbevelingen en actiepunten voor het vervolgonderzoek aan bod in dit hoofdstuk.

2. Theoretisch kader

"Vertrouwen geeft een samenleving veerkracht en daadkracht. In Nederland hebben burgers en maatschappelijke organisaties door de jaren heen bewezen grote veranderingen in de wereld en in onze eigen maatschappij te kunnen opvangen."

(Koningin Beatrix, Troonrede 2005)

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader van het onderzoek behandeld. In het theoretisch kader staan literatuur, verwante theorieën en achtergrondinformatie over de relevante onderwerpen centraal. Het doel van dit hoofdstuk is om inzicht te krijgen in de betekenis van de verschillende begrippen die een grote rol spelen in het onderzoek. Ten eerste wordt in paragraaf 2.2 aandacht besteed aan het begrip interactieve beleidsvorming en zes kernvoorwaarden waaraan interactief beleid moet voldoen. Dan komen in paragraaf 2.3 de deelnemers van interactieve beleidsprocessen aan bod. Vervolgens wordt in paragraaf 2.4 ingegaan op het begrip vertrouwen. Hierbij wordt een driedeling in het begrip vertrouwen gemaakt. Achtereenvolgend komt vertrouwen van de deelnemers in elkaar, vertrouwen in het proces en vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland aan de orde. In paragraaf 2.5 wordt het begrip commitment uiteengezet, in deze paragraaf wordt commitment aan het proces en commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland beschreven. In paragraaf 2.6 wordt de vraag gesteld of er een relatie is tussen vertrouwen en commitment. Ter afsluiting wordt in paragraaf 2.7 de aanzet gegeven voor het vervolg van het onderzoek.

2.2 Interactieve beleidsvorming

Het afstudeeronderzoek heeft betrekking op vertrouwen en commitment van deelnemers in interactieve beleidsprocessen. In deze paragraaf zal het begrip interactief beleid worden uiteengezet om een beeld te krijgen van het onderwerp. Interactief beleid wordt door Pröpper en Steenbeek (1999) beschreven als:

<p>Het resultaat van een aantal ontwikkelingen die de positie van de overheid hebben veranderd. De overheid is steeds meer midden in de samenleving gaan staan en zoekt partners voor het te vormen beleid. In interactief beleid worden deze partners in een zo vroeg mogelijk stadium bij het beleid betrokken om in open wisselwerking en /of samenwerking tot voorbereiding, bepaling, uitvoering en/ of evaluatie van beleid te komen. (Pröpper en Steenbeek, 1999:48)</p>

Interactief beleid is gericht om de invloed van belanghebbenden binnen en buiten de overheid op het beleid te vergroten en kennis, ervaringen en inbreng te delen. Bij interactief beleid gaat het erom dat de overheid in een zo vroeg mogelijk stadium burgers, maatschappelijke instanties, bedrijven en/ of andere overheden bij het beleid betrekt om in open wisselwerking en samenwerking met hen tot de voorbereiding, bepaling, de uitvoering en evaluatie van beleid te komen.

Pröpper en Steenbeek hebben zes kernvoorwaarden voor interactief beleid opgesteld. Om het begrip interactief beleid af te bakenen zijn de kernvoorwaarden weergegeven. De kernvoorwaarden luiden als volgt:

- 1) Openheid;
- 2) Duidelijkheid over de rol en inbreng van het bestuur en van de deelnemer(s);
- 3) Meerwaarde van participatie;
- 4) Relatie tussen bestuur en deelnemer(s);
- 5) Geschikte problematiek;
- 6) Voldoende personele capaciteit en hulpmiddelen. (Pröpper en Steenbeek, 1999:36)

In de voorwaarden komen onderdelen van de beleidssituatie tot uitdrukking. De beleidssituatie is opgebouwd uit de inhoudelijke beleidsproblematiek, de deelnemers en hun onderlinge relatie en de doelstellingen van de interactieve aanpak. Eén kernvoorwaarde voor interactief beleid is 'openheid'. Openheid van de organiserende instelling - in dit geval het Hoogheemraadschap Rijnland - naar de deelnemers toe is verbonden met het vertrouwen die de deelnemers hebben. Deelnemers zullen eerder vertrouwen hebben in een open en toegankelijke organisatie dan een gesloten organisatie. Openheid zal als een indicator worden gebruikt om vertrouwen te meten bij de deelnemers. De overige kernvoorwaarden geven een goed beeld van interactief beleid.

Volgens Hendriks en Tops (2001) is interactieve beleidsvorming 'in de mode'. Verschillende geschriften en vertogen van overheidsinstanties leggen de nadruk op het belang van interactie tussen overheidsactoren en actoren uit de maatschappelijke omgeving. Hendriks en Tops hebben een aantal redenen afgeleid van Gray (1998) wanneer interactief beleid toegepast dient te worden. Volgens Gray (1998) is interactief beleid zinvol en noodzakelijk indien:

- 1) Problemen vaag gedefinieerd zijn of er onenigheid is over de definitie van de problemen;
- 2) Verschillende actoren belang hebben bij het oplossen van het probleem;
- 3) De betrokken actoren onvoldoende vooraf geïdentificeerd of georganiseerd zijn;
- 4) De macht- en/ of hulpbronnen van de betrokkenen onevenredig verdeeld zijn;
- 5) De problemen technisch complex en onzeker zijn;
- 6) Er verschillende perspectieven op het probleem bestaan;
- 7) De bestaande manieren om de problemen aan te pakken niet zinvol zijn gebleken. (Hendriks en Tops, 2001:20)

De kernvoorwaarden van Pröpper en Steenbeek(1999) en de redenen van Gray (1998) vertonen enige overlapping. Zowel Pröpper en Steenbeek als Gray vinden dat de betrokken actoren een meerwaarde of belang van hun participatie dienen te hebben. De aard van de problematiek komt ook terug bij de auteurs. Het probleem dient technisch complex, geschikt en onzeker te zijn om een interactief proces op te zetten. Opvallend is dat Gray gericht is op de betrokken actoren en diens belangen en bekwaamheden. De betrokken overheidsinstantie wordt door Gray niet genoemd, terwijl zij een leidende rol heeft in een interactief beleidsproces.

Het succes van het voeren van interactief beleid wordt mede bepaald door de volgende factoren:

- 1) Het hebben van vertrouwen in (onafhankelijke) procesbegeleiding;
- 2) De aanwezigheid van heldere spelregels en procesafspraken (transparant proces);
- 3) Affiniteit met het onderwerp hebben ('*sense of urgency*');
- 4) Het gezamenlijk vaststellen van de probleemdefinitie;
- 5) Het leuk vinden om mee te doen;
- 6) Een goede terugkoppeling van resultaten (het nut om te participeren moet zichtbaar zijn);
- 7) Er moet voldoende tijd beschikbaar (hoe meer interactie er is, hoe drukker).

(Bron: http://www.symbio6.nl/interactief_beleid.php)

De tweede succesfactor - de aanwezigheid van een transparant proces - is een cruciale factor in interactieve beleidsprocessen. Heldere spelregels en procesafspraken omtrent de gang van zaken is van groot belang voor het verloop van het proces. Het vertrouwen van de deelnemers is verbonden met de transparantie van het proces. Het maken van afspraken vanuit de organiserende instelling en zich er daadwerkelijk aan houden kan leiden tot vertrouwen van de deelnemers.

Bij interactieve beleidsvorming dient tevens aandacht te worden besteed aan het imago van de organiserende instelling. Pröpper en Steenbeek (1999:35) hebben het verbeteren van het imago als een doelstelling van interactieve beleidsvorming geformuleerd. Een imago kan volgens van Riel (1992) beschouwd worden als een meer of minder uitgekristalliseerd beeld in het hoofd van mensen. Het imago komt tot stand via een aantal indrukken, die een individu opdoet als men direct of indirect met een object of organisatie in aanraking komt. Dowling (1986) definieert imago als volgt:

An image is the set of meanings by which an object is known and through which people describe, remember and relate to it. That is the result of the interaction of a person's beliefs, ideas, feelings and impressions about an object. (Dowling, 1986)

De grote belangstelling voor het imago komt voort uit de assumptie dat een positief imago dé basisvoorwaarde is voor het aangaan van een directe of indirecte relatie met verschillende doelgroepen.

De aanwezigheid van de genoemde kernvoorwaarden en succesfactoren in het interactieve proces van het Hoogheemraadschap Rijnland en TNO kunnen leiden tot een verhoogd vertrouwen en commitment van de deelnemers. Om het afstudeeronderzoek af te bakenen wordt een driedeling in vertrouwen gemaakt. Er wordt gekeken naar het vertrouwen van de deelnemers in elkaar, vertrouwen van deelnemers in het proces en vertrouwen van deelnemers in het Hoogheemraadschap Rijnland. Commitment wordt onderverdeeld in commitment aan het proces en commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland. In hoofdstuk 3 Methodologische verantwoording is vanuit de theorie een onderzoeksmodel ontwikkeld, waarbij aandacht wordt besteed aan de verschillende dimensies. De kernvoorwaarden en de succesfactoren worden gebruikt als indicatoren om het vertrouwen en commitment te meten. Door middel van operationalisering zijn de indicatoren omgezet in interviewvragen en stellingen voor enquête.

Na het begrip 'interactieve beleidsvorming' volgt een theoretische kijk op deelnemers in interactieve beleidsprocessen. In de volgende paragraaf wordt dit besproken.

2.3 Deelnemers in interactieve beleidsprocessen

De mondiger wordende burgers willen steeds vaker direct bij de besluitvorming betrokken worden. De overheid kan niet langer aannemen dat draagvlak in de vertegenwoordigende organen zorgt voor maatschappelijk draagvlak. Het maatschappelijke draagvlak moet voortdurend actief verworven worden. Tops en Zourdis (2000) beweren dat het draagvlak vergroot kan worden door belanghebbenden direct bij de besluitvorming te betrekken.

Voor interactief beleid is het belangrijk om vooraf een beeld te hebben van de partijen die bij het beleid worden betrokken. Hierbij is het nodig om te weten welke externe actoren belangrijk zijn voor het slagen van het beleid en wat de mogelijke inbreng zal zijn van deze actoren. Dragen zij relevante kennis bij of kunnen zij ook een eigen beleidsinspanning leveren? Andere vragen die belangrijk zijn om inzicht te krijgen in de externe actoren zijn:

1. Wat zijn de relevante belangen en doelen van de actoren?
2. Hoe interpreteren of omschrijven de actoren de problematiek?
3. Welke standpunten hebben de actoren ingenomen en welke argumenten spelen daarbij een rol?
4. Wat is de betrokkenheid van de actoren bij het probleem? Zijn ze direct belanghebbend vanuit hun eigen interesse of vanuit maatschappelijke interesse?
5. Zijn de actoren op de hoogte van de problematiek?

6. Hoe goed zijn de actoren georganiseerd? (Pröpper en Steenbeek, 1999:32)

De betrokkenheid van de actoren bij het probleem – vraag 4 - is voor het afstudeeronderzoek relevant, de overige vragen dienen om een genuanceerd beeld van de deelnemers te vormen.

Het is belangrijk om aandacht te besteden aan de wijze waarop de deelnemers van interactieve processen worden geselecteerd. In het kader van het afstudeeronderzoek is het belangrijk om na te gaan welke criteria een rol hebben gespeeld bij het selecteren van de belanghebbenden. Onderzoek naar de deelnemers is belangrijk om inzicht te krijgen in de betrokken actoren. In paragraaf 4.5 worden de deelnemers van het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'- project besproken. Hierbij wordt de indeling van de deelgroepen in de workshops gehanteerd. De indeling van de deelgroepen is puur van instrumentele aard.

Het afstudeeronderzoek heeft betrekking op vertrouwen en commitment van deelnemers in interactieve beleidsprocessen. In de voorgaande paragrafen zijn vanuit de theorie interactieve beleidsprocessen en deelnemers besproken, beide onderwerpen geven een beeld van een interactief proces. In de volgende twee paragrafen zullen de twee sleutelbegrippen uit de onderzoeksvraag aan de orde komen. In paragraaf 2.4 zal het begrip vertrouwen worden uiteengezet, vertrouwen speelt immers een grote rol in het afstudeeronderzoek. Vervolgens wordt in paragraaf 2.5 commitment uitvoerig besproken. Voor het afstudeeronderzoek is het belangrijk om theoretisch inzicht in de sleutelbegrippen te hebben alvorens het empirisch onderzoek wordt uitgevoerd.

2.4 Vertrouwen

In deze paragraaf wordt het begrip vertrouwen uiteengezet. Vertrouwen is, naast commitment, één van de sleutelbegrippen in het afstudeeronderzoek. Om vertrouwen te kunnen meten dient eerst het begrip worden uitgelegd.

Volgens Koen en Pauwe (1999) is het tegenwoordig niet meer vanzelfsprekend dat er onderling vertrouwen aanwezig is in samenwerkingsverbanden. Veranderingsprocessen creëren steeds sneller een grote onzekerheid onder alle betrokken partijen. Onzekerheid kan leiden tot wantrouwen en weerstand tegenover de aanpak en inspraakmogelijkheden. Wantrouwen zorgt voor afname aan de mentale weerbaarheid van de betrokken personen en geledingen in het interactieve proces, terwijl die mentale weerbaarheid van essentieel belang is voor participatie. Een positieve houding is alleen mogelijk wanneer mensen vertrouwen hebben in de gehanteerde systemen en in het waarborgen van leidinggeven dat de systemen correct en zorgvuldig worden gebruikt. Vertrouwen is cruciaal in situaties waar veranderingen en onzekerheden centraal staan en mensen werkzaam zijn temidden van de polariteit van een grote mate van autonomie en wederzijdse afhankelijkheid. Vertrouwen wordt een kritieke

factor wanneer een organisatie vraagt om commitment en creativiteit in een situatie met grote onzekerheid. (Koene en Paauwe, 1999:2)

Indien uit het onderzoek blijkt dat de deelnemers in het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project een gevoel van onzekerheid delen en daardoor wantrouwen hebben in het Hoogheemraadschap Rijnland, is het belangrijk om na te gaan of het onzekerheidsgevoel gevolgen heeft voor de participatie van de deelnemers. Als uit het onderzoek blijkt dat de deelnemers voldoende vertrouwen hebben in het Hoogheemraadschap Rijnland, is het bovenstaande niet van toepassing.

Vertrouwen kan in verschillende dimensies worden opgesplitst, zoals vertrouwen in het proces, vertrouwen van de deelnemers in elkaar, vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland, vertrouwen in het projectteam, vertrouwen in TNO en vertrouwen in de overheid. In het kader van het afstudeeronderzoek is het relevant om te kijken naar het vertrouwen van de deelnemers in elkaar, vertrouwen in het interactieve proces en vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland. In deze paragraaf worden achtereenvolgens de dimensies van vertrouwen besproken. In paragraaf 2.4.4 worden processen weergegeven om vertrouwen te kunnen genereren.

2.4.1 Vertrouwen in elkaar

Welke rol speelt vertrouwen in samenwerkingsverbanden? Verschillende definities van vertrouwen leggen nadruk op het belang van vertrouwen en de betrouwbaarheid. In deze paragraaf komen een aantal begrippen van vertrouwen aan bod waarbij de nadruk op vertrouwen en betrouwbaarheid ligt.

Vertrouwen is een breed begrip, vandaar dat aandacht voor de concrete betekenis van het begrip vertrouwen in een organisatiecontext nuttig is. Vertrouwen kan onderverdeeld worden naar het aspect van de relatie tussen mensen waarop het betrekking heeft. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen affect-based en reputation-based trust. Affect-based trust is vooral gericht op de persoonlijke, emotionele vertrouwensband met een partner waarmee samengewerkt dient te worden, terwijl reputation-based trust het vertrouwen in de prestaties van een partner weergeeft. In het afstudeeronderzoek zijn de aspecten van reputation-based trust belangrijk. De deelnemers van het project moeten in de workshops samenwerken om tot een oplossing te komen, hierbij staan de bekwaamheden van de deelnemers centraal en niet of de deelnemers elkaar aardig vinden. (Koene en Paauwe, 1999:6)

In de sociaal wetenschappelijke literatuur wordt onderscheid gemaakt in sociaal vertrouwen en institutioneel vertrouwen. Bij sociaal vertrouwen gaat het om intermenselijke vertrouwen, specifiek gericht op het vertrouwen waarmee onbekenden elkaar tegemoet treden in de maatschappij. Om te benadrukken dat het gaat om vertrouwen in mensen buiten de eigen

kleine kring of groep waartoe men behoort wordt gesproken van 'gegeneraliseerd' sociaal vertrouwen. Putnam (1993) en Fukuyama (1995) wijzen op het belang van vertrouwen tussen burgers om te komen tot een effectieve samenwerking. Putnam heeft Italiaanse regio's vergeleken en gekeken naar de politieke en bestuurlijke effecten. Fukuyama heeft landen en culturen vergeleken waarbij de nadruk lag op het economisch belang van vertrouwen. Beide auteurs constateren dat het vertrouwen tussen burgers invloed heeft op het functioneren van maatschappelijke instellingen en op een aangenaam sociaal-cultureel klimaat. Naarmate er meer vertrouwen is, zullen burgers sneller in staat zijn om gemeenschappelijke problemen op te lossen. (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2004:18-20)

Met institutioneel vertrouwen wordt het vertrouwen in de sociale, culturele, economische en politieke instanties van de maatschappij bedoeld. In paragraaf 2.4.3 *Vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland* wordt institutioneel vertrouwen besproken.

2.4.2 Vertrouwen in het interactieve proces

Hendriks (2003) onderscheidt drie niveaus om een beter beeld te krijgen van de problematiek en de handelingsperspectieven van vertrouwen in de Nederlandse overheid. Het Nederlandse bestuur heeft op systeemniveau en productieniveau geen optimaal niveau wat vertrouwen betreft. Op procesniveau zijn de problemen groter. Het tekort aan interacties op procesniveau gaat ten koste van het sociale en persoonlijke vertrouwen dat noodzakelijk is voor netwerkbestuur. Het niet tegemoet komen van de projectleiders naar de deelnemers toe zit op dit niveau. Het niet tegemoetkomen geldt bovenal 'de wijze waarop de dingen gaan'.

Het probleem van vertrouwen heeft vooral te maken met de wijze waarop samenwerkingsverbanden in de publieke sector worden vormgegeven: op een relatief technocratisch en instrumentele wijze, die de beleidsproductie op gang houdt, maar die de deelnemers met een onbehagen onbegrepen gevoel achterlaat. Voorzover er sprake is van gebrek van vertrouwen, spitst die zich toe op het tekort aan interacties dat in de Nederlandse beleidsstijl vaak terugkomt. Het vertrouwen op procesniveau vraagt om een aanpak die aan beide kanten van de relatie deelnemer - projectleiders aanknopingspunten zal moeten vinden. Aan de ene kant moet concreet invulling worden gegeven aan vormen van eigentijds burgerschap: hierbij spelen het kunnen (mee)regeren en het (mee)geregeerd kunnen worden mee. Aan de andere kant moet werk worden gemaakt van eigentijds bestuur, waarbij interactief beleid als afzetbasis wordt gebruikt. (Hendriks, 2003)

De beleidssituatie is geen statisch gegeven. De beleidssituatie is vaak de inzet van interactief beleid en kan als gevolg hiervan veranderen. Dit is ook van toepassing op de voorwaarden voor interactief beleid. Zo kan het bestaan van vertrouwen tussen het bestuur en de deelnemers als een voorwaarde of als doel voor interactief beleid worden gezien. Pröpper en Steenbeek (1999)

hebben een doelstelling voor interactief beleid geformuleerd die betrekking heeft op de transparantie van het proces. De doelstelling houdt het volgende in:

Verbetering van het proces vraagt om communicatie met gezamenlijke menings- en ideeënvorming als doel; vrije informatie-uitwisseling en inhoudelijke openheid. (Pröpper en Steenbeek, 1999:119)

Het verbeteren van het proces houdt onder andere in dat er een goede en constructieve sfeer wordt gecreëerd die een bijdrage levert aan meer vertrouwen en begrip tussen bestuur en deelnemers van het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'- project. Het proces dient open en toegankelijk te zijn voor de deelnemers. De deelnemers zullen zien dat het proces een effectieve vorm is van besluitvorming.

2.4.3 Vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland

Vertrouwen is van groot belang in een samenwerkingsverband. Het gaat om de betrokkenheid bij het project en de psychologische beschikbaarheid in het project. Dit maakt duidelijk dat expliciete aandacht van de organiserende instelling voor vertrouwen nodig is. Whitener en anderen (1998) onderzochten de rol van de organiserende instelling als initiator van vertrouwen in samenwerkingsverbanden. Zij brachten vijf aspecten naar voren waardoor een organiserende instelling betrouwbaar overkomt bij de betrokken deelnemers. De vijf aspecten zijn:

1. Consistent gedrag door de tijd heen en in verschillende situaties;
2. Integriteit, overeenstemming van woorden en daden;
3. Delen en delegeren van controle en beslissingsbevoegdheid;
4. Communicatie;
5. Betrokkenheid bij het welzijn van anderen. (Koene en Paauwe, 1999:7)

De vijf gedragsaspecten worden vertaald in verschillende indicatoren om het vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland te meten. Communicatie en integriteit vanuit het projectteam hebben bijvoorbeeld invloed op het vertrouwen van de deelnemers in het Hoogheemraadschap.

Organisaties dienen aandacht te besteden aan flexibiliteit, verandering en vernieuwing. Tevens speelt operationele efficiency een grote rol. Grote flexibiliteit moet gepaard gaan met de helderheid van visies en doelstellingen. Het is van belang dat de betrokken partijen zich aanpassen met behoud van de eigen identiteit. Vertrouwen wordt door Morgan en Hunt (1994:23) gezien als een essentieel ingrediënt in succesvolle relaties en samenwerkingsverbanden.

Bij het vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland speelt het begrip 'institutioneel vertrouwen' mee. Institutioneel vertrouwen heeft betrekking op het vertrouwen in sociale,

culturele, economische en politieke instanties van de maatschappij. Volgens Sztompka (1998) kan institutioneel vertrouwen worden gezien als een veralgemenisering van vertrouwen in mensen. Het gaat van specifiek 'particularized' sociaal vertrouwen in de eigen groep naar algemeen 'generalized' sociaal vertrouwen in onbekende burgers. Van daaruit volgt het vertrouwen in anonieme voortbrengselen en verbanden. Elchardus en Smits (2002) zien institutioneel vertrouwen als een bijzondere vorm van sociaal vertrouwen. Het is omstrede of men instituties kan vertrouwen zoals men mensen kan vertrouwen. Volgens Hardin (1999, 2002) is het niet mogelijk, als de personen waarmee men niet bekend is of onvoldoende kennen en die het voor het zeggen hebben, om een afweging te maken of het belang voldoende in hun belangen ingekapseld is. Rothstein (2003:120) wijst erop dat het niet noodzakelijk om een institutie te vertrouwen, omdat de verwachting aanwezig is dat de institutie bij voorbaat integer, onpartijdig en bekwaam is. Het vertrouwen kan gebaseerd zijn op een combinatie van kennis van institutionele normen, de mogelijkheid om te controleren of er aan de afspraken wordt gehouden en de aanwezigheid van sancties voor het geval dat niet gebeurt. (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2001:20)

Vertrouwen in de kwaliteit van de organisatie is van belang, omdat belanghebbenden anders op cruciale momenten om de organisatie heen zullen werken. De kans bestaat dat de organisatie genegeerd zal worden wanneer deelnemers hun eigen beoordelingsvermogen gaan gebruiken. Uiteindelijk wordt de organisatiekennis ontoegankelijk op cruciale momenten, de organisatie wordt los gezien van de dagelijkse praktijk.

2.4.4 Genereren van vertrouwen

Doney en Cannon (1997) hebben een literatuuronderzoek gedaan naar het begrip vertrouwen. Naar aanleiding van het onderzoek hebben ze vijf processen gedefinieerd die als uitgangspunt wordt genomen in de literatuur over vertrouwen. Door middel van de processen kan inzicht worden verkregen in de wijze waarop vertrouwen in het interactieve proces kan worden gegenereerd. De vijf processen zijn:

1) Berekenend proces

In de economische literatuur wordt vertrouwen gezien als een berekenend proces, waarin een individu of een organisatie de kosten en/ of baten berekent van ofwel de andere partij bedriegen ofwel de relatie aanhouden. Indien de baten van het bedriegen de kosten van het betrapt worden niet overstijgen (waarbij rekening gehouden wordt met de grootte van de kans dat hij betrapt wordt), gaat de ene partij ervan uit dat het niet voordelig zal zijn van de andere partij om hem te bedriegen en dat hij daarom deze partij kan vertrouwen. (Doney en Cannon, 1997)

2) Voorspellend proces

Een andere invalshoek is de mate van voorspelbaarheid door vertrouwen. Een individu of een organisatie gaat ervan uit dat hij op basis van informatie over gedrag en dergelijke van de andere partij in het verleden, gedrag van deze partij in de toekomst kan voorspellen. Hierbij spelen herhaaldelijke interacties een rol. Wanneer een partner herhaaldelijk beloftes doet en deze nakomt, zal het vertrouwen van de ander in deze partner groeien. (Doney en Cannon, 1997)

3) Capability proces

Hierbij bepaalt de ene partij op basis van inzicht in het potentieel van een individu of organisatie of hij in staat is om aan zijn verplichtingen te voldoen. Naar aanleiding hiervan stelt hij vertrouwen in het individu of de organisatie. In het capability proces spelen eerlijkheid en openheid een grote rol, net zoals kennis en ervaring van de deelnemers. (Doney en Cannon, 1997)

4) Intentie proces

In het intentie proces staan de doelen van de andere partij centraal. De ene partij interpreteert de houding van de andere partij en probeert op basis hiervan vast te stellen wat de intenties van de andere partij in de relatie zijn. Vervolgens bepaalt hij de mate van vertrouwen die hij in de andere partij stelt. In het intentie proces spelen de doelen van de verschillende deelnemers een rol. (Doney en Cannon, 1997)

5) Overdraaglijkheid proces

Deze theorie gaat uit van de beleving van een derde partij die een partner als betrouwbaar beschouwt. Een individu of organisatie die de intentie heeft om zaken te doen met een partner die als betrouwbaar is bestempeld, neemt deze mening over. Hierbij wordt uitgegaan dat vertrouwen overgedragen kan worden. (Doney en Cannon, 1997)

2.5 Commitment

Commitment wordt vanuit verschillende inzichten gedefinieerd. Meyer en Herscovitch (2001) hebben na het bestuderen van verschillende definities voorgesteld dat commitment als volgt kan worden gedefinieerd:

A force that binds an individual to a course of action of relevance to one or more targets. As such, commitment is distinguishable from exchange-based forms of motivation and from target-relevant attitudes, and can influence behavior even in the absence of extrinsic motivation or positive attitudes.

Volgens Meyer en Herscovitch is commitment duidelijk waarneembaar in verschillende vormen van motivatie en doelrelevante attitudes. Commitment kan het gedrag zelfs beïnvloeden wanneer er geen extrinsieke motivaties of positieve attitudes aanwezig zijn. Vanuit dit standpunt zullen de deelnemers van het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland' project worden geïnterviewd. Er zal aandacht worden besteed aan de motivaties en doelen van de individuele deelnemers.

Michael O'Malley (2001) heeft vijf stappen geformuleerd om de commitment bij deelnemers te beïnvloeden. De stappen zijn:

- 1) Deelnemers het gevoel geven dat ze gewenst zijn;
- 2) Bouwen aan zelfrespect van de deelnemers;
- 3) Versterken van vertrouwen en wisselwerking;
- 4) Emotionele beloningen geven;
- 5) Creëren van onderlinge economische afhankelijkheid.

Voor het afstudeeronderzoek zullen de stappen als indicatoren worden gebruikt om commitment bij de deelnemers te meten. In de schriftelijke enquêtes zal bijvoorbeeld indirect worden gevraagd of de deelnemers het gevoel hebben dat ze gewenst zijn.

Om het begrip commitment uiteen te zetten is commitment verdeeld in commitment aan het proces en commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland. In deze paragraaf wordt ingegaan op de twee dimensies.

2.5.1 Commitment aan het proces

Pröpfer en Steenbeek (1999) hebben een doelstelling van interactief beleid geformuleerd die betrekking heeft op het draagvlak van de deelnemers. Draagvlak kan gezien worden als een afgeleide van commitment, beide begrippen hebben raakvlakken met elkaar. De beweegredenen van de deelnemers om te participeren in een interactief proces staan centraal. De doelstelling van Pröpfer en Steenbeek (1999) luidt als volgt:

Het realiseren van draagvlak vraagt een groot of een representatief aantal participanten. (Pröpfer en Steenbeek, 1999:119)

Hierbij gaat het om de vraag waarom de deelnemers bereid zijn om het beleid te steunen. Ze kunnen het eens zijn met de probleemdefinitie, met de inhoud van het beleid of met het proces waarin het tot stand is gekomen. Draagvlak betekent in principe brede politiek-bestuurlijke en maatschappelijke steun. Het is mogelijk dat deelnemers direct betrokken moeten worden om draagvlak te verlenen, bijvoorbeeld door een concrete bijdrage te leveren aan het proces. Dit is ook het geval bij het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project. De deelnemers leveren een

bijdrage door het delen van kennis en ervaring met anderen en het gezamenlijk komen tot een oplossing.

Een interactief proces kan in drie fases worden onderscheiden: de initiatiefase, de integratiefase en de realisatiefase. De kunst is om door middel van procedures en een herkenbare structuur de inhoud van het project door het proces heen te loodsen. Aan het einde van het proces kan een besluit of een uitkomst liggen, wat hoge commitment van de deelnemers deelt. Commitment van de deelnemers komt op drie manieren ten goede. Ten eerste verhoogt commitment de volharding van de deelnemers. De deelnemers zijn minder snel geneigd om te stoppen met het project of het project op te geven. Ten tweede is het gevoel van 'burgerschap' hoger, deelnemers met een hoge commitment helpen sneller andere deelnemers en gedragen zich ethisch correct. Ten slotte zorgt commitment bij deelnemers voor een verhoogde interactieve deelname en input.

(Bron:http://www.managementissues.com/cultuuranalyse/cultuuranalyse/communicatie_verbet_eren:_een_kunstje_leren_of_houding_en_gedrag_veranderen?_20050405286.html)

2.5.2 Commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland

O'Reilly en Chapman (1986) en Brown, Lusch en Nicholson (1995) hanteren vanuit de literatuur een uitwerking van commitment waarbij onderscheid gemaakt wordt tussen normatieve en instrumentele commitment. Binnen de normatieve commitment wordt onderscheid gemaakt tussen identificatie en internalisatie in de relatie. Identificatie heeft betrekking op verbondenheid met de organisatie en internalisatie verwijst naar de waarden die de organisatie uitdraagt. Instrumentele commitment wordt gemeten door middel van compliance in de relatie. Compliance is een functie die in algemene zin toeziet op naleving van wetten en regels die te maken hebben met de bevordering en handhaving van de integriteit van een instelling en diens medewerkers.

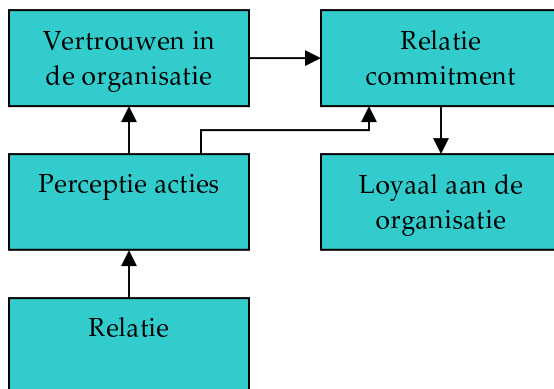
Kumar, Hibbard en Stern (1994) maken onderscheid in affectieve en calculatieve commitment. Affectieve commitment en calculatieve commitment hebben een duidelijke associatie met identificatie en internalisatie en compliance, deze termen worden gebruikt om verschillende vormen van commitment aan te duiden. Compliance kan gezien worden als een controle-instrument voor ethiek en om een compliance cultuur in het project door te voeren. Compliance houdt het 'handelen in overeenstemming van bepaalde regels in'. Hierbij wordt de nadruk gelegd op regels die te maken hebben met de integriteit en reputatie van de instelling. (Bron: <http://www.feweb-vu.nl/urlsearchresults.asp?itemnumber=7727>)

Bij affectieve commitment wenst de partner de relatie voort te zetten, omdat hij de ander aardig vindt en de relatie als prettig ervaart. Bij calculatieve commitment moet de partner de relatie voort zetten, omdat er bijvoorbeeld kosten verbonden zijn aan het beëindigen van de relatie.

Calculatieve commitment is gebaseerd op extrinsieke condities en is daardoor meer oppervlakkig vergeleken met affectieve commitment. Affectieve commitment is gebaseerd op intrinsieke condities en vormt daarom een goede basis voor een lange termijn relatie. Tijdsoriëntatie is ook een onderdeel van commitment. Ervan uitgaande dat affectieve en calculatieve commitment de motivatie vormen voor een duurzame oriëntatie van betrokken partijen met betrekking tot de relatie, kan tijdsoriëntatie ook als een dimensie van commitment worden beschouwd. Partijen voelen zich namelijk in eerste instantie betrokken bij een organisatie en vanuit deze betrokkenheid streven zij naar effectieve samenwerking en eventueel een relatie voor onbepaalde tijd. (Kumar, Hibbard en Stern, 1994)

2.6 Relatie tussen vertrouwen en commitment?

Vertrouwen en commitment worden niet of nauwelijks onafhankelijk van elkaar onderzocht in de literatuur. Volgens Too en Thirkell leidt vertrouwen tot commitment, zonder vertrouwen is er geen commitment. Too en Thirkell hebben een model ontwikkeld waarbij het onderhouden van relaties als een indirecte stimulator van een individu aan een organisatie kan worden gezien. Het model is weergegeven in figuur 1.



Figuur 1: Relatie vertrouwen en commitment

(Bron:<http://www.loyaltyfacts.com/pages/index.asp?soort=artikel&id=39>)

Volgens Too en Thirkell gaat loyaliteit gepaard met vertrouwen. Als een deelnemer bijvoorbeeld ziet dat de organisatie extra tijd of geld investeert zal het leiden tot meer vertrouwen. Commitment is de mate waarin de deelnemer zich inzet om de relatie voort te zetten. Volgens beide auteurs heeft vertrouwen invloed op commitment en zonder vertrouwen kan er geen commitment zijn.

Too en Thirkell beweren dat hoe groter het vertrouwen van de deelnemer is, hoe sterker de basis van de relatie, des te groter de commitment om de relatie te behouden.

Andere auteurs zien ook de invloed van vertrouwen op commitment. Geyskens, Steenkamp en Kumar (1998), Morgan en Hunt (1994) en Dwyer, Schurr en Oh (1987) erkennen de invloed van vertrouwen op commitment, tevredenheid en een lange termijn oriëntatie; allemaal aspecten die volgens de auteurs centraal staan bij effectieve samenwerking.

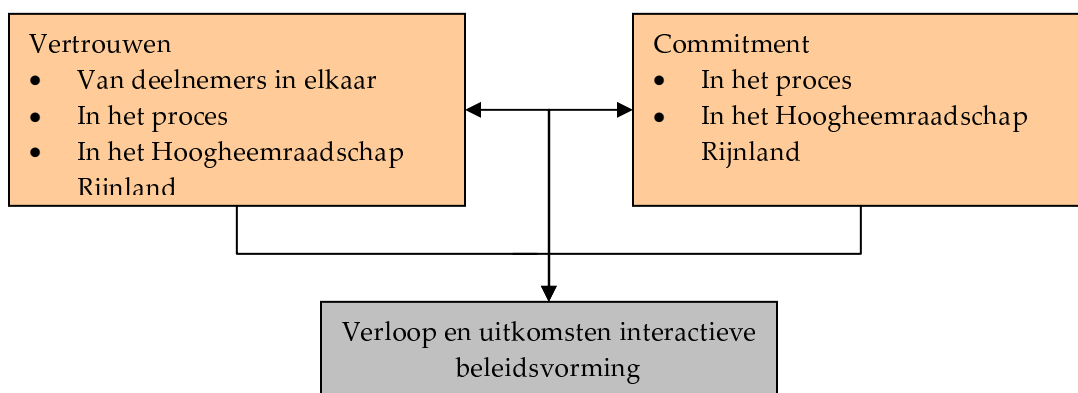
Volgens Morgan en Hunt zijn vertrouwen en commitment noodzakelijk omdat:

- Ze partijen aanmoedigen om relaties in stand te houden door middel van samenwerking met verschillende partners;
- Ze weerstand bieden aan aantrekkelijke korte termijn alternatieven tegenover de voordelen van het blijven bij de bestaande partners;
- Ze potentieel hoge risico's zien door het geloof dat de partners niet opportunistisch zullen handelen.

Samengevat leiden vertrouwen en commitment volgens Morgan en Hunt (1994) en Too en Thirkell direct tot gedrag dat bevorderlijk is om relaties en samenwerkingsverbanden succesvol te laten verlopen. Voor het afstudeeronderzoek betekent het dat de deelnemers eerst vertrouwen dienen te hebben in bijvoorbeeld het proces alvorens ze commitment zullen ontwikkelen. Door middel van empirisch onderzoek zal gekeken worden of vertrouwen daadwerkelijk invloed heeft op commitment en of er een relatie is tussen beide. In hoofdstuk 5 Analyse zal uit de bevindingen van de interviews en enquêtes duidelijk worden of beide begrippen invloed hebben op elkaar.

2.7 Ter afsluiting

In deze paragraaf wordt kort aangegeven hoe het onderzoek verder wordt vormgegeven. In het theoretisch kader zijn de begrippen vertrouwen en commitment onderverdeeld in een aantal dimensies. In figuur 2 is de verdeling grafisch weergegeven.



Figuur 2: Dimensies vertrouwen en commitment

De dimensies bieden inzicht in het verloop van het interactieve proces met betrekking tot het vertrouwen en commitment van de deelnemers. De dimensies worden elk in het volgende hoofdstuk geoperationaliseerd voor het empirisch onderzoek. In hoofdstuk 4 Casebeschrijving worden vervolgens de bevindingen uit het empirisch onderzoek weergegeven. Hierbij wordt aandacht besteed aan het verloop en de uitkomsten van het interactieve proces. In hoofdstuk 5 volgt de analyse van de empirische bevindingen en in hoofdstuk 6 worden de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek gepresenteerd.

3. Methodologische verantwoording

3.1 Inleiding

In het hoofdstuk Methodologische verantwoording wordt de werkwijze van het onderzoek uiteengezet. Het is moeilijk om een verschil aan te geven tussen methoden enerzijds en technieken anderzijds. Er kan worden gezegd dat een methode algemener is, het overkoepelt een aantal technieken. Tot op een zekere hoogte is het onderscheid te vergelijken met het onderscheid tussen strategie en tactiek. In dit hoofdstuk wordt het onderscheid tussen methoden en technieken gemaakt. In paragraaf 3.2 wordt de gebruikte methode van het afstudeeronderzoek beschreven. De methode van het onderzoek kan getypeerd worden als een casestudy. In paragraaf 3.3 komen vervolgens de technieken aan de orde. In deze paragraaf wordt de wijze van enquêtes, interviews en observaties beschreven. In paragraaf 3.4 komen de onderzoeksmodellen van vertrouwen en commitment aan de orde. De onderzoeksmodellen zijn ontwikkeld vanuit de theorie en in paragraaf 3.4 staat centraal hoe de begrippen worden gemeten. Tot slot wordt in paragraaf 3.5 een korte samenvatting van het hoofdstuk gegeven.

3.2 Methoden

Het type onderzoek kan worden onderscheiden naar de focus van het onderzoek, ofwel naar het aantal eenheden. Hierbij onderscheidt Hakvoort de volgende varianten; casestudy, vergelijkend onderzoek, survey, dynamische studies en dergelijke. (Hakvoort, 1995:86-87) Het afstudeeronderzoek kan getypeerd worden als het variant casestudy. De casestudy binnen de bestuurskunde betreft doorgaans een onderzoek van een complexe situatie. Binnen de casestudy wordt de eenheid van het onderzoek bestudeerd. De kenmerken van de casestudy zijn onder andere de sterke gebondenheid in de context en de 'real-life' situatie. De gebondenheid in de context betekent dat de belangrijkste oorzakelijke factor niet los kan worden gezien van de context. (Hakvoort, 1995:90)

Voor het afstudeeronderzoek wordt gekeken naar de case van het Hoogheemraadschap Rijnland. Het project waarin het onderzoek wordt uitgevoerd heet 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'. 'Baggeren in Zuidwest Rijnland' is een grootschalig project waarbij het Hoogheemraadschap Rijnland samen met belanghebbenden wil onderzoeken welke geschikte mogelijkheden er bestaan voor de verwerking van bagger. Het project is vormgegeven in een nieuwe interactieve aanpak die een bijdrage moet leveren voor het oplossen van het complexe baggerprobleem. De aanpak gaat uit van vier speerpunten:

- Actoren betrekken die een bijdrage leveren aan het probleem en een bijdrage kunnen leveren aan de oplossing;
- Het toepassen van de kennis uit het gebied;

- Het bouwen aan kennis van het systeem en begrip voor elkaars belangen;
- Gezamenlijk oplossingen voor het baggerprobleem formuleren.

In het project zijn deelnemers betrokken die verschillende belangen hebben. Er zijn bijvoorbeeld mensen uit de visserij, watersport, gemeenten en provincies betrokken. Het afstudeeronderzoek is gericht op het vertrouwen en commitment van de deelnemers in het interactieve proces en in het Hoogheemraadschap Rijnland. Voor het onderzoek is het belangrijk om de attitudes van de deelnemers te achterhalen. Hierbij is het noodzakelijk om empirisch onderzoek te doen. Er is onder andere met behulp van interviews, enquêtes en observaties onderzoeksmateriaal verworven. In paragraaf 3.3 worden de technieken beschreven.

3.3 Technieken

Het verkrijgen van de gegevens ter beantwoording van de onderzoeksvraag verloopt binnen het bestuurskundig onderzoek niet anders dan bij een sociaal-wetenschappelijk onderzoek. Bij het verzamelen van gegevens richt de bestuurskundige wetenschapper zich op twee categorieën waarnemingsobjecten:

- ✓ De gedragingen, handelingen, opvattingen en communicatieve uitingen van individuen;
- ✓ De inhoud van bestuursdocumenten zoals wetten, nota's, plannen, verordeningen, begrotingen en dergelijke. (Hakvoort, 1995:127)

Met de keuze van een bepaalde techniek van gegevensverzameling zijn verschillende methodologische keuzes gemaakt. Het gebruik van een vragenlijst of een observatieprotocol geeft aan dat theoretische begrippen zijn gebruikt en geoperationaliseerd. Tevens betekent het dat de onderzoeker empirisch-analytisch te werk gaat. De empirisch-analytische benaderingswijze richt zich op het ontwikkelen van begrippen, modellen en theorieën vooraf door de onderzoeker. Vervolgens worden de theoretische begrippen vertaald naar empirisch waarneembare verschijnselen door middel van definiëren, indiceren en operationaliseren. Definiëren, indiceren en operationaliseren zijn achtereenvolgens de handelingen die de onderzoeker moet verrichten om de verhouding tussen theoretische begrippen en empirische variabelen aan te geven. (Hakvoort, 1995:127)

De gebruikte technieken om empirisch materiaal te verzamelen in het afstudeeronderzoek zijn enquêtes, interviews en observaties. In paragraaf 3.3.1 en 3.3.2 worden deze technieken besproken.

3.3.1 Enquête

Het uitvoeren van een enquête is een geschikte techniek om inzicht te krijgen in de houding en de opinies van de deelnemers. Dit is ook de reden geweest om een enquête te houden onder de deelnemers. De enquête is een systematische ondervraging van personen op verschillende

punten. Meestal vormen de personen een zorgvuldig getrokken steekproef uit een bepaalde omschreven populatie. De enquête als onderzoeksstrategie wordt gehouden onder de volgende omstandigheden:

- Als het aantal personen waarover men gegevens wil hebben groot is;
- Als het aantal te meten variabelen groot is;
- Als men motieven, houdingen, opinies, toekomstplannen en dergelijke wil onderzoeken;
- Als men gedrag wil onderzoeken dat niet observeerbaar is. (Swanborn, 1984:306)

Het afstudeeronderzoek betreft het achterhalen van de houding en opinies van de deelnemers over hun vertrouwen en commitment. Door middel van een schriftelijke enquête is direct inzicht verkregen in de attitudes van alle deelnemers die aanwezig waren bij de workshops. In het onderzoek is gebruik gemaakt van twee soorten enquêtes, namelijk van schriftelijke enquêtes en interviews. Beide vormen van enquêtes worden hieronder kort besproken.

Schriftelijke enquête

Het groepsgewijs afnemen van vragenlijsten heeft als voordeel dat er meer en snellere respons is dan wanneer ze worden opgestuurd. Tevens bestaat de mogelijkheid om te controleren door wie en hoe volledig de lijst is ingevuld. Volgens Baarda en de Goede (1996:148) zijn er weinig nadelen aan deze vorm van afname. Bij schriftelijke enquêtes worden vragenlijsten uitgedeeld met de vraag of de deelnemers ze willen invullen. De vraagstelling bij een schriftelijke enquête is eenvoudig geformuleerd. De vraagstellingen in de enquête zijn uniform met vaste antwoordalternatieven. Het gebruik van vaste antwoordalternatieven bij het meten van motieven en preferenties veronderstelt dat de onderzoeker op de hoogte is van de antwoordmogelijkheden die zich kunnen voordoen, zodat in de werkelijkheid aanwezige variëteit uitputtend kan worden afgebeeld op de verzameling alternatieven. In de enquêtes is gebruik gemaakt van een waardeschaal met een ordinaal meetniveau. Bij een ordinaal meetniveau hebben de waarden een vaste onderlinge volgorde. De elementen verschillen niet alleen van elkaar, maar de een is hoger, méér, positiever of iets dergelijks dan de ander. Variabelen waarvan de waarden een vaste volgorde vertonen worden ordinale variabelen genoemd. (Swanborn, 1984:68) De ordinale variabelen in de schriftelijke enquêtes zijn:

- 1) Zeer mee oneens
- 2) Enigszins mee oneens
- 3) Neutraal
- 4) Enigszins mee eens
- 5) Zeer mee eens

De grootte van de groep deelnemers heeft een rol gespeeld bij de keuze van een enquête met een ordinaal meetniveau. Enquêtes met vastgestelde waarden zijn efficiënter om te verwerken

en analyseren. Ook zijn een aantal interviews uitgevoerd. In de interviews is dieper ingegaan op de materie.

In de 1^e en 3^e workshop zijn de enquêtes ingevuld door de deelnemers. In de 1^e workshop kregen de deelnemers de tijd om de enquête ter plekke in te vullen. De respons op de eerste enquête was hierdoor optimaal. In de derde workshop kregen de deelnemers de enquête uitgedeeld bij het afscheid met de vraag de enquête in te vullen en terug te sturen. Ook zijn de enquêtes via de mail verzonden naar de deelnemers met de vraag om de enquête in te vullen en terug te sturen. Helaas heeft niet elke deelnemer de enquête ingevuld, maar de respons was acceptabel voor een sociaal-wetenschappelijk onderzoek. De resultaten van de enquêtes zijn naderhand geanalyseerd met behulp van het computerprogramma SPSS. In het volgende hoofdstuk worden de resultaten van de enquêtes weergegeven. De enquêtes zijn terug te vinden in de bijlage.

Interviews

Het doel van het interviewen is om na te gaan wat iemand van een bepaalde situatie vindt. Er vinden vraaggesprekken over onderwerpen plaats, die door middel van observatie niet waar te nemen zijn. (Hakvoort, 1995:134-138) De interviewvragen voor het afstudeeronderzoek hebben betrekking op vertrouwen en commitment. Beide onderwerpen zijn praktisch niet observeerbaar, om deze reden is gekozen voor een interview. Bij een interview gaat de interviewer een aantal deelnemers ondervragen. Dit kan in een open gesprek, met behulp van een vragenlijst of via een andere tussenvorm. De vragen in de interviews met de deelnemers hadden een open antwoordmogelijkheid. Een open antwoordmogelijkheid heeft het voordeel dat de deelnemers het interview aantrekkelijker vinden. Ze worden niet in een 'multiple choice'-situatie gedwongen en ze krijgen het gevoel dat er aan zijn meningen meer recht wordt gedaan. Een open antwoordmogelijkheid kan uiteindelijk leiden tot een valider resultaat, naarmate de deelnemer meer van zijn eigen specifieke ervaringen kan gebruikmaken en de antwoorden in zijn eigen taalgebruik kan uitdrukken. Het nadeel van een open antwoordmogelijkheid is dat er in de analyse geprobeerd moet worden om de antwoorden van een groot aantal personen onder één noemer te brengen. De analyse kan tijdrovend zijn. (Swanborn, 1984: 312-313)

Interviews kunnen worden ingedeeld naar de mate van structurering. In het afstudeeronderzoek is gebruik gemaakt van semi-gestructureerde interviews. Het interview verloopt aan de hand van een vooraf gestructureerde vragenlijst. Hierbij staat de formulering van de vragen vast en alle respondenten krijgen in principe dezelfde vragen voorgelegd. In de interviews was er wel de mogelijkheid om verder door te vragen om dieper op een bepaald onderwerp in te gaan. (Hakvoort, 1995:134) Met behulp van een semi-gestructureerde

vragenlijst worden uniforme vragen gesteld aan alle deelnemers, hierdoor verloopt de analyse van de interviews sneller. In de bijlage zijn de vragen van de interviews opgenomen.

De deelnemers zijn in de workshops verdeeld in drie groepen: beheersers, benutters en beschermers. Bij de groepsindeling is een goede verdeling van verschillende partijen nagestreefd, waarbij de deelnemers op basis van hun belangen in een deelgroep werden ingedeeld. In paragraaf 4.5 worden de deelnemers en de deelgroepen uitvoerig beschreven. Uit de drie deelgroepen is een steekproef gemaakt om de deelnemers te interviewen. Door een steekproef uit de drie deelgroepen te maken zijn de verschillende perspectieven van de deelnemers in kaart gebracht. Een 'beschermer' zou misschien anders tegen het interactieve proces aan kunnen kijken vergeleken met een 'benutter'. De overige selectiecriteria zijn:

- Het aantal mensen per deelgroep (opkomst);
- Belang van de deelnemers (diversiteit);
- De functie;
- De rol/ houding in de deelgroep.

Met het belang van de deelnemers wordt de aard van de belanghebbenden bedoeld. Er is gestreefd om deelnemers met verschillende belangen en functies te interviewen. In de deelgroepen zijn de deelnemers met overeenkomstige belangen en functies bij elkaar gezet. Bij de selectie voor de interviews is erop gelet dat er niet twee deelnemers met dezelfde functies en belangen zijn geïnterviewd. Er is bijvoorbeeld uit de groep beschermers (waarin de gemeenten en provincies zitten) één deelnemer uit de gemeente en één deelnemer uit de provincie geïnterviewd en niet twee deelnemers uit de gemeente. Het streven was om deelnemers uit verschillende invalshoeken te interviewen. De rol en houding in de deelgroep geeft meestal aan hoe de deelnemers tegenover het interactieve proces staan. Door middel van observaties is naar houding en rollen van de deelnemers gekeken en op basis hiervan zijn ze benaderd voor een interview.

Per deelgroep zijn twee deelnemers en één Rijnlander geïnterviewd. In hoofdstuk 4 Casebeschrijving komen de bevindingen uit de interviews naar voren.

Validiteit

Onderzoeksmetingen zijn vaak enigszins afhankelijk van toeval. Hoe minder dat het geval is, des te betrouwbaarder zij zijn. De toevalligheden kunnen betrekking hebben op de situatie, de interviewer, de vragenlijst of de geënquêteerde persoon. Als er betrouwbare gegevens voorhanden zijn, betekent dit niet dat het geldige gegevens zijn. De gegevens moeten ook valide zijn. Validiteit betekent dat er gemeten dient te worden wat er beoogd werd om te meten. (Baarde en de Goede, 1996:165) Een belangrijk punt bij validiteit speelt de rol van sociaal wenselijkheid. Sociaal wenselijke antwoorden zijn volgens Swanborn (1984) antwoorden die

beïnvloed worden door de neiging om te reageren op een manier waarvan men verwacht dat deze de interviewer bevalt. Door middel van triangulatie kunnen de gegevens op betrouwbaarheid en validiteit worden onderzocht. Het begrip triangulatie betekent het gebruik van meer dan één methode of meer dan één techniek om de gestelde onderzoeksdoelen te bereiken. In het afstudeeronderzoek zijn zowel schriftelijke als interviewenquêtes bij de deelnemers uitgevoerd. Door Putt en Springer (1989) wordt triangulatie als methode aanbevolen om het aantal betrouwbaarheids- en geldigheidsfouten te reduceren. (Hakvoort, 1996:132) De validiteit en betrouwbaarheid van de gegevens uit de schriftelijke enquêtes en interviews worden empirisch onderzocht. Hiervoor is de onderlinge samenhang bepaald. Als er geen samenhang bestaat roept deze twijfel op over de veronderstelling dat ze hetzelfde verschijnsel meten. In de schriftelijke enquêtes en interviews zijn dezelfde vragen opgenomen, de formulering van de vragen verschilt. Hierdoor kan de betrouwbaarheid worden bepaald van de bevindingen uit de interviews en enquêtes.

3.3.2 *Observatie*

De observatie is uitgevoerd tijdens de workshops. Door middel van de observatie is gekeken of er weerstand heerste bij de deelnemers en naar aanleiding hiervan zijn de deelnemers benaderd voor een interview. Observatie is traditioneel de dataverzamelingstechniek bij antropologisch onderzoek. Bij bestuurskundig onderzoek neemt observeren een bescheiden plaats in. Observeren houdt het zorgvuldig en aandachtig opslaan van verschijnselen in met als doel de verschijnselen zo nauwkeurig mogelijk te leren kennen. Hakvoort omschrijft de volgende voorwaarden van observeren:

- ✓ De observatie moet een omschreven onderzoeksdoel dienen;
- ✓ De observatie moet systematisch gepland zijn;
- ✓ De registratie dient systematisch te geschieden;
- ✓ De verkregen informatie dient betrouwbaar en geldig te zijn. (Hakvoort, 1996:140)

De voordelen van observatie zijn dat de onderzoeker niet afhankelijk is van de verbale uitdrukkingmogelijkheden van de deelnemers én van de bereidheid tot deelname van het onderzoek. Het nadeel is dat het gedrag niet altijd plaatsvindt in de observatieperiode, veel gedrag is van langdurige aard. (Hakvoort, 1996:140)

In de workshops is gekeken naar het gedrag en houding van de deelnemers. Aangezien het onderzoek gericht is op het achterhalen van de attitudes van de deelnemers, is vooral gelet of er weerstand heerste bij de deelnemers. Het doel van de observatie is kijken naar het gedrag van de deelnemers en voornamelijk naar afwijkend gedrag. Hierbij is gelet op scherpe opmerkingen van de deelnemers, deelnemers die het initiatief nemen in de workshops en of er sprake is van nonchalant gedrag. Naar aanleiding van de observatie in de 2^e workshop zijn de deelnemers benaderd voor een interview. Deelnemers met bijvoorbeeld een duidelijk standpunt in de

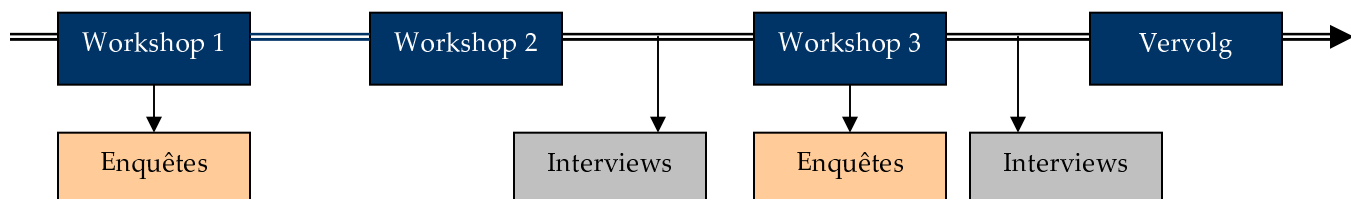
deelsessies of met een sceptische houding zijn gevraagd om een interview te houden. In de interviews was de mogelijkheid aanwezig om aan de deelnemers door te vragen over de redenen van bijvoorbeeld hun sceptische houding.

Met behulp van een observatieprotocol, waarin de te meten kenmerken zijn opgenomen, is de observatie in de workshops uitgevoerd. De kenmerken hadden betrekking op onder andere de reacties van de deelnemers, de rol van het Hoogheemraadschap Rijnland en de actieve deelname van de deelnemers. Na de observatie zijn de bevindingen in een observatieverslag verwerkt. Het observatieprotocol is te vinden in de bijlage.

3.3.3 Onderzoek

De empirische data is door middel van interviews en enquêtes verworven. In figuur 3 is een tijdslijn van het onderzoek weergegeven. Het merendeel van de interviews is gehouden na de 2^e workshop en voor de 3^e workshop. De enquêtes zijn gehouden tijdens de 1^e en 3^e workshops. Het afstudeeronderzoek is na de 1^e workshop van start gehouden, de enquête uit de 1^e workshop heeft helaas weinig bruikbare resultaten opgeleverd. In alle workshops is geobserveerd.

Door verschillende meetmomenten in het onderzoek op te nemen, wordt de ontwikkeling van vertrouwen en commitment inzichtelijk gemaakt. In figuur 3 is een tijdslijn van de empirische data verzamelmomenten opgenomen.



Figuur 3: Tijdslijn onderzoek

De stellingen van de enquête die in de volgende paragraaf aan de orde komen zijn de stellingen voor de enquête van de 3^e workshop.

3.4 Operationalisering

In deze paragraaf wordt de theorie over vertrouwen en commitment in interactieve beleidsprocessen toegepast op de praktische invulling van het afstudeeronderzoek. Vanuit de theorie zijn een aantal onderzoeksmodellen ontwikkeld met verschillende indicatoren. De indicatoren zijn vertaald naar concreet meetbare termen. De reden dat begrippen zoals

vertrouwen en commitment vertaalt dienen te worden in een aantal concreet meetbare termen heeft te maken met de betrouwbaarheid van de meting en de validiteit van de operationalisering. Ook de complexiteit van het te meten begrip heeft invloed op het aantal indicatoren. Vertrouwen en commitment zijn complex meetbare begrippen zijn, daarom zijn ze elk onderverdeeld in een aantal dimensies. Vertrouwen is onderverdeeld in *vertrouwen onderling de deelnemers*, *vertrouwen in het proces* en *vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland*. Babbie (2004:123) hanteert de volgende definitie van een indicator en een dimensie:

Indicator: An observation that we choose to consider as a reflection of a variable we wish to study.

Dimension: A specifiable aspect of a concept. (Babbie, 2004:123)

De meting van de indicatoren moet zo min mogelijk afhangen van het toeval en zo betrouwbaar mogelijk zijn. Door een begrip te vertalen in een aantal kenmerken wordt de kans op toeval gespreid. Tevens wordt de validiteit van de operationalisering bevorderd. Bij validiteit gaat het om de vraag of de indicatoren inderdaad het begrip representeren.

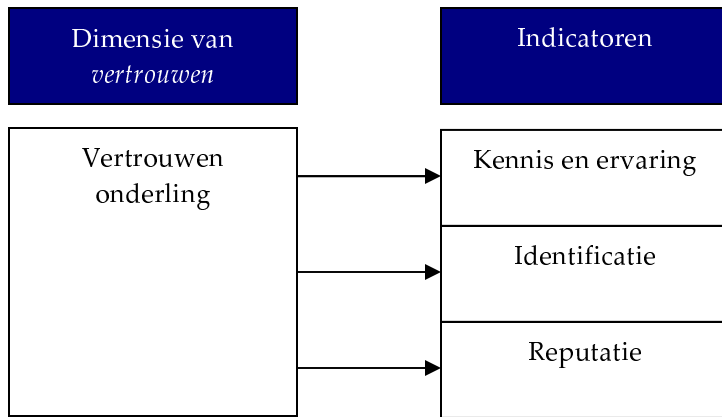
In paragraaf 3.4.1 zal als eerst het begrip vertrouwen worden geoperationaliseerd aan de hand van de dimensies en de bijbehorende indicatoren. Vervolgens wordt in paragraaf 3.4.2 het begrip commitment geoperationaliseerd.

3.4.1 *Vertrouwen*

Vertrouwen van de deelnemers van het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'- project kan worden onderverdeeld in drie dimensies. De dimensies van vertrouwen zijn *vertrouwen onderling*, *vertrouwen in het interactieve proces* en *vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland*. De dimensies worden gemeten door een aantal indicatoren. Indicatoren hebben de functie om abstracte en complexe kenmerken te kunnen meten.

Vertrouwen onderling de deelnemers

Het onderzoeksmodel voor vertrouwen onderling de deelnemers is weergegeven in figuur 4.



Figuur 4: Onderzoeksmodel vertrouwen onderling

Het vertrouwen dat deelnemers in elkaar hebben is een dimensie van vertrouwen en wordt gemeten door de volgende indicatoren:

- Kennis en ervaring: kennis en ervaring van de andere deelnemers spelen een rol, omdat relevante kennis en ervaring zorgt voor vertrouwen in de bekwaamheid van de andere deelnemers.
- Identificatie met intenties en doelen van anderen: kunnen de deelnemers zichzelf identificeren met de intenties en doelen van de andere deelnemers? Wordt er gestreefd naar hetzelfde doel of streven de deelnemers hun eigen belangen na?
- Reputatie: hierbij gaat het om de reputatie van de deelnemers en hoe de andere deelnemers erover denken. Wordt er bijvoorbeeld anders over techneuten gedacht dan over ecologen?

De letterlijke vragen van de interviews en de stellingen van de enquêtes om het vertrouwen van de deelnemers onderling te meten zijn weergegeven in tabel 1. De vragen van de interviews zijn open vragen. Het voordeel van een open antwoordmogelijkheid is dat de respondent meer van zijn eigen specifieke ervaringen gebruik kan maken en ze ook in zijn eigen specifieke taalgebruik kan uitdrukken. Bij het formuleren van de vragen gaat het om zo veel mogelijk informatie te verkrijgen die relevant is. (Swanborn, 1984:313) Er zijn tevens verschillende controlevragen opgenomen, waarbij triangulatie in het oog is gehouden. In tabel 1 komt dit ook duidelijk naar voren.

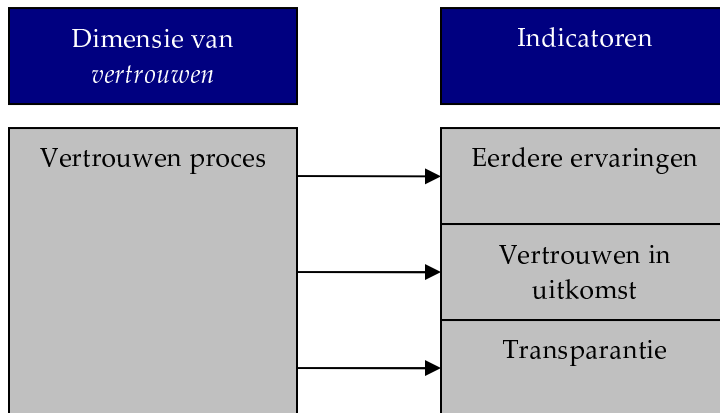
In de enquête is gebruik gemaakt van een waardeschaal. De deelnemers hadden de optie om de stellingen een waarde toe te kennen, waarbij een 1 'zeer mee oneens' betekende en een 5 'zeer mee eens'. De waarde 3 stond voor neutraal.

<i>Indicatoren vertrouwen onderling</i>	<i>Letterlijke vraag in het interview</i>	<i>Betekenis antwoord</i>
Kennis en ervaring	Vindt u dat de deelnemers de kennis en ervaring hebben om deel te mogen nemen met het project?	Indien de deelnemer vindt dat de andere deelnemers beschikken over de kennis en ervaring, kan het betekenen dat hij of zij vertrouwen heeft in de andere deelnemers. Indien de deelnemer van mening is dat de andere deelnemers niet beschikken over kennis en ervaring, kan het betekenen dat hij of zij geen vertrouwen heeft in de andere deelnemers.
Kennis en ervaring	Vindt u dat de lokale kennis, vakkennis, wensen, problemen en voorkeuren van de deelnemers genoeg naar voren komen?	Indien de deelnemer vindt dat dit niet het geval is, geeft het aan dat hij of zij vindt dat de andere deelnemers niet voldoende bekwaam zijn om aan het proces mee te doen en geen vertrouwen heeft in de andere deelnemers.
Identificatie met intenties en doelen van anderen	Bent u van mening dat alle deelnemers hetzelfde doel voor ogen hebben en waarom?	Indien de deelnemer van mening is dat alle deelnemers hetzelfde doel voor ogen hebben, kan hij of zij zichzelf identificeren met de intenties en doelen van de andere deelnemers. Dit kan leiden tot vertrouwen onderling.
<i>Indicatoren vertrouwen onderling</i>	<i>Letterlijke vraag in de enquête</i>	<i>Betekenis antwoord (in de enquête is gebruik gemaakt van een waardeschaal, waarbij een 1 'zeer mee oneens' betekent en een 5 'zeer mee eens')</i>
Kennis en ervaring/ reputatie	De ervaring van de andere deelnemers is voldoende om samen over het baggerprobleem van Rijnland te beslissen.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen onderling hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig vertrouwen heeft in de andere deelnemers.
Kennis en ervaring/ reputatie	De deskundigheid van de andere deelnemers is voldoende om samen over het baggerprobleem van Rijnland te beslissen.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen onderling hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig vertrouwen heeft in de andere deelnemers.
Identificatie met intenties en doelen van anderen	Ik vertrouw erop dat de deelnemers streven naar een voor allen acceptabele oplossing.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen onderling hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig vertrouwen heeft in de andere deelnemers.

Tabel 1: Vragen en stellingen om vertrouwen onderling te meten

Vertrouwen in het proces

In onderstaand figuur is het onderzoeksmodel van vertrouwen in het proces weergegeven.



Figuur 5: Onderzoeksmodel vertrouwen in het proces

Het vertrouwen in het proces is een dimensie van vertrouwen en wordt gemeten door de volgende indicatoren:

- Eerdere ervaringen: eerdere (positieve) ervaringen met het proces kunnen ertoe leiden dat het vertrouwen in het proces wordt vergroot. Indien de deelnemers een negatieve ervaring hebben met interactief beleid, zal het vertrouwen in het proces laag zijn.
- Vertrouwen in de uitkomst: hebben de deelnemers vertrouwen in de uitkomsten en denken de deelnemers dat de uitkomsten daadwerkelijk worden gebruikt? Indien de deelnemers denken dat de uitkomsten niet worden gebruikt en het gehele proces tijdsverspilling is, zal het vertrouwen in het proces laag zijn.
- Transparantie: de aanwezigheid van een transparant proces is een cruciale factor in interactieve beleidsprocessen. Heldere spelregels en procesafspraken omtrent de gang van zaken is van groot belang voor het verloop van het proces. Het vertrouwen van de deelnemers is verbonden met de transparantie van het proces. Het maken van afspraken vanuit de organiserende instelling en zich er daadwerkelijk aan houden kan leiden tot vertrouwen van de deelnemers.

De letterlijke vragen van de interviews en de stellingen van de enquêtes om het vertrouwen van de deelnemers in het proces te meten zijn weergegeven in tabel 2.

<i>Indicatoren vertrouwen in het proces</i>	<i>Letterlijke vraag in het interview</i>	<i>Betekenis antwoord</i>
Eerdere ervaringen	Hoe staat u tegenover de interactieve vormgeving van het project?	Indien de deelnemer een positieve ervaring heeft het proces en het project, geeft het aan dat de deelnemers vertrouwen hebben in het proces.
Eerdere ervaringen	Heeft u al eerder deelgenomen aan een interactief proces?	Indien de deelnemer een eerdere positieve ervaring met het proces heeft gehad, leidt dit tot een verhoogd vertrouwen in het proces.
Vertrouwen in de uitkomst	Denkt u dat de uitkomst van het project daadwerkelijk wordt geïmplementeerd?	Indien de deelnemer denkt dat de uitkomst van het project daadwerkelijk wordt geïmplementeerd is het vertrouwen hoog in het proces.
Transparantie	Vindt u dat u en de andere deelnemers voldoende inbreng hebben in het proces?	Indien de deelnemer vindt dat hij of zij onvoldoende inbreng heeft in het proces, betekent dit dat het proces onvoldoende interactief is en er niet aan de afspraken is gehouden. Dit kan leiden tot laag vertrouwen in het proces.
<i>Indicatoren vertrouwen in het proces</i>	<i>Letterlijke stelling in de enquête</i>	<i>Betekenis antwoord (in de enquête is gebruik gemaakt van een waardeschaal, waarbij een 1 'zeer mee oneens' betekent en een 5 'zeer mee eens')</i>
Eerdere ervaringen	Ik vind dit type proces een geschikte vorm om mensen en organisaties uit het gebied te betrekken.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen in het proces hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig vertrouwen heeft in het proces.
Eerdere ervaringen	Ik denk dat dit proces effectief zal verlopen.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen in het proces hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig vertrouwen heeft in het proces.
Vertrouwen in de uitkomst	Ik steun de tot nu toe behaalde resultaten van dit proces.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen in het proces hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig vertrouwen heeft in het proces.
Vertrouwen in de uitkomst	Ik steun dit proces.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen in het proces hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig vertrouwen heeft in het proces.
Vertrouwen in de uitkomst	Ik vind dat dit proces de besluitvorming verstoort.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen in het proces laag. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer veel vertrouwen heeft in het proces.
Vertrouwen in de uitkomst	Ik zie niet in wat ik kan toevoegen aan dit proces.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen in het proces laag. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer veel vertrouwen heeft in het proces.

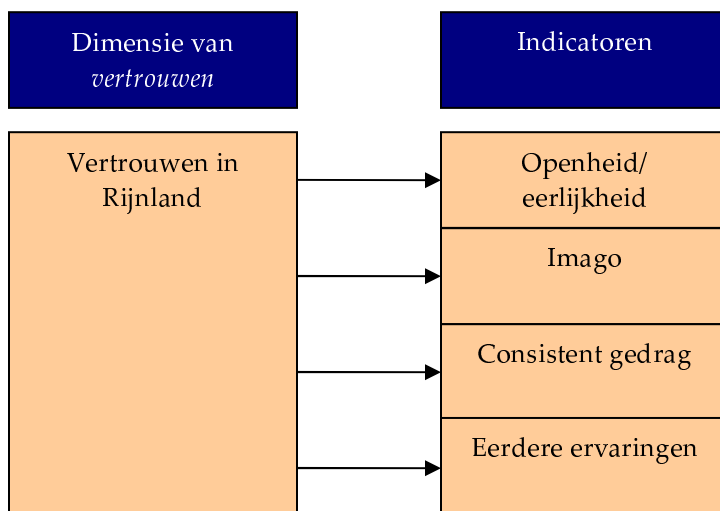
Tabel 2: Vragen en stellingen om vertrouwen in het proces te meten

Vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland

Het vertrouwen dat deelnemers in het Hoogheemraadschap Rijnland hebben is een dimensie van vertrouwen. Het vertrouwen van de deelnemers in het Hoogheemraadschap Rijnland wordt gemeten door de volgende indicatoren:

- Openheid en eerlijkheid: is het Hoogheemraadschap naar de deelnemers open en eerlijk? Worden de deelnemers van alles op de hoogte gehouden? Wanneer het Hoogheemraadschap zichzelf positioneert als een gesloten organisatie om mee samen te werken, zal het vertrouwen van de deelnemers laag zijn.
- Imago: welke positie heeft het Hoogheemraadschap in de maatschappij? Staan ze bekend als een bureaucratische organisatie? Zijn de deelnemers bekend met de organisatie?
- Consistent gedrag: houdt het Hoogheemraadschap zich aan alle afspraken die ze maken of komen ze bepaalde afspraken niet na. Hiermee wordt gedoeld op de betrouwbaarheid van Rijnland.
- Eerdere ervaringen: eerdere (positieve) ervaringen met het Hoogheemraadschap kunnen ertoe leiden dat het vertrouwen in de organisatie wordt vergroot. Indien de deelnemers een negatieve ervaring hebben, is het vertrouwen in het Hoogheemraadschap waarschijnlijk laag.

Het onderzoeksmodel is in onderstaand figuur weergegeven.



Figuur 6: Onderzoeksmodel vertrouwen in Rijnland

De letterlijke vragen van de interviews en de stellingen van de enquêtes om het vertrouwen van de deelnemers in het Hoogheemraadschap Rijnland te meten zijn weergegeven in de volgende tabel.

<i>Indicator van vertrouwen in Rijnland</i>	<i>Letterlijke vraag in het interview</i>	<i>Betekenis antwoord</i>
Openheid en eerlijkheid	Wat vindt u van de communicatie met het Hoogheemraadschap Rijnland?	Een positief antwoord geeft aan dat Rijnland open en eerlijk is en leidt tot verhoogd vertrouwen in Rijnland.
Eerdere ervaringen	Bent u in het verleden in aanraking gekomen met het Hoogheemraadschap Rijnland?	Indien de deelnemer een positieve ervaring heeft gehad met Rijnland, leidt dit tot vertrouwen in Rijnland.
<i>Indicator van vertrouwen in Rijnland</i>	<i>Letterlijke stelling in de enquête</i>	<i>Betekenis antwoord (in de enquête is gebruik gemaakt van een waardeschaal, waarbij een 1 'zeer mee oneens' betekent en een 5 'zeer mee eens')</i>
Imago	Rijnland drukt een te grote stempel op het proces.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen in Rijnland laag. In een interactief proces mag Rijnland zich in principe niet teveel bemoeien met het proces.
Imago	Rijnland voert haar taken goed uit.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen in Rijnland hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig vertrouwen heeft Rijnland.
Consistent gedrag	Wat dit proces betreft is het handelen van Rijnland naar de deelnemers toe positief.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen in Rijnland hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig vertrouwen heeft Rijnland.
Consistent gedrag	Rijnland leeft alle in het proces gemaakte afspraken en toezeggingen na.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen in Rijnland hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig vertrouwen heeft Rijnland.

Tabel 3: Vragen en stellingen om vertrouwen in Rijnland te meten

3.4.2 Commitment

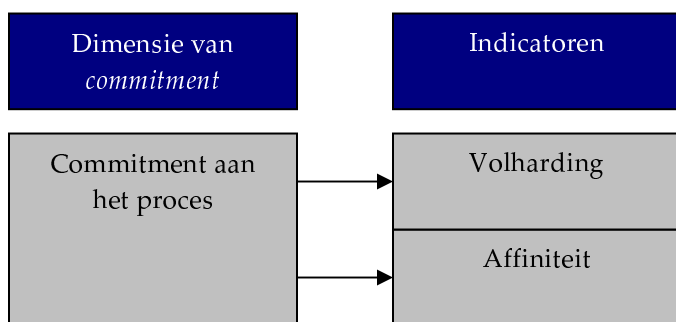
Commitment van deelnemers kan worden onderverdeeld in *commitment aan het proces* en *commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland*. Commitment aan het proces en commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland zijn de dimensies van commitment.

Commitment aan het proces

Commitment aan het proces is een dimensie van commitment en wordt gemeten door de volgende indicatoren:

- Volharding: Bij volharding draait het om de betrokkenheid van de deelnemers. In hoeverre leveren ze input in het proces en wat zijn de drijfveren om door te gaan met het proces?
- Affiniteit: hieronder wordt verstaan of de deelnemers interesse hebben in het proces en het onderwerp. Persoonlijke voorkeuren staan hier centraal.

Het onderzoeksmodel voor commitment aan het proces is weergegeven in figuur 7.



Figuur 7: Onderzoeksmodel commitment aan het proces

De letterlijke vragen van de interviews en de stellingen van de enquêtes om de commitment van de deelnemers aan het proces te meten zijn weergegeven in tabel 4.

<i>Indicator van commitment aan het proces</i>	<i>Letterlijke vraag in het interview</i>	<i>Betekenis antwoord</i>
Volharding	Vindt u dat u en de andere deelnemers voldoende inbreng hebben in het proces?	Indien de deelnemers geïnteresseerd zijn in het onderwerp, dan willen ze graag veel inbreng leveren in het proces. Indien ze vinden dat er onvoldoende gelegenheid is voor de inbreng, is de commitment hoog en vice versa.
<i>Indicator van commitment aan het proces</i>	<i>Letterlijke stelling in de enquête</i>	<i>Betekenis antwoord (in de enquête is gebruik gemaakt van een waardeschaal, waarbij een 1 'zeer mee oneens' betekent en een 5 'zeer mee eens')</i>
Volharding	Ik voel me betrokken bij dit proces.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is de commitment aan het proces hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig tot geen commitment heeft aan het proces.
Volharding	Ik vind het niet noodzakelijk dat ik betrokken wordt bij dit proces.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is de commitment aan het proces laag. Een 1 of een 2 geeft aan dat de commitment aan het proces hoog is.
Affiniteit	Ik streef ernaar om in dit proces mijn capaciteiten zo goed mogelijk in te zetten.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is de commitment aan het proces hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig tot geen commitment heeft aan het proces.

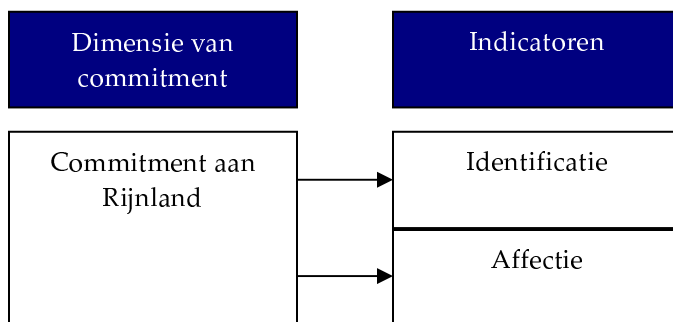
Tabel 4: Vragen en stellingen om commitment aan het proces te meten

Commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland

Commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland wordt gemeten door de volgende indicatoren:

- Identificatie: hieronder wordt de mate van verbondenheid met het Hoogheemraadschap verstaan. In hoeverre voelen de deelnemers zich verbonden met het Hoogheemraadschap als organisatie om mee samen te werken? Indien de deelnemers een lage verbondenheid voelen, spreekt het voor zich dat de commitment tegenover het Hoogheemraadschap laag zal zijn.
- Affectie: bij affectieve commitment wenst de deelnemer het samenwerkingsverband voort te zetten, omdat hij of zij de relatie met het Hoogheemraadschap als prettig ervaart.

In figuur 8 is het onderzoeksmodel van commitment aan het Hoogheemraadschap weergegeven.



Figuur 8: Onderzoeksmodel commitment aan Rijnland

De letterlijke vragen van de interviews en de stellingen van de enquêtes om de commitment van de deelnemers aan het Hoogheemraadschap Rijnland te meten zijn weergegeven in de volgende tabel.

<i>Indicator van commitment aan Rijnland</i>	<i>Letterlijke vraag in het interview</i>	<i>Betekenis antwoord</i>
Identificatie	Hoe staat u tegenover de interactieve vormgeving van het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'?	Indien de deelnemer zich verbonden voelt met Rijnland en positief tegenover het proces staat, is de commitment hoog aan Rijnland.
<i>Indicator van commitment aan Rijnland</i>	<i>Letterlijke stelling in de enquête</i>	<i>Betekenis antwoord (in de enquête is gebruik gemaakt van een waardeschaal, waarbij een 1 'zeer mee oneens' betekent en een 5 'zeer mee eens')</i>
Identificatie	Het gezamenlijk zoeken naar oplossingen tijdens dit proces spreekt mij erg aan.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is de commitment aan Rijnland hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig tot geen commitment heeft aan Rijnland.
Affectie	Ik ben tevreden over de omgang tussen de verschillende partijen vandaag.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is de commitment aan Rijnland hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig tot geen commitment heeft aan Rijnland.

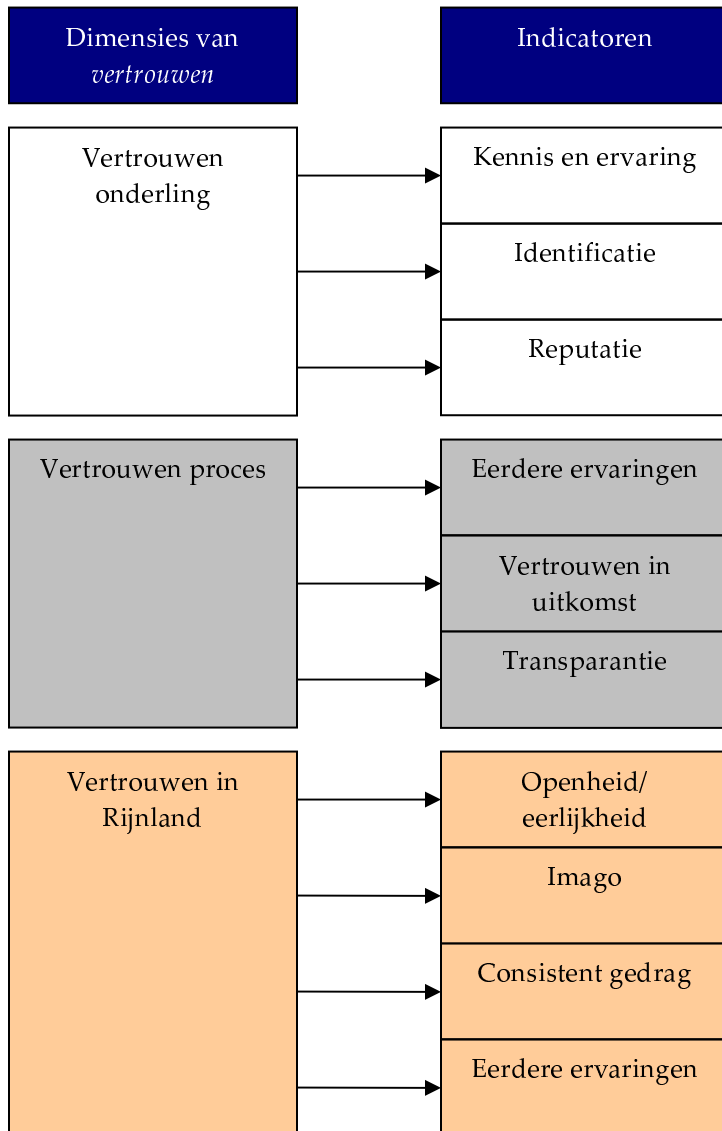
Tabel 5: Vragen en stellingen om commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland te meten

3.5 Ter afsluiting

In dit hoofdstuk zijn de gebruikte methoden en technieken van het afstudeeronderzoek verantwoord. De gebruikte methode in het onderzoek is een casestudy. De casestudy binnen de bestuurskunde betreft doorgaans een onderzoek van een complexe situatie. Binnen de casestudy wordt de eenheid van het onderzoek bestudeerd. Voor het afstudeeronderzoek wordt gekeken naar de case van het Hoogheemraadschap Rijnland. Het project waarin het onderzoek wordt uitgevoerd heet 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'. 'Baggeren in Zuidwest Rijnland' is een grootschalig project waarbij het Hoogheemraadschap Rijnland samen met belanghebbenden wilt onderzoeken welke geschikte mogelijkheden er bestaan voor de verwerking van bagger. De keuze van een bepaalde techniek van gegevensverzameling vereist verschillende methodologische keuzes. Door middel van een vragenlijst of observatieprotocol is het gebruik van theoretische begrippen aangegeven. Tevens betekent het dat de onderzoeker empirisch-analytisch te werk gaat. De empirisch-analytische benaderingswijze richt zich op het ontwikkelen van begrippen, modellen en theorieën vooraf door de onderzoeker. De gebruikte technieken om empirisch materiaal te verzamelen in het afstudeeronderzoek zijn schriftelijke enquêtes, interviews en observaties.

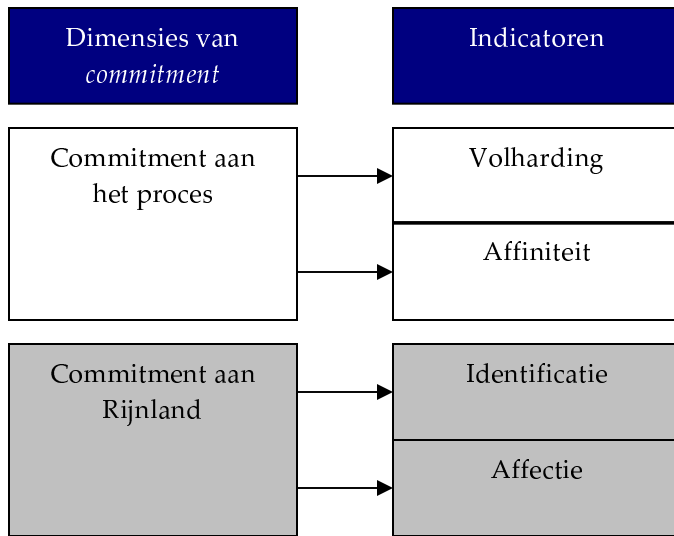
In dit hoofdstuk is tevens het onderzoeksmodel uit het theoretisch kader geoperationaliseerd. Het onderzoeksmodel bestaat uit twee aspecten, vertrouwen en commitment. Bij de operationalisering staat centraal hoe de verschillende indicatoren van de dimensies gemeten worden. De indicatoren zijn geoperationaliseerd door middel van vragen voor interviews en

stellingen voor enquêtes. Samenvattend volgt in deze paragraaf een weergave van de onderzoeksmodellen van vertrouwen en commitment. Het onderzoeksmodel van vertrouwen is in figuur 9 te zien.



Figuur 9: Onderzoeksmodel vertrouwen

Het onderzoeksmodel van commitment is weergegeven in figuur 10.



Figuur 10: Onderzoeksmodel commitment

4. Casebeschrijving

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal de case van het Hoogheemraadschap Rijnland worden beschreven. Het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland' staat centraal in het onderzoek. De beschrijving van de case dient om de context voor het afstudeeronderzoek weer te geven. Als eerste zal in paragraaf 4.2 het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland' worden beschreven. Vervolgens wordt in paragraaf 4.3 de betrokken actoren geïntroduceerd. Achtereenvolgend worden TNO, het Hoogheemraadschap Rijnland en de betrokken deelnemers beschreven. In paragraaf 4.4 wordt het proces beschreven aan de hand van de workshops. Hierbij is gebruik gemaakt van de observaties en enquêtes. In paragraaf 4.5 wordt dieper ingegaan op de deelnemers, hierbij komen de bevindingen uit de interviews aan bod. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting.

4.2 Baggeren in Zuidwest Rijnland

Het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project is voortgevloeid uit het 'Leven met bagger' programma. 'Leven met bagger' is een door TNO opgezet programma met financiële ondersteuning uit het programma 'Leven met water'. In het 'Leven met bagger' staat een nieuwe aanpak centraal die een bijdrage moet leveren aan het oplossen van het baggerprobleem. Een concrete vertaling hiervan heeft geleid tot de opzet van de case Rijnland.

Het Hoogheemraadschap Rijnland gaat uitgebreid baggeren in het zuidwesten van Rijnlands gebied. Er zal tussen het heden en 2010 een grootschalig onderhoudsprogramma uitgevoerd worden voor alle watergangen. De vorming van bagger is een natuurlijk proces dat continu doorgaat. Rijnland moet tot 2020 ongeveer zeven miljoen kubieke meter bagger uit de watergangen halen. Het gaat niet alleen om regulier onderhoud, de klimaatverandering stelt grotere eisen aan waterberging en de afvoercapaciteit van het watersysteem. Hoogheemraad Van der Hoeven stelde onlangs:

Als we nu niets doen slibben we dicht en houden we onze voeten echt niet droog.

Om op korte termijn een oplossing voor het grootschalige baggerprobleem te hebben gaat het Hoogheemraadschap een nieuwe aanpak volgen. Het Hoogheemraadschap Rijnland wil de bewoners en bedrijven in Leidschendam, Valkenburg, Voorschoten, Wassenaar en Zoeterwoude betrekken bij de voorbereidingen, de baggerwerkzaamheden en de manier van baggerverwerking. In samenwerking met TNO is een interactief proces ontwikkeld waarbij belanghebbenden van het gebied de mogelijkheid krijgen om mee te denken over de manier

waarop bagger verwerkt gaat worden. Het uiteindelijke doel van het project is om innovatieve oplossingen te ontwikkelen voor de afzet van bagger binnen het gebied. (Slootweg en van Schooten, 2006)

4.3 Introductie actoren

In deze paragraaf worden alle betrokken actoren van het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project beschreven. De betrokken actoren – TNO, het Hoogheemraadschap Rijnland en de deelnemers - hebben elk afzonderlijk een andere rol in zowel het project als in het proces. Het Hoogheemraadschap Rijnland is bijvoorbeeld de opdrachtgever van de case Rijnland. TNO heeft voor het betreffende project een interactieve procesbenadering ontwikkeld, waarbij verschillende belanghebbenden betrokken zijn. De belanghebbenden zijn de deelnemers van het project die vanuit eigen of maatschappelijke belang participeren in het proces. In paragraaf 4.3.1 zal als eerste TNO worden besproken, gevolgd door het Hoogheemraadschap Rijnland in paragraaf 4.3.2. De deelnemers van het project komen kort in paragraaf 4.3.3 aan bod. In paragraaf 4.5 wordt uitgebreid ingegaan op de deelnemers aan de hand van de interviews.

4.3.1 TNO

TNO - de Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek - speelt een grote rol in de internationale wetenschap en ontwikkelt samen met universiteiten en diverse technologische topinstituten nieuwe kennis. In 1932 is TNO bij wet opgericht om onderzoek toepasbaar te maken voor organisaties en overheden. TNO is een publiekrechtelijke instelling en wordt daardoor in staat gesteld om objectief en wetenschappelijk gefundeerde oordelen te kunnen geven. TNO is een zelfstandige instelling met onder andere een eigen financieel beleid, personeelsbeleid en commercieel beleid. TNO heeft een goede relatie met de Nederlandse overheid, omdat TNO diverse taken op maatschappelijk gebied vervult en overheidsfinanciering ontvangt om op verschillende gebieden te kunnen investeren in nieuwe kennis en een bijdrage kunnen leveren aan de oplossing van verschillende maatschappelijke problemen. (Bron: http://www.tno.nl/tno/wie_we_zijn/)

Het afstudeeronderzoek wordt uitgevoerd bij TNO Bouw en Ondergrond te Delft, op de afdeling Innovatie en Ruimte. TNO Bouw en Ondergrond houdt zich bezig met innovaties in de publieke en private sector. De innovaties zijn gericht op het duurzaam inrichten, gebruiken en beheren van de gebouwde omgeving, de infrastructuur en ondergrond. De opdrachtgevers zijn vaak organisaties in de publieke en private sector die direct te maken hebben met duurzame inrichting. Er zijn ongeveer 750 medewerkers werkzaam in zeven verschillende businessunits verdeeld over Nederland. (Bron: http://www.tno.nl/bouw_en_ondergrond/index.xml)

De rol van TNO in het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project is procesmatig, met andere woorden: TNO houdt zich bezig met de invulling van het interactieve proces en de

verschillende workshops die eraan verbonden zijn. De verantwoordelijkheden van TNO binnen het project zijn:

- Inbreng en coördinatie van (natuurwetenschappelijke) systeemkennis;
- Inbreng kennis van participatieve benaderingen en processen;
- In samenspraak met Rijnland opstellen van het werkplan en de planning;
- In samenspraak met Rijnland het aansturen en uitvoeren van de procesbenadering. (Samenvatting Plan van Aanpak)

Voor het afstudeeronderzoek is een interview gehouden met een teamlid van het project. Het teamlid vertelde kort over de voorgeschiedenis van het project. In 2003 is TNO begonnen met een project genaamd 'duurzaam sedimentbeheer', waarbij een methodiek om te komen tot duurzaam sedimentbeheer centraal stond. De samenwerking met het Hoogheemraadschap Rijnland is tot stand gekomen door persoonlijke contacten van het projectteam van dit project. Het projectplan van dit project is ingediend als subsidieaanvraag bij het BSIK-programma 'Leven met water'. De subsidie is goedgekeurd en hieruit is het 'Leven met bagger'-project voortgevloeid. In het 'Leven met bagger'-project is de case van Rijnland als een van twee experimenten opgevoerd. Binnen het project heeft het Hoogheemraadschap Rijnland een planning, waarin de baggerproblematiek voorop staat. De probleemdefinitie was al aanwezig bij het Hoogheemraadschap en het Hoogheemraadschap heeft tevens de randvoorwaarden voor het project geformuleerd.

De samenwerking tussen TNO en het Hoogheemraadschap Rijnland werd omschreven als wantrouwig. De samenwerking in de startfase van het project was heel open, te zijner tijd is het vertrouwen verdwenen en is getracht om zoveel mogelijk zaken op papier vast te leggen, waarbij dat soms niet mogelijk was. Volgens TNO heeft dat vooral te maken met de zoektocht naar zekerheid van het Hoogheemraadschap Rijnland. Het Hoogheemraadschap wil alles vastleggen, wat als gevolg heeft dat het project vertraagt en dat stukken worden geproduceerd waar uiteindelijk niets mee gedaan wordt. Deze worden als het ware slechts om 'symbolische' redenen gemaakt. Over de betrokkenheid van het Hoogheemraadschap vond TNO dat ze uitermate betrokken zijn, maar dat de redenen hiervoor niet altijd duidelijk zijn. Er werd ook aangegeven dat het Hoogheemraadschap een ander verwachtingspatroon heeft dan TNO. De invulling van de 3^e workshop – het draaiboek - was bijvoorbeeld twee á drie weken van te voren opgestuurd naar het Hoogheemraadschap. Na de 3^e workshop werd het teamlid gebeld door de projectleider met de mededeling dat zij andere verwachtingen had bij de workshop. Over de mogelijke oplossingen uit het project vond TNO dat het Hoogheemraadschap de oplossingen nadrukkelijk stuurde naar het herinrichten van diepe putten. Hij gaf ook aan dat het Hoogheemraadschap deze oplossing waarschijnlijk zal gebruiken, ook indien deze oplossing niet als uitkomst uit het proces wordt gedefinieerd.

De 1^e workshop vond het teamlid het meest positieve, omdat er veel deelnemers aanwezig waren en omdat zij grotendeels op dezelfde lijn zaten. Bij de 2^e workshop was de opkomst een stuk lager, omdat de uitnodigingen te laat waren verstuurd. De 3^e workshop werd omschreven als chaotisch, omdat het proces werd besproken in plaats van de oplossingen uit de deelgroepen. Dit was ook voorspeld door TNO, er is voor deze 3^e workshop namelijk afgeweken van de oorspronkelijke procesinvulling. Volgens het teamlid is het workshopprogramma ingericht om aan de wens van het Hoogheemraadschap te voldoen om zo snel mogelijk tot oplossingen te komen. Het Hoogheemraadschap heeft, in tegenstelling tot de benadering waarbij de oplossingen door belanghebbenden naar voren worden gebracht, zelf oplossingen voorgelegd aan de belanghebbenden. Dit heeft geleid tot een grote weerstand in de 3^e workshop. TNO heeft dit vooraf ook voorspeld en de volgende overwegingen aan Rijnland voorgelegd bij de keuze om af te wijken van de oorspronkelijke procesinvulling:

➤ Het concreet maken van oplossingen.

Door de volgens het Hoogheemraadschap kansrijke oplossingen duidelijk uit te leggen en bespreken met de belanghebbenden worden de standpunten en knelpunten op oplossingsniveau duidelijk. Het kan een versnellend effect hebben indien de belanghebbenden zich kunnen conformeren met de oplossingen of een remmend effect indien er sprake is van het tegenovergestelde.

➤ De houding van personen en organisaties in het proces.

De belanghebbenden zullen een 'reagerende' houding aannemen wanneer er oplossingen worden voorgelegd in plaats van henzelf het initiatief te geven. De belanghebbenden zullen sneller commentaar leveren in plaats van een bijdrage aan de oplossingen. Tevens kan het Hoogheemraadschap het initiatief in het proces verliezen omdat zij voornamelijk gericht is op de reacties van de belanghebbenden.

➤ Creativiteit en saamhorigheid.

Indien er gezamenlijk met verschillende partijen over oplossingen wordt nagedacht, is de kans groot dat de belanghebbenden komen tot vernieuwende oplossingen. Tevens ontstaat er een vorm van groepsgevoel wat de deelnemers stimuleert om te komen tot een oplossing.

Kortom TNO voorzag de gevolgen van het te vroeg presenteren van de oplossingen in het proces. Ondanks de waarschuwingen van TNO wilde het Hoogheemraadschap in de 3^e workshop toch de oplossingen presenteren. Hieruit kan afgeleid worden dat er weinig vertrouwen is tussen TNO en het Hoogheemraadschap. In paragraaf 4.4.3 wordt de 3^e workshop besproken, in deze paragraaf staan tevens de reacties van de deelnemers centraal.

4.3.2 Hoogheemraadschap Rijnland

Waterschappen behoren tot de oudste vormen van openbaar bestuur. De grondbeginselen, de kerntaken en de gehanteerde terminologie zijn in de loop ter tijd nauwelijks veranderd. Het gaat in essentie om 'droge voeten' en schoon water. Oorspronkelijk hielden kleine lokale

gemeenschappen zich bezig met het graven van sloten en het aanleggen van kaden om het land bewoonbaar en bewerkbaar te maken, ze moesten de hoeveelheid water zien te beheersen. Tevens hield men zich bezig met het buiten houden van water van de zee en rivieren. Beiden taken vergden in de loop der tijd steeds meer inspanning en werden als te belastend ervaren voor het lokale bestuur. Hierdoor werden speciale organisaties opgericht voor de uitvoering ervan, namelijk de waterschappen.

In het Middeleeuwen bestonden de lokale gemeenschappen voornamelijk uit boeren, ook wel ingelanden genoemd. Elke boer moest zijn bijdrage aan het waterschap in natura leveren door werkzaamheden uit te voeren zoals het uitbaggeren van sloten of het onderhouden van kaden. De ingelanden vormden samen het algemeen bestuur. Uit hun midden werd het dagelijks bestuur gekozen, het College van Heemraden. De hoogheemraadschappen werden opgericht om toezicht te houden op de heemraadschappen. Tevens kregen zij de bevoegdheid om keuren uit te vaardigen en het rechtsmacht toebedeeld. (Nelen, Rutgers en Tuurenhout, 2003:142)

Het Hoogheemraadschap Rijnland zorgt, in samenwerking met anderen, voor een duurzame veiligheid tegen en met het water en voor blijvend genoeg water van goede kwaliteit op de juiste plaats om mens en milieu in Rijnland tegemoet te komen. De regelgeving voor het Hoogheemraadschap Rijnland is te vinden in de verordeningen. In de verordeningen zijn verschillende procedures geregeld waaraan de burgers en het Hoogheemraadschap zich aan dienen te houden. De verordeningen beschrijven wat wel en niet gewenst is.

De activiteiten die het Hoogheemraadschap onder andere uitvoert zijn:

- Duinen en dijken hoog en breed houden;
- Gemalen inzetten, het water in de sloten, kanalen en meren mag niet over de dijken of kaden heen stromen. Als het regent moet het water het gebied uit worden gepompt;
- Het water op peil houden;
- Zorgen voor een ecologisch evenwicht in het oppervlaktewater (het water in de sloten, kanalen en meren).

(Bron: <http://www.rijnland.net/asp/get.asp?ItmIdt=00003762&VarIdt=00000001&mode>)

In het kader van het afstudeeronderzoek zijn interviews gehouden met de *projectteamleider* en de *projectleider*. Het doel van beide interviews is om achtergrondinformatie te winnen over het project en het interactieve proces. De projectteamleider en projectleider representeren indirect het Hoogheemraadschap Rijnland. Beide 'leiders' spelen een belangrijke rol in het proces wat de omgang met de belanghebbenden betreft. De 'leiders' hebben de rol van de organiserende instelling als initiator in samenwerkingsverbanden. Het gedrag van de 'leiders' is bevorderlijk voor het vertrouwen van de deelnemers.

De *projectteamleider* heeft de volgende verantwoordelijkheden:

- Het organiseren en aansturen van bijeenkomsten;
- Rapporteren aan de opdrachtgever, projectleider en de bestuurder;
- Het bewaken van de planning en de financiën.

De projectleider heeft als verantwoordelijkheid om de planning en de financiën te waarborgen en het inbrengen van kennis en informatie vanuit het Hoogheemraadschap. (Samenvatting Plan van Aanpak) De projectteamleider en de projectleider zijn niet werkzaam bij het Hoogheemraadschap en zijn ingehuurd om het proces te bewaken. Om privacyredenen zijn de bevindingen uit de interviews anoniem weergegeven.

De projectteamleider is tijdens het project benaderd door het Hoogheemraadschap voor het organisatorische deel, omdat de vertegenwoordiger van het Hoogheemraadschap vanwege persoonlijke redenen afwezig was. Volgens de projectteamleider was er eerst een discussie met TNO, omdat TNO vond dat zij verantwoordelijk zijn voor het proces. De rol van de projectteamleider heeft betrekking op de organisatie rond de workshops, de deelnemers en de communicatie tussen het Hoogheemraadschap Rijnland en TNO, en niet over de invulling van het proces.

De communicatie tussen TNO en het Hoogheemraadschap Rijnland wordt vaak genoemd tijdens het interview. Over de 3^e workshop vond ze bijvoorbeeld dat de workshop niet goed was voorbereid, in zowel het plenaire gedeelte als in de deelsessies. Ook vertelde de projectteamleider dat ze een ander verwachtingspatroon had over invulling van de 3^e workshop. Ze vond de 3^e workshop nuttig, maar volgens haar is er niet als projectteam opgetreden. De afspraak was dat TNO de deelsessies zou voorbereiden en het Hoogheemraadschap de presentaties. Beiden zijn niet met elkaar geconfronteerd en de volgende keer gaat de projectteamleider ervoor zorgen dat het wel gebeurt. De invulling van de 3^e workshop is veranderd door toedoen van het bestuur van het Hoogheemraadschap Rijnland. Het bestuurslid vond de resultaten uit de 2^e en 3^e workshop goed, maar wilde oplossingen genereren. TNO heeft een voorstel gemaakt over de invulling en vandaar een ander programma voor de 3^e workshop. De projectteamleider had het idee om vragen en ideeën aan het kennispanel mee te geven, zodat zij het konden uitwerken en terugkoppelen in de volgende workshop. Zij had een ander verwachtingspatroon en idee over de 3^e workshop.

De vorige workshops vond ze beter gaan omdat er als projectteam was opgetreden. Ze vond het goed om gezamenlijk het probleem en de begrippen boven tafel te krijgen. Voor de belanghebbenden vindt ze het noodzakelijk om gezamenlijk te opereren.

Over een mogelijke oplossing uit het project heeft de projectteamleider gezegd dat het goedgekeurd moet worden door het kennispanel. Het doel van het project is om creatieve

oplossingen te bedenken die aan de randvoorwaarden voldoen. Ze geeft wel aan dat het herinrichten van diepe putten een makkelijke oplossing lijkt, omdat er onderzoek naar verricht is.

De *projectleider* is door het Hoogheemraadschap gedetacheerd voor projecten, vandaar dat hij als projectleider gevraagd is voor het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project. Hij vindt het 'mooi' dat hij mee mag werken en ondersteunt het project. Volgens hem is gekozen voor de interactieve benadering vanuit twee standpunten:

- De wens vanuit het bestuur om anders met de burgers om te gaan, waarbij er op een andere manier wordt gecommuniceerd en gepositioneerd als waterschap.
- Omdat Zuidwest Rijnland een groot gebied is met veel belanghebbenden en bezwaren is het goed om ze te betrekken.

TNO heeft het interactieve proces bedacht. Volgens de projectleider heeft het Hoogheemraadschap geen beeld over het project. Ook de projectleider geeft aan dat het bestuurslid – vanuit zijn gevoel en inzicht - vond dat het proces concreter moest worden ingevuld en vandaar een ander programma voor de 3^e workshop. Hij geeft aan dat de invulling van de workshop niet aansluit bij de gemaakte afspraken over de betreffende workshop. De presentatie van de workshop viel hem heel erg tegen en hij zag als resultaat bij de deelnemers dat ze het gevoel hadden dat ze niet serieus werden genomen.

De projectleider geeft tevens aan dat hij niet in nieuwe oplossingen gelooft en dat het Hoogheemraadschap het herinrichten van diepe putten een mooie oplossing vindt. Op de vraag waarom er niet concreet een project is ontwikkeld waarbij het herinrichten van diepe putten centraal staat, geeft hij aan dat het zal gebeuren in een later stadium in het huidige proces. Het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project is een onderdeel van het 'Leven met Bagger'-project, hierin is het niet toepasselijk om slechts over één oplossing te praten.

Uit de interviews met de projectteamleider en de projectleider blijkt dat creativiteit en innovatie vanuit de deelnemers onbelangrijk zijn voor het Hoogheemraadschap. Het lijkt alsof de oplossingen voor de baggerproblematiek al vaststaan en het doel van het proces gericht is om enkel draagvlak te creëren voor de oplossingen. Hieruit kan afgeleid worden dat het vertrouwen in de deelnemers vanuit de projectteamleider en de projectleider van het Hoogheemraadschap niet hoog is.

4.3.3 Deelnemers

In het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project zijn verschillende deelnemers betrokken. De deelnemers zijn afkomstig uit onder andere de gemeente en provincie, bedrijven, de agrarische sector, waterputten en natuur en milieu. Het Hoogheemraadschap Rijnland streeft ernaar om

zoveel mogelijk belanghebbenden uit verschillende instanties en invalshoeken bij het project te betrekken. Aan de hand van de functies in het gebied is een overzicht gemaakt van de belangen en organisaties die vanuit een natuurwetenschappelijk en sociaal maatschappelijk perspectief een relatie met deze functies hebben. Op basis van de functies van de belanghebbenden zijn ze door TNO in de workshops verdeeld in drie groepen, namelijk benutters, beheersers en beschermers. Door de indeling te maken worden de drie verschillende invalshoeken benadrukt. De benutters hebben een economisch perspectief. Zij hebben een korte termijn visie als het gaat om bagger. Zij zien bagger als een mogelijke grondstof die nuttig is voor gebruik, bijvoorbeeld als bouwstof, ter ophoging van stukken land of als meststof. De beheersers hebben een maatschappelijk perspectief en richten zich op het voorkomen dat bagger de maatschappij mogelijk in gevaar brengen. De mogelijkheden daarvan zijn overstromingen, doordat bagger de doorstroming van waterlopen blokkeert, vervuiling van het watersystemen en vervuiling van de leefomgeving. De beschermers hebben een ecologisch perspectief en het accent ligt vooral op de kwaliteit van de bagger. Het beheer van bagger is voornamelijk gericht op het voorkomen van de afname van de kwaliteit van de bagger door vervuiling. (Ellen en Gieske, 2003: 5-6)

In paragraaf 4.5 worden de deelnemers uitgebreid besproken aan de hand van de interviews. In paragraaf 4.4 zal eerst het proces en de workshops aan bod komen, omdat in de interviews van de deelnemers regelmatig wordt verwezen naar de workshops. Het biedt meer inzicht indien de gebeurtenissen van de workshops worden beschreven alvorens de reacties van de deelnemers aan de orde komen.

4.4 Proces

Het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'- project heeft naast de doelstelling om innovatieve oplossingen te ontwikkelen voor de afzet van bagger binnen het gebied, ook als doelstelling om een breed draagvlak te creëren voor de oplossingen. Hiervoor is het wenselijk om een zo groot mogelijke doelgroep te benaderen en het probleem onder de aandacht te brengen. Het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project wordt uitgevoerd op basis van de interactieve procesbenadering die door TNO is ontwikkeld voor het duurzaam omgaan met bagger. De nieuwe aanpak gaat meer uit van het natuurlijke systeem en de daadwerkelijk (door de belanghebbenden) gevoelde problemen. In het interactieve proces vraagt het Hoogheemraadschap Rijnland advies aan de deelnemers, hierbij is er veel ruimte voor discussie en inbreng en de mogelijkheid voor de deelnemers om een eigen probleemdefinitie en oplossingsrichting aan te geven. (Samenvatting Plan van Aanpak project casus Rijnland)

Voorafgaand aan het proces is een interne sessie georganiseerd met de meest betrokken ambtenaren en bestuurders van de betrokken beleidsinstantie om inzicht te krijgen in de implicaties van de methodiek en specifieke afspraken te maken over de uitvoering en timing van de workshops. Tevens zijn afspraken gemaakt over de communicatie naar alle betrokken

partijen. Tijdens het project vervullen verschillende bevoegde gezagsorganisaties en belanghebbenden - burgers, bedrijven en belangenpartijen - de rol van de deelnemers. In paragraaf 4.5 wordt ingegaan op de deelnemers.

De planning van het proces omvat voorlopig 6 workshops. Volgens de planning staan de volgende onderwerpen in de workshops centraal:

- Workshop 1: Gezamenlijke probleemanalyse
- Workshop 2: Wensbeelden en kennisvragen
- Workshop 3: Kennispanel
- Workshop 4: Genereren van mogelijke oplossingen
- Workshop 5: Confrontatie van mogelijke oplossingen
- Workshop 6: Afspraken over de oplossingen

De procesmethode zal beschreven worden aan de hand van de workshops. Het proces wordt met behulp van de observaties en enquêtes beschreven. Elke workshop is vormgegeven middels een plenaire gedeelte met presentaties van het Hoogheemraadschap en TNO, gevolgd door een intensieve deelsessie met de belanghebbenden en afsluitend met een plenaire terugkoppeling.

4.4.1 Workshop 1

De 1^e workshop vond plaats op 28 februari 2006. In de workshop stond volgens de planning de gezamenlijke probleemanalyse centraal. De input van de workshop was de maatschappelijke en natuurwetenschappelijke systeembeschrijving en de uitkomsten van het perspectieven onderzoek. De workshop was enerzijds gericht op het maken van procesafspraken en anderzijds op een probleemanalyse vanuit de verschillende perspectieven van de deelnemers.

Het afstudeeronderzoek is begin april 2006 van start gegaan. De gegevens over de 1^e workshop zijn verkregen uit observaties van anderen. Tevens is een enquête uitgevoerd, waarbij slechts één stelling van toepassing is op het afstudeeronderzoek.

In de plenaire presentatie leek de methodiek, in plaats van de baggerproblematiek, door het Hoogheemraadschap Rijnland centraal te staan. TNO legt de nadruk op de methode en de workshop. Over het algemeen namen de deelnemers een afwachtende houding aan, er werd weinig vragen gesteld. De Rijnlanders kregen tijdens de workshop te horen dat ze niet actief mogen participeren in de deelsessie, dit wekte verbazing op bij hen.

Tijdens de deelsessies hadden de deelnemers gelegenheid om eigen meningen in te brengen. De Rijnlanders mochten de technische vragen beantwoorden, wat als gevolg had dat de discussie te technisch werd voor een aantal deelnemers.

De avond eindigde abrupt en er werd niet duidelijk gemaakt wat er met de resultaten gaat gebeuren. Ook werden er geen vragen gesteld door de deelnemers over het vervolg.

Tijdens de deelsessies zijn enquêtes uitgedeeld aan de deelnemers met de vraag of zij ze willen invullen. De respons op de enquêtes was optimaal omdat alle aanwezige deelnemers de enquête hebben ingevuld. De relevante stelling voor het afstudeeronderzoek is in tabel 6 grafisch weergegeven.

	Ik ben tevreden over de omgang tussen de verschillende partijen vandaag			Totaal
	Enigszins oneens	Enigszins mee eens	Helemaal eens	
Total	1	13	14	28

Tabel 6: Uitwerking enquête “ik ben tevreden over de omgang tussen de verschillende partijen vandaag”
27 van de 28 deelnemers is tevreden over de omgang tussen de verschillende partijen. Slechts één deelnemer is het oneens met deze stelling.

4.4.2 Workshop 2

De 2^e workshop is gehouden op 24 april 2006. In de workshop hebben de deelnemers vanuit hun perspectief wensbeelden en nachtmerries met betrekking tot bagger beschreven. In elk perspectief werden kennisvragen bij het wensbeeld geformuleerd met betrekking tot het omgaan met sediment. Het gewenste resultaat van de workshop was om te komen tot ruwe wensbeelden en kennisvragen.

De opkomst van de deelnemers in de 2^e workshop is lager in vergelijking met de 1^e workshop. In het plenaire gedeelte wordt een terugkoppeling door de projectteamleider gemaakt naar de 1^e workshop aan de hand van een nieuwsbrief. Na de presentatie van de projectteamleider volgt een technisch verhaal over bagger en de locaties. Opvallend is dat vragen van de deelnemers niet concreet worden beantwoord.

In de deelsessies is er gelegenheid voor inbreng. Elke deelnemer moet zijn of haar wensbeeld of nachtmerrie presenteren. De deelnemers tonen belangstelling en participeren actief mee. Er zijn een aantal ‘observanten’ (deelnemers van andere instellingen die alleen komen ‘kijken’) die bij de drie deelgroepen observeren. De observanten storen de deelsessie, omdat ze regelmatig binnenkomen en weggaan. Er is een cartoonist aanwezig die tekeningen maakt van de wensbeelden en nachtmerries. Figuur 11 is een voorbeeld van een cartoon die tijdens de workshop is gemaakt.



Figuur 11: Cartoon workshop 2

In de plenaire terugkoppeling worden de wensbeelden niet gezamenlijk gepresenteerd. Er wordt aangegeven dat iedereen tijdens een borrel naar elkaars wensbeelden en cartoons kan kijken en erover kan discussiëren. Door TNO wordt een korte terugkoppeling gemaakt naar de enquêtes van de 1^e workshop.

In de 2^e workshop was het de bedoeling dat er weer een enquête zou plaatsvinden, maar werd voor de workshop door het Hoogheemraadschap afgewezen. De argumenten om de enquête niet af te nemen waren:

1. De enquête was te wetenschappelijk;
2. De enquête zou het proces verstoren;
3. Het kader ontbreekt over de reden van de enquête.

TNO gaf aan dat het project een coproductie is tussen TNO en het Hoogheemraadschap en dat het eerste argument niet steekhoudend is, omdat er altijd aangegeven is dat het monitoren van de methodiek en het proces een belangrijk aandachtspunt is in het project voor TNO. Tevens dienen er meetmomenten in het proces te zijn opgenomen om te zien in hoeverre houdingen rond vertrouwen veranderen en wat de ervaringen van de workshops zijn.

Wat het verstoren van het proces betreft, ziet TNO geen bedreiging omdat er tijdens de vorige workshop geen protesten zijn geweest aangaande het invullen van de vragenlijst. Het invullen van de enquête gebeurt op basis van vrijwilligheid en neemt weinig tijd in beslag.

Met betrekking tot het derde argument, is er in het begin in alle onderlinge communicatie duidelijk gemaakt dat de gekozen benadering nieuw is. Een verzoek aan de deelnemers om TNO en het Hoogheemraadschap te helpen door het geven van een terugkoppeling is een teken van sterkte en erkenning dat het om een leerproces gaat.

TNO heeft bovenstaande argumenten kenbaar gemaakt aan het Hoogheemraadschap Rijnland. Desondanks is de enquête tegengehouden door het projectteam. De projectteamleider gaf aan dat er geen consensus was binnen het projectteam over het afnemen van de enquête. Het

volgende stuk is uit een email van 24 april 2006 overgenomen die verzonden is door de projectteamleider naar alle leden van het projectteam:

Er is binnen het projectteam geen consensus over het afnemen van onderstaande enquête morgen tijdens de workshop en wel hierom:

- *Er is bij de start al geënquêteerd betreffende het verwachtingspatroon ten aanzien van Rijnland en de aanwezige kennis over de baggerproblematiek, dus een meetmoment halverwege het traject en aan het eind liggen meer voor de hand.*
- *Een aantal vragen worden te vroeg in het traject gesteld. (het proces loopt net/ er heeft nog geen menging van groepen plaatsgevonden/ er zijn nog geen uitkomsten)*
- *Er is, in workshop 1, niet uitgelegd dat in dit traject de onderzoeksmethodiek van TNO wordt uitgetest en dat de belanghebbenden met een participatie-experiment meedoen middels terugkerende enquêtes. (belangstellenden nemen deel omdat ze betrokken zijn bij de baggerproblematiek en zonder uitleg over de onderzoeksmethode kan men een dergelijke enquête dan ook niet plaatsen)*

Ik stel voor om het gewenste meetmoment, met als doel het vertrouwen in het proces en de methodiek (met name of deze als positief word ervaren) te meten, te verplaatsen naar de volgende workshop op 13 juni aanstaande, want dan zijn we op de helft en kunnen belanghebbenden het proces tot dan toe beoordelen. Ook kan dan het projectteam zich vooraf nog buigen over de inhoud van de enquête en kan de communicatieve kant beoordeeld worden. (Bron: reactie projectteamleider over de enquête)

4.4.3 Workshop 3

Volgens de geplande procesvoering zou in de 3^e workshop het kennispanel centraal staan. Het proces van deze workshop was volgens de procesmethode gericht om de kennis van de participanten te vergroten. De betrokken actoren krijgen antwoord op hun vragen en kunnen elkaar en het kennispanel ondervragen. Het kennispanel is een team van experts.

Na de 2^e workshop vond het bestuurslid van het Hoogheemraadschap Rijnland dat het proces te langzaam ging. Hij wilde in de 3^e workshop oplossingen genereren. TNO had aangegeven dat het presenteren van oplossingen weerstand kon opleveren bij de deelnemers. Uiteindelijk is het toch doorgevoerd. In de 4^e workshop zou het genereren van mogelijke oplossingen centraal staan, waarbij de belanghebbenden binnen hun perspectief zouden worden uitgedaagd om met behulp van de opgedane kennis oplossingen te genereren. Het bestuurslid van het Hoogheemraadschap Rijnland stond erop om het proces te versnellen en vandaar de keuze voor het vroegtijdig presenteren van oplossingen.

In de 3^e workshop wordt in het plenaire gedeelte de nadruk op oplossingen en technieken gelegd. Alle oplossingen en technieken die volgens het Hoogheemraadschap geschikt zijn,

werden voorgelicht tijdens de plenaire presentatie. De oplossingen die het Hoogheemraadschap presenteerde zijn:

- ✓ Herinrichting van diepe putten;
- ✓ Het ophogen van diepe polders;
- ✓ Het bouwen met bagger.

De gepresenteerde technieken waren bijvoorbeeld een doorgangsdepot en zandscheiding. In de presentaties werd de nadruk gelegd op het herinrichten van diepe putten. In de deelsessies mochten de deelnemers reageren op de oplossingen en aangeven of ze voor of tegen de oplossingen waren. Tevens hadden ze de mogelijkheid om eigen oplossingen aan te dragen. Tijdens de workshop hebben veel deelnemers weerstand getoond op het besluit. Ze gaven aan dat het geen interactieve proces is, indien er op voorhand oplossingen en technieken zijn ontwikkeld. Eén deelnemer stelde de vraag of het wenselijk is dat er een voorselectie is gemaakt wat de oplossingen betreft. Een andere deelnemer heeft in de plenaire terugkoppeling een betoog gehouden over het proces en de gang van zaken. Na het betoog werd het proces ter discussie gesteld door de projectleider van TNO. Verschillende deelnemers hebben aangegeven het proces in een klein 'comité' te willen bespreken. Vijf deelnemers hebben deelgenomen aan het comité en het comité vond plaats op 6 juli 2006. De volgende punten zijn naar voren gekomen:

- ✓ Een deelnemer gaf aan dat het steeds onduidelijker wordt wat het Hoogheemraadschap precies wil bereiken. Het proces kwam eerst open over, maar het Hoogheemraadschap wilde eigenlijk alleen een reactie op de gesloten oplossingen;
- ✓ Een andere deelnemer geeft aan dat het probleem van het Hoogheemraadschap is, omdat zij de bagger kwijt moet raken. Hij vindt een praktische benadering meer van toepassing op het proces, waarbij de hoeveelheid en locatie gespecificeerd wordt;
- ✓ Het proces wordt te vrijblijvend door een deelnemer gevonden. Het doel en de noodzaak om te baggeren is onduidelijk;
- ✓ De 2^e workshop werd door een deelnemer als open ervaren en de 3^e workshop was een omslag. De deelnemer kreeg het gevoel dat het alleen om "windowdressing" ging naar de belanghebbenden toe. De deelnemer kreeg een onprettig gevoel bij het proces en voor hem is het wederom onduidelijk wat het Hoogheemraadschap wil bereiken.

De onduidelijkheid over de intenties van het Hoogheemraadschap roept gemengde gevoelens op bij de deelnemers. Dit leidt tot weerstand en wantrouwen van de deelnemers naar het Hoogheemraadschap. Opgemerkt kan worden dat de bereidwilligheid van de deelnemers een teken van commitment is.

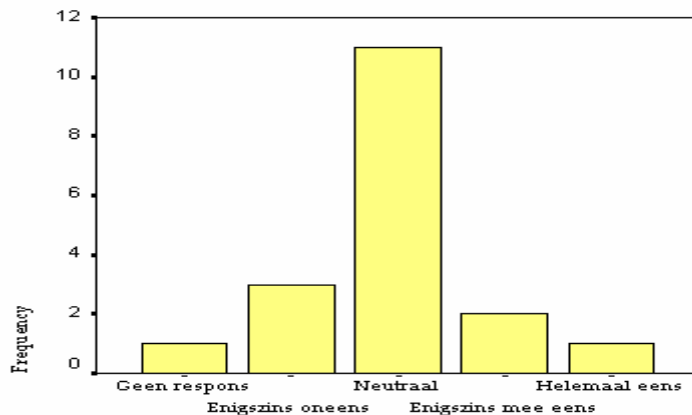
Een aantal deelnemers gaf tijdens de deelgroepen aan dat de invulling van de workshops te "zweverig" is. Wensbeelden zijn volgens hen niet tastbaar. Tevens werd aangegeven dat ze

behoefte hebben aan een fundamentele opzet van het hele project. Een reactie van een deelnemer luidt als volgt:

De (door jullie) ingeslagen weg was om via "droombeelden" gepresenteerde uitvoeringsmogelijkheden te beoordelen. Ook ik vond dat niet op elkaar aansluiten. Alle voorstellen kunnen en kunnen niet, afhankelijk van hoe het er definitief uitziet. En dat dan toetsen aan dromen voor over 25 jaar ??? [sic] Ik denk dat daar toch een soort knip moet komen. Misschien dat praten over uitvoeringsopties best kan, maar dan met wat meer informatie. Nu voelt het erg alsof wij in het opene [sic] moeten praten zonder de gevolgen te overzien. Deze bijeenkomsten kunnen dan misschien best ideeën of goede randvoorwaarden genereren. En als je het wil relateren aan toekomstwensen, zal je toch wat meer de plaats van wat je nu wil op de weg naar de toekomst helder moeten krijgen. (Bron: reactie deelnemer op de 3^e workshop)

De deelnemer heeft bovenstaande reactie per email verzonden na de 3^e workshop. De reactie is letterlijk overgenomen uit een email.

Na de 3^e workshop zijn de enquêtes gehouden om het vertrouwen en commitment van de deelnemers te meten. Van de 22 aanwezige deelnemers hebben 18 deelnemers de enquête ingevuld. De respons is acceptabel voor een sociaal-wetenschappelijk onderzoek. In figuur 12 en 13 zijn twee stellingen grafisch weergegeven. De stelling van figuur 12 meet het vertrouwen in het proces en de stelling van figuur 13 de commitment.

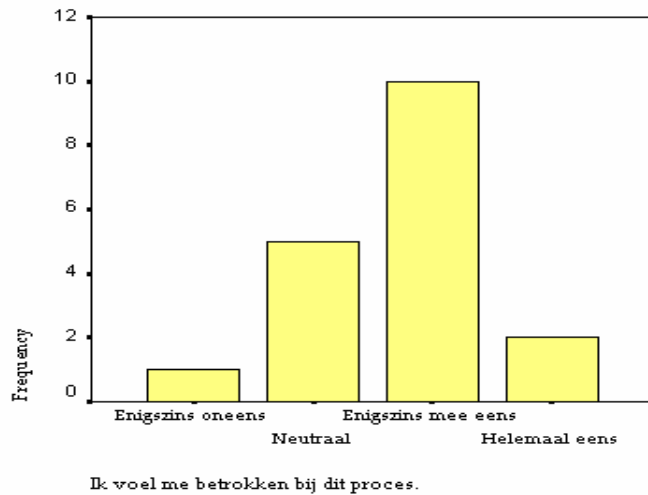


Ik denk dat de uitkomsten van het proces door Rijnland zullen worden geïmplementeerd.

Figuur 12: Stelling 'Ik denk dat de uitkomsten van het proces door Rijnland zullen worden geïmplementeerd'

In figuur 12 valt het op dat de meerderheid de antwoordkeuze 'neutraal' heeft gekozen. Slechts één deelnemer is het er helemaal mee eens dat de uitkomst van het proces daadwerkelijk wordt geïmplementeerd. De invulling van de 3^e workshop heeft waarschijnlijk een grote rol gespeeld bij de deelnemers. Door de oplossingen al te presenteren, hebben de deelnemers het gevoel dat ze slechts mogen meedenken in plaats van oplossingen aan te dragen. Vandaar de uitkomst op de stelling. Een andere reden dat de meerderheid voor de antwoordkeuze 'neutraal' hebben

gekozen, kan zijn dat de deelnemers denken dat het Hoogheemraadschap de enquêtes inzicht of beoordeeld.



Figuur 13: Stelling 'Ik voel me betrokken bij dit proces'

Het merendeel van de deelnemers is het eens met deze stelling. De deelnemers voelen zich over het algemeen betrokken bij het proces. De overige stellingen zullen worden weergegeven aan de hand van de verschillende dimensies uit de operationalisering.

Vertrouwen onderling

Het vertrouwen onderling is verdeeld. De stellingen en de uitkomsten zijn weergegeven in de volgende tabel.

	Geen respons	Zeer mee oneens	Enigszins oneens	Neutraal	Enigszins mee eens	Helemaal eens
De deskundigheid van de andere deelnemers is voldoende om samen over het baggerprobleem van Rijnland te beslissen.	6%	6%	28%	22%	33%	6%
Ik vertrouw erop dat de deelnemers streven naar een voor allen acceptabele oplossing.		6%		39%	39%	17%
De ervaring van de andere deelnemers is voldoende om samen over het baggerprobleem van Rijnland te beslissen.	6%	11%	39%	11%	33%	

Tabel 7: Uitkomst vertrouwen onderling

Eenzijds vindt eenderde deel van de deelnemers niet dat de deskundigheid en ervaring van de andere deelnemers voldoende is om over het baggerprobleem te beslissen. Anderzijds is ruim éenderde deel positief over de deskundigheid en ervaring van de andere deelnemers. De overige deelnemers staan neutraal hiertegenover.

56% (39% en 17%) van de deelnemers vertrouwen erop dat de deelnemers streven naar een voor allen acceptabele oplossing. 50% van de deelnemers vindt niet dat de ervaring van de andere deelnemers voldoende is om samen over het baggerprobleem te beslissen en 33% van de deelnemers vindt van wel.

Een deelnemer heeft gereageerd op de vraag over de deskundigheid van de deelnemers. Hij gaf de volgende reactie per email:

*De enquête legt met vraag 8 bovendien nogal wat nadruk op de deskundigheid van de deelnemers. Ik vind het bij interactieve besluitvorming belangrijk dat **belanghebbenden** daarbij worden betrokken. Zij moeten een duidelijk **belang hebben**, maar ze hoeven niet per se [sic] deskundig te zijn. Dat laatste is nou juist een eis die je aan het Hoogheemraadschap mag/moet stellen. Op essentiële punten mis ik die deskundigheid overigens.*

De deelnemer vond de gestelde vraag onterecht en heeft geweigerd om de enquête in te vullen.

Vertrouwen in het proces

De stellingen en uitkomsten voor het vertrouwen in het proces zijn weergegeven in tabel 8.

	Geen respons	Zeer mee oneens	Enigszins oneens	Neutraal	Enigszins mee eens	Helemaal eens
Ik denk dat dit proces effectief zal verlopen.		6%	39%	33%	22%	
Ik vind dat dit proces de besluitvorming verstoort.		33%	44%	17%	6%	
<i>Ik steun dit proces.</i>			11%	22%	56%	11%
<i>Ik vind dit type proces een geschikte vorm om mensen en organisaties uit het gebied te betrekken.</i>		11%		6%	61%	22%
Ik zie niet in wat ik kan toevoegen aan dit proces.		39%	39%	17%	6%	
Ik steun de tot nu toe behaalde resultaten van dit proces.			11%	50%	39%	

Tabel 8: Uitkomst vertrouwen in het proces

45% van de deelnemers is van mening dat het proces niet effectief zal verlopen en 77% vindt niet dat het proces de besluitvorming verstoort. De gearceerde stellingen zijn ter controle op de betrouwbaarheid, beide stellingen impliceren hetzelfde en hebben ongeveer dezelfde uitkomsten. De meerderheid (67%) steunt het proces en 83% van de deelnemers vindt dit type proces een geschikte vorm om mensen en organisaties uit het gebied te betrekken. 78% van de

deelnemers vinden dat ze een toegevoegde waarde hebben aan het proces en slechts 39% steunt de tot nu toe behaalde resultaten.

Vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland

De stellingen en uitkomsten van de enquête voor het vertrouwen in het Hoogheemraadschap zijn weergegeven in tabel 9.

	Geen respons	Zeër mee oneens	Enigszins oneens	Neutraal	Enigszins mee eens	Helemaal eens
Rijnland leeft alle in het proces gemaakte afspraken en toezeggingen na.	11%		17%	44%	28%	
Wat dit proces betreft is het handelen van Rijnland naar de deelnemers toe positief.			6%	22%	61%	11%
Rijnland voert haar taken goed uit.	6%		6%	56%	28%	6%
Rijnland drukt een te grote stempel op het proces.			28%	39%	28%	6%

Tabel 9: Uitkomst vertrouwen in Rijnland

Het vertrouwen in het Hoogheemraadschap leidt tot verdeelde meningen. Veel deelnemers staan positief tegenover het Hoogheemraadschap. 28% van de deelnemers vindt dat het Hoogheemraadschap alle in het proces gemaakte afspraken en toezeggingen nakomt. Het handelen van het Hoogheemraadschap wordt door 72% van de deelnemers als positief benoemd. Bij de stelling of het Hoogheemraadschap haar taken goed uitvoert heeft 56% 'neutraal' ingevuld. 34% van de deelnemers vindt dat het Hoogheemraadschap een te grote stempel op het proces drukt, 28% is het hier niet mee eens.

Commitment aan het proces

De stellingen en uitkomsten om de commitment aan het proces te meten zijn weergegeven in de volgende tabel.

	Geen respons	Zeër mee oneens	Enigszins oneens	Neutraal	Enigszins mee eens	Helemaal eens
Ik vind het niet noodzakelijk dat ik betrokken word bij dit proces.		22%	22%	28%	28%	
Ik streef ernaar om in dit proces mijn capaciteiten zo goed mogelijk in te zetten.				11%	67%	22%
Ik voel me betrokken bij dit proces.			6%	28%	56%	11%

Tabel 10: Uitkomst commitment aan het proces

28% van de deelnemers vindt het niet noodzakelijk dat ze betrokken worden bij het proces, 44% is het hier niet mee eens. 89% van de deelnemers streven ernaar om in het proces de capaciteiten

zo goed mogelijk in te zetten. Op deze stelling heeft geen enkele deelnemer oneens ingevuld. 67% van de deelnemers voelen zich betrokken bij het proces, slechts 6% vindt van niet.

Commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland

De stellingen en uitkomsten om de commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland te meten zijn weergegeven in tabel 11.

	Geen respons	Zeër mee oneens	Enigszins oneens	Neutraal	Enigszins mee eens	Helemaal eens
Het gezamenlijk zoeken naar oplossingen tijdens dit proces spreekt mij erg aan.		6%	6%	17%	39%	33%
Ik ben tevreden over de omgang tussen de verschillende partijen vandaag.		6%	6%	33%	50%	6%

Tabel 11: Uitkomst commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland

Het gezamenlijk zoeken naar oplossingen tijdens het proces spreekt 72% van de deelnemers aan. Slechts 12% van de deelnemers is het hier niet mee eens. 56% van de deelnemers is tevreden over de omgang tussen de verschillende partijen, 12% is het hier niet mee eens.

De deelnemers hadden tevens de mogelijkheid om op- en aanmerkingen op het enquêteformulier te plaatsen. Eén deelnemer had kritiek op het Hoogheemraadschap en maakte de volgende opmerking:

HHR is een overheidsinstelling met specifieke taken. Zij heeft daarvoor de technische kennis in huis en de bevoegdheid om deze taken uit te voeren. Baggeren is een onderdeel van het takenpakket en is op achterstand geraakt. HHR is dus in gebreke gebleven wat betreft de uitvoering op dat onderdeel. Burgers erbij betrekken met als argument, transparant willen zijn en stimuleren tot het aandragen van ideeën lijkt sympathiek maar kan nooit een dekmantel zijn voor het verkrijgen van draagvlak voor gevoerd beleid. Als het bedoeld is als communicatie had het wel wat eenvoudiger gekund.

Conclusie: Onduidelijkheid v.w.b. de rol van de deelnemers derhalve is het zaak helderheid te verschaffen in dit proces.

In het volgende hoofdstuk worden de bevindingen uit de enquêtes en interviews geanalyseerd.

4.4.4 Het vervolg

Er is nog onduidelijkheid over de invulling van de volgende workshop. Volgens het geplande proces zou in de volgende workshop verschillende oplossingen met elkaar worden vergeleken, met als doel om perspectiefwisselingen te laten plaatsvinden om wederzijds begrip voor de oplossingen te kweken. Na de 3^e workshop is er nogal veel weerstand vanuit de deelnemers

tegenover het proces opgewaaid. Door middel van de enquête is aan de deelnemers gevraagd of ze behoefte hebben om het proces op één dag af te ronden. Het programma van de betreffende dag is nog onduidelijk. TNO zal in samenwerking met het Hoogheemraadschap uiteindelijk beslissen over de wijze waarop het project zal worden afgesloten. Uit het klein comité zijn voorstellen gedaan voor het vervolg van het proces. Het Hoogheemraadschap zal zich beter moeten voorbereiden. Tevens zal het proces meer op de deelgebieden gericht moeten worden zodat de deelnemers een beter beeld van de gevolgen voor hun omgeving kunnen vormen. De volgende workshop vindt plaats op 28 september 2006. In oktober vinden daarnaast een aantal bijeenkomsten plaats in deelgebieden in de regio Zuidwest.

4.4.5 Opkomst

De opkomst van de deelnemers verschilde per workshop. In tabel 12 is de opkomst aangegeven per deelgroep en workshop. De indeling van de deelnemers per deelgroep is puur van instrumentele aard. In paragraaf 4.5 - bij de bespreking van de deelnemers - wordt de indeling van de workshops aangehouden, hierdoor wordt het makkelijker om inzicht in de resultaten van de interviews te krijgen.

De deelnemers in de workshop zijn alle betrokken partijen die actief in het proces participeren om hun belangen na te streven. De observanten en medewerkers van het Hoogheemraadschap en TNO zijn niet meegeteld bij de opkomst. Het totaal aantal uitgenodigden is 71 deelnemers.

Opkomst	Workshop 1 aanwezigen	% van totaal uitgenodigden	Workshop 2 aanwezigen	% van totaal uitgenodigden	Workshop 3 aanwezigen	% van totaal uitgenodigden	Totaal uitgenodigden
Benutters	10	50%	7	35%	7	35%	20
Beheersers	8	35%	4	17%	9	35%	23
Beschermers	8	29%	6	21%	7	25%	28
Totaal	26	37%	17	24%	22	31%	71

Tabel 12: Opkomst aanwezigen workshops

23 deelnemers - 32% van alle deelnemers - hebben op voorhand aangegeven dat ze door middel van de nieuwsbrief op de hoogte gehouden willen worden en niet aanwezig zullen zijn bij de workshops. De deelnemers die niet aanwezig waren bij de workshops en niet hebben aangegeven dat ze door middel van de nieuwsbrief op de hoogte gehouden willen worden, fluctueert met een marge van 13%. In de 1^e workshop was het percentage van deze groep 31%, in de 2^e workshop 44% en in de 3^e workshop 37%. Hierbij is het belangrijk om in het achterhoofd te houden dat de aanwezige deelnemers van de 1^e workshop bijvoorbeeld niet naar de 2^e en 3^e workshop zijn geweest. Andere combinaties zijn uiteraard ook mogelijk. De grootste reden van de lage opkomstcijfers heeft niet zozeer te maken met de commitment van de deelnemers, maar met de organisatie van het project. De uitnodigingen waren namelijk te laat verstuurd naar de deelnemers. Dat is de reden geweest waarom de opkomst elke keer laag was.

4.5 Deelnemers

Voor het afstudeeronderzoek zijn interviews gehouden met verschillende deelnemers. Er zijn per deelgroep twee deelnemers en één deelnemende Rijnlander geïnterviewd. Tevens zijn er twee betrokken bewoners geïnterviewd om hun ervaringen aan te horen. In totaal zijn acht deelnemers en drie Rijnlanders geïnterviewd. De interviewvragen zijn door middel van het theoretisch kader opgesteld en geoperationaliseerd. De interviewvragen dienen indirect als indicatoren om het vertrouwen en commitment van de deelnemers te meten. In deze paragraaf worden slechts de bevindingen uit de interviews weergegeven, in het volgende hoofdstuk vindt de analyse plaats. De bevindingen uit de interviews zijn per deelgroep weergegeven, de indeling in de drie deelgroepen is slechts van instrumentele aard. Om privacyredenen zijn de interviews anoniem weergegeven.

4.5.1 Benutters

Zoals eerder aangegeven hebben de benutters een economisch perspectief. De deelnemers die in deze groep zijn ingedeeld komen onder andere uit de visserij en de watersport. Er zijn twee deelnemers geïnterviewd na de tweede workshop. Beide deelnemers steunen het proces en zijn zeer positief over de interactieve vormgeving van het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project. Eén deelnemer gaf zelfs aan dat het dé methode is die past bij de 21^e eeuw. Door het enthousiasme van de overige deelnemers zijn beide deelnemers positief over het proces.

De deelnemers geven aan dat de andere deelnemers beschikken over voldoende kennis en ervaring om deel te mogen nemen met het project. De aanwezigheid van verschillende mensen en een positieve sfeer werkt inspirerend voor iedereen. Eén deelnemer heeft al eerder deelgenomen aan een interactief proces en gaf als voorbeeld een project bij het Hoogheemraadschap Rijnland. De deelnemer is regelmatig betrokken bij interactieve processen van multinationals in de medezeggenschap. Hij staat heel positief tegenover interactieve beleidsprocessen.

Beide deelnemers zijn van mening dat ze voldoende inbreng hebben in het proces. Ze vinden dat er voldoende gelegenheid is in de deelgroepen en willen geen veranderingen zien.

Over het Hoogheemraadschap geven beide deelnemers aan dat het een bureaucratische organisatie is. Ze gaven allebei voorbeelden uit de praktijk waarbij het Hoogheemraadschap tekort schoot ter uitvoering van haar taken. De deelnemer uit de visstandbeheer-commissie heeft bijvoorbeeld veel overleg met ambtenaren uit verschillende werkgebieden. Hij heeft ook regelmatig contact met het Hoogheemraadschap. Volgens hem werden de gemaakte afspraken met het Hoogheemraadschap niet nagekomen.

De communicatie met het Hoogheemraadschap Rijnland wordt door beide deelnemers als 'goed' bestempeld. Ze zijn heel positief over de nieuwsbrief, de website en de terugkoppeling van de workshops.

Op de vraag of de deelnemers denken dat de uitkomst daadwerkelijk wordt geïmplementeerd, is één deelnemer overtuigd van wel. De andere deelnemer durft het niet te zeggen. Hij denkt dat het Hoogheemraadschap zo dicht mogelijk bij de uitkomst zal gaan zitten.

De Rijnlander uit de benuttersgroep heeft een sceptische houding tegenover het hele proces en het project. De Rijnlander is werkzaam bij een ander kantoor die onlangs gefuseerd is met het Hoogheemraadschap Rijnland, vandaar dat hij wat verder van het Hoogheemraadschap afstaat. Hij vindt het hele proces overdreven, er moet gewoon gebaggerd worden en niet teveel gepraat worden. Hij ziet geen meerwaarde in het proces en heeft de indruk dat het Hoogheemraadschap al heeft vastgesteld waar de bagger heen gaat. Volgens hem wil het Hoogheemraadschap maatschappelijk draagvlak creëren om de bagger in diepe putten te laten storten. Hij vindt dat het Hoogheemraadschap verwachtingen opwekt bij de deelnemers die niet waar gemaakt kunnen worden. Elke deelnemer heeft als doel om zijn of haar eigen belangen te vertegenwoordigen en het is onduidelijk of er een eenduidig standpunt uitkomt. De Rijnlander vindt dat het Hoogheemraadschap een besluit moet nemen over de locatie van het baggeren en de wijze waarop. Bij dit proces wordt de indruk gewekt bij de deelnemers dat zij bepalen waar bagger heen gaat en dat is volgens hem niet het geval.

4.5.2 Beheersers

De beheersers hebben een maatschappelijk perspectief en richten zich op het voorkomen dat bagger de maatschappij mogelijk in gevaar brengen. In de beheersersgroep zitten belanghebbenden uit de gemeenten en provincies. Ook uit de beheersers zijn twee deelnemers geïnterviewd. De perspectieven van beide deelnemers zijn uiteenlopend. Eén deelnemer is heel positief over het proces en vindt dat hij op deze manier meer betrokken wordt. De andere deelnemer gaf op voorhand aan geen vertrouwen te hebben in het proces. Met behulp van de voicerecorder is de volgende uitspraak geciteerd:

Ik heb het projectvoorstel gezien toen TNO hiermee langskwam en vroeg of wij hierin waren geïnteresseerd. Wij hebben toen aangegeven dat wij in principe wel zijn geïnteresseerd, maar toen ik het las ben ik afgehaakt want ik had geen vertrouwen in het hele proces. Ik sta er niet positief tegenover, want de vraag is wat je ermee beoogt. Wat is het resultaat en hoe doe je dat?

De deelnemer gaf aan dat het proces te breed is opgezet en of vroeg zich af de beoogde activiteiten gewenst zijn. Volgens hem zouden grensontwikkelingen moeten komen om het proces concreter te maken. Er moet gericht worden op één aspect en de mogelijkheden moeten verkend worden. De deelnemer heeft zelf in het verleden een project opgezet en vindt het

huidige proces te breed en te lang. Volgens hem dient er aan de hand van de randvoorwaarden gekeken te worden naar de oplossingsrichting, dit zou een aantal maanden schelen. Nadat de deelnemer had aangegeven geen vertrouwen te hebben in het proces, werd de vraag aan hem gesteld wat zijn beweegredenen zijn om deel te nemen aan het proces. Hierop antwoordde hij dat hij het proces wil beïnvloeden en dat hij betrokken is. Hij heeft een positieve houding tegenover wat ze doen, maar vindt een grootschalig proces onnodig. Hij vindt dat het Hoogheemraadschap op een ander spoor moet, op deze manier duurt het te lang en verliezen ze veel draagvlak.

De andere deelnemer heeft nooit eerder aan een interactief proces deelgenomen, maar vindt het proces positief en kan zich tot zover in de resultaten vinden. Door het project zijn alle belanghebbenden actief betrokken, wat het proces een meerwaarde geeft.

De communicatie vanuit het Hoogheemraadschap naar de deelnemers vinden ze allebei goed. Ze vinden het belangrijk dat er wordt gecommuniceerd dat er gebaggerd gaat worden. Op de vraag of het Hoogheemraadschap de uitkomst daadwerkelijk gaat implementeren hebben beide deelnemers dezelfde mening. Ze geven allebei aan dat er meerdere aspecten van invloed zijn die bepalen of het uitgevoerd gaat worden en of er überhaupt een eenduidige oplossing uitkomt.

De Rijnlander uit de beheersers vindt het proces 'leuk en nuttig' omdat er in een andere setting met verschillende belanghebbenden aan het probleem wordt gewerkt. De Rijnlander ziet al uitkomsten uit het proces komen. Hij geeft aan dat er in de 2^e workshop gediscussieerd werd over de oorzaak van het plan. Hij vond het een goede oefening om te bedenken wat er allemaal fout gaat. Hij voorziet dat het proces meer een resultaat heeft in de zin wat er bereikt dient te worden dan dat er naar middelen wordt gezocht. Het Hoogheemraadschap heeft recentelijk het diepe putten beleid vastgesteld. Diepe putten vormen een deel van het Nederlandse watersysteem. Er worden uiteindelijk diepe putten heringericht, ongeacht de uitkomsten uit het proces. De Rijnlander kan zich niet indenken dat een bepaalde oplossing uitkomt en dat het Hoogheemraadschap geen diepe putten meer gaat herinrichten. Volgens hem zal het Hoogheemraadschap allebei de oplossingen aanhouden, er is geen ultieme oplossing maar het gaat om maatwerk.

4.5.3 Beschermers

De beschermers hebben een ecologisch perspectief en het accent ligt vanuit dit perspectief vooral op de kwaliteit van de bagger. In de beschermersgroep zitten belanghebbenden uit bijvoorbeeld Natuurmonumenten, de Vogel- en Milieuwerkgroep en verschillende stichtingen. Er zijn twee deelnemers uit deze groep geïnterviewd en een Rijnlander. Eén deelnemer vindt het positief dat het Hoogheemraadschap een nieuwe lijn uitzet. De andere deelnemer weet niet

of hij positief moet zijn. Hij vindt het belangrijk om aan te geven wat er onder een soortgelijk proces wordt verstaan en wordt beoogd. Het is voor hem belangrijk dat er in samenspraak met belanghebbenden geprobeerd wordt om te komen tot besluiten waarbij de belanghebbenden als volwaardige partners worden gezien. Hij heeft het gevoel dat het proces is voor geschakeld aan feitelijke beslissingen. De deelnemer doet mee omdat hij door het Hoogheemraadschap en TNO is uitgenodigd voor een ecologische visie.

De twee deelnemers hebben al eerder aan een interactief proces deelgenomen. Eén deelnemer heeft deelgenomen aan een kleinschaliger project. Als verschil ziet ze de interactie van het huidige proces terug in de oplossingen, in het andere proces was dit niet het geval. De andere deelnemer merkt in alle processen dat het ambtelijke apparaat een enorme cultuuromslag nodig heeft om tot een interactief proces te komen. Het ondersteunend ambtelijke apparaat heeft vaak een eigen dynamiek en opvattingen. Hij geeft aan dat dit nog niet van toepassing is in het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project.

Beide deelnemers hebben in het verleden te maken gehad met het Hoogheemraadschap. De ene deelnemer is werkzaam op het laboratorium van het Hoogheemraadschap en vindt het gehele proces een goede start om tot uitvoering van zaken te komen. De andere deelnemer heeft vooral met het Hoogheemraadschap te maken gehad omdat zij medefinancier of in de begeleidingscommissie zat bij verschillende onderzoeken.

Over de communicatie van het Hoogheemraadschap naar de deelnemers toe vindt één deelnemer dat het Hoogheemraadschap zich heel bescheiden opstelt. Er is weinig communicatie, maar dat vindt ze positief. De andere deelnemer vindt de nieuwsbrief en website mooi, maar twijfelt aan de oprechtheid. Hij vindt het teveel op een PR-stunt lijken.

Op de vraag of het Hoogheemraadschap de uitkomst daadwerkelijk gaat implementeren reageert één deelnemer ontwijkend op de vraag. De andere deelnemer hoopt dat de uitkomst wordt geïmplementeerd, maar is zeker van niet.

De Rijnlander uit de beschermersgroep geeft aan dat hij met plezier heeft deelgenomen aan de 1^e workshop. Hij is nieuwsgierig waar het project zal eindigen en hij weet niet wat het uiteindelijke doel is. Hij zei dat er al dingen vastliggen in het project, er zal gebaggerd worden ongeacht de uitkomst van het proces. Later in het interview zegt hij dat de uitkomst van het project wordt geïmplementeerd, ook wanneer als oplossing komt dat er niet gebaggerd moet worden. Ook gaf hij aan dat het Hoogheemraadschap de bagger in diepe putten zal storten, later in het interview komt hij ook hierop terug. De uitspraken in het interview waren tegenstrijdig en daardoor onbetrouwbaar. De Rijnlander kwam elke keer terug op zijn uitspraken.

4.5.4 Bewoners

Er zijn tevens twee deelnemers uit de wijkvereniging geïnterviewd. Zij waren in de 1^e workshop ingedeeld bij de beheersers en in de 3^e workshop bij de benutters. De 2^e workshop waren zij afwezig. Het interview is na de 3^e workshop gehouden. Ze staan positief tegenover het proces, maar vragen zich af waarom zij als wijkvereniging zijn uitgenodigd. Beide deelnemers geven aan dat er te weinig achtergrondinformatie wordt verschaft over de baggerproblematiek. Ze hebben weinig kennis over de historie van bagger en missen deze informatie ook in het proces. Ook vinden ze dat er meer aandacht besteedt moet worden aan de vragen die gesteld worden in de workshops.

Eén deelnemer heeft in het verleden te maken gehad met het Hoogheemraadschap. Hij gaf aan dat de organisatie administratief niet in orde is, omdat hij elke keer een aanslag krijgt die niet voor hem bestemd is. De deelnemers wisten niet dat het Hoogheemraadschap verantwoordelijk is voor de baggerachterstand.

Op de vraag of de deelnemers denken dat de uitkomst daadwerkelijk wordt geïmplementeerd geven ze aan dat het Hoogheemraadschap geen keus heeft. Ze vinden dat het Hoogheemraadschap het niet kan maken tegenover alle belanghebbenden om de uitkomst niet te implementeren.

4.6 Samenvatting

Het uiteindelijke doel van het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project is om innovatieve oplossingen te ontwikkelen voor de afzet van bagger binnen het gebied. Tevens wil het Hoogheemraadschap Rijnland breed draagvlak creëren voor oplossingen van baggerafzet binnen het gebied. Daarom zijn er zo veel mogelijk belanghebbenden - burgers, bedrijven en belangenpartijen - benadert om het maatschappelijke probleem onder de aandacht te brengen.

Het proces omvat een aantal workshops. In de 1^e workshop stond de gezamenlijke probleemanalyse centraal. In deze workshop is de meerderheid van de deelnemers tevreden over de omgang tussen de verschillende partijen. In de 2^e workshop hebben de deelnemers vanuit hun perspectief wensbeelden en nachtmerries met betrekking tot bagger beschreven. In de 2^e workshop was het de bedoeling dat er weer een enquête zou plaatsvinden, maar werd voor de workshop door het Hoogheemraadschap afgewezen.

Na de 2^e workshop vond het bestuurslid dat het proces langzaam vorderde en dat er al oplossingen gegenereerd moest worden. In de 3^e workshop zijn verschillende oplossingen en technieken gepresenteerd aan de deelnemers om het proces te versnellen. Het presenteren van oplossingen en technieken in een te vroeg stadium bracht gevolgen mee rondom het vertrouwen en commitment van de deelnemers. Tijdens de workshop hebben veel deelnemers weerstand getoond op het besluit. Ze gaven aan dat het geen interactieve proces is indien er op voorhand oplossingen en technieken zijn ontwikkeld. Na de 3^e workshop is het proces in een

klein comité besproken. De onduidelijkheid over de intenties van het Hoogheemraadschap roept gemengde gevoelens op bij de deelnemers. Dit leidt tot weerstand en wantrouwen van de deelnemers naar het Hoogheemraadschap. De bereidwilligheid van de deelnemers van het kleine comité kan gezien worden als een teken van commitment.

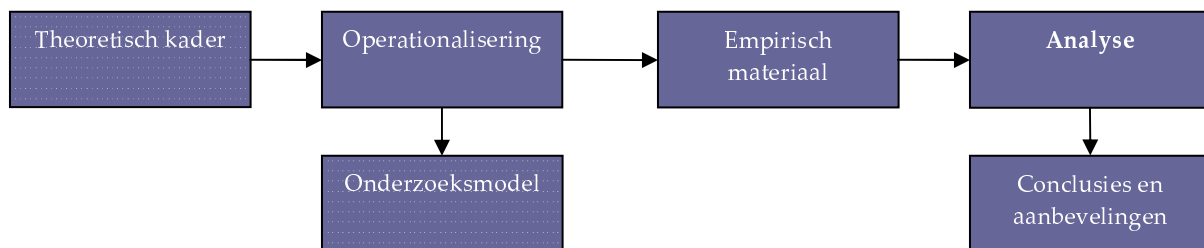
Er is nog onduidelijkheid over de invulling van de volgende workshop. TNO zal in samenwerking met het Hoogheemraadschap beslissen over de wijze waarop het project zal worden afgesloten.

5. Analyse

5.1 Inleiding

In de voorgaande hoofdstukken zijn de dimensies en de indicatoren van vertrouwen en commitment in kaart gebracht. Tevens is het empirische materiaal weergegeven. In dit hoofdstuk worden de zaken naast elkaar gelegd om na te gaan in hoeverre er vertrouwen en commitment heerst bij de deelnemers.

In onderstaand model is aangegeven welke stappen er zijn doorlopen om tot de analyse te komen.



Figuur 14: Model onderzoek

Het onderzoeksmodel van vertrouwen en commitment is met behulp van het theoretisch kader ontwikkeld. In het onderzoeksmodel zijn verschillende dimensies en indicatoren gedefinieerd. Vervolgens zijn de indicatoren in geoperationaliseerd door middel van interviewvragen en stellingen voor de enquête. In hoofdstuk 4 Casebeschrijving zijn de bevindingen uit de interviews, enquêtes en observaties weergegeven. In dit hoofdstuk zal de analyse plaatsvinden aan de hand van het theoretisch kader, de operationalisering en het empirisch materiaal. De analyse is per aspect weergegeven. In paragraaf 5.2 zal het begrip vertrouwen worden besproken aan de hand van de drie dimensies van vertrouwen. Vervolgens wordt in paragraaf 5.3 commitment besproken, in deze paragraaf worden commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland en commitment aan het proces besproken. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting.

5.2 Vertrouwen

Het vertrouwen van de deelnemers van het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project kan worden onderverdeeld in drie dimensies: *vertrouwen onderling de deelnemers*, *vertrouwen in het interactieve proces* en *vertrouwen in Rijnland*. In deze paragraaf staat de analyse van de drie dimensies centraal.

Vertrouwen van de deelnemers in elkaar

Het onderlinge vertrouwen van de deelnemers is gemeten door een aantal indicatoren. Hieronder zal kort per indicator worden weergegeven wat de bevindingen uit de enquêtes zijn:

- Kennis en ervaring/ reputatie: 39% van de deelnemers vindt de deskundigheid van de andere deelnemers voldoende om samen over het baggerprobleem te beslissen. 34% van de deelnemers vindt het onvoldoende en 22% staat hier neutraal tegenover;
- Kennis en ervaring/ reputatie: 33% van de deelnemers vindt dat de ervaring van de andere deelnemers voldoende is om samen over het baggerprobleem van het Hoogheemraadschap te beslissen. 50% is het hier niet mee eens en 11% staat hier neutraal tegenover.
- Identificatie met intenties en doelen van anderen: 56% van de deelnemers vertrouwen erop dat de deelnemers streven naar een voor allen acceptabele oplossing, 39% staat hier neutraal tegenover en 6% is het hier niet mee eens.

In de interviews gaf het merendeel van de deelnemers aan dat ze vinden dat de andere deelnemers beschikken over voldoende kennis en ervaring om deel te mogen nemen aan het project. De aanwezigheid van verschillende mensen en een positieve sfeer werkt inspirerend. Eén deelnemer vond het goed dat er mensen met veel ervaring meedoen. Hij gaf ook aan dat weinig ervaring en kennis een frisse blik kan opleveren.

De deelnemende Rijnlanders hebben aangegeven dat ze geen nieuwe ideeën in het proces hebben gehoord. De betrokken bewoners vinden dat ze over weinig kennis beschikken wat bagger betreft.

De geïnterviewde deelnemers vinden dat de kennis en ervaring van de deelnemers voldoende is om te participeren aan het interactieve proces. Uit de enquêtes blijkt dat een groot gedeelte van de deelnemers niet vindt dat de aanwezige deskundigheid en ervaring voldoende is voor de deelnemers. De interviews zijn gehouden na de 2^e workshop en de enquêtes zijn na de 3^e workshop afgenomen. Door de twee meetmomenten in het proces kan inzicht worden verkregen in de ontwikkeling van vertrouwen van de deelnemers in elkaar. Uit de interview- en enquêteresultaten kan afgeleid worden dat het vertrouwen in elkaar na de 2^e workshop hoger was dan na de 3^e workshop. Een verklaring hiervoor kan de invulling van de 3^e workshop zijn. In de 3^e workshop werd het proces plenair ter discussie gesteld. Een aantal sceptische deelnemers had de leiding tijdens de discussie. De deelnemers die de baggerproblematiek wilden bespreken werden achterwege gelaten en dit wekte irritatie op bij hen. Wellicht is het vertrouwen van deze deelnemers gedaald in de andere deelnemers.

Vertrouwen in het proces

Het vertrouwen van de deelnemers in het proces is gemeten door een aantal indicatoren. Hieronder zal kort per indicator worden weergegeven wat de bevindingen uit de enquêtes zijn:

- Eerdere ervaringen: 45% van de deelnemers denkt niet dat het proces effectief zal verlopen. 22% denkt van wel en 33% staat hier neutraal tegenover;
- Eerdere ervaringen: 83% van de deelnemers vindt dit type proces een geschikte vorm om mensen en organisaties uit het gebied te betrekken. Slechts 11% is het hier niet mee eens;
- Vertrouwen in de uitkomst: slechts 6% van de deelnemers vindt dat dit proces de besluitvorming verstoort. 77% is het hiermee oneens en 17% heeft neutraal ingevuld;
- Vertrouwen in de uitkomst: 67% van de deelnemers steunt dit proces. 11% is het hier niet mee eens;
- Vertrouwen in de uitkomst: 6% van de deelnemers ziet niet in wat ze kunnen toevoegen aan het proces, 78% is het hier niet mee eens;
- Vertrouwen in de uitkomst: 39% van de deelnemers steunt de tot nu toe behaalde resultaten van het proces, 11% is het hier niet mee eens en 50% van de deelnemers staat hier neutraal tegenover.

In de interviews heeft één deelnemer op voorhand al aangegeven geen vertrouwen te hebben in het proces. De deelnemer had twijfels over het proces en ziet niet in wat het proces beoogt. Hij gaf aan dat hij wel betrokken is bij het proces. Hij probeert invloed uit te oefenen bij het Hoogheemraadschap om het proces op een andere manier vorm te geven. Over het algemeen zijn de andere deelnemers positief over het proces en zijn van mening dat er voldoende gelegenheid is in de deelgroepen. Een andere deelnemer weet niet of hij positief moet zijn over het proces, omdat er wederom niet is aangegeven wat er onder een soortgelijk proces wordt verstaan en wordt beoogd.

Uit de enquêtes blijkt dat de meerderheid het proces steunt en dit type proces een geschikte vorm vindt om belanghebbenden te betrekken. Het is opvallend dat veel deelnemers na de 3^e workshop positief tegenover de procesvoering staat, ondanks dat er al oplossingen en technieken vanuit het Hoogheemraadschap zijn gepresenteerd. De aanwezigheid van een transparant proces is verbonden met het vertrouwen van de deelnemers. Het maken van afspraken vanuit de organiserende instelling en zich er daadwerkelijk aan houden kan leiden tot vertrouwen van de deelnemers.

Uit de interviews blijkt dat een aantal deelnemers geen vertrouwen heeft in het proces, maar toch aanwezig zijn bij de workshops. De deelnemers voelen zich betrokken bij het proces, maar hebben geen vertrouwen erin.

Uit het bovenstaande kan ten eerste afgeleid worden dat de deelnemers vertrouwen hebben in een interactief proces. De deelnemers staan positief tegenover een dergelijk proces en vinden het een geschikte vorm om mee te mogen beslissen over maatschappelijke problemen. Ten tweede is gebleken dat vertrouwen en commitment geen onderlinge relatie hebben. Als er

vertrouwen aanwezig is, is er niet direct sprake van commitment en andersom. Dit blijkt ook uit de deelnemers van het klein comité. Zij hebben aangegeven niet te weten wat het Hoogheemraadschap beoogd met het proces, maar door bereid te zijn mee te doen aan een dergelijk comité wordt commitment getoond. Samengevat kan gesteld worden dat een aantal deelnemers geen vertrouwen in het proces heeft, maar wel commitment aan het proces. Vertrouwen en commitment kunnen als individuele begrippen worden gezien en zijn niet verwant aan elkaar.

Op de vraag in de interviews of de deelnemers denken dat de uitkomst daadwerkelijk wordt geïmplementeerd zijn de volgende antwoorden gegeven:

- Eén deelnemer is overtuigd van wel;
- De andere deelnemer durft het niet te zeggen, volgens hem zal het Hoogheemraadschap zo dicht mogelijk bij de uitkomst gaan zitten;
- Een andere deelnemer reageert ontwijkend op de vraag;
- Een deelnemer hoopt dat de uitkomst wordt geïmplementeerd, maar is zeker van niet;
- Twee deelnemers vinden dat het Hoogheemraadschap geen keus heeft. Ze vinden dat het Hoogheemraadschap het niet kan maken tegenover alle belanghebbenden om de uitkomst niet te implementeren;
- Twee deelnemers geven aan dat er meerdere aspecten van invloed zijn die bepalen of het uitgevoerd gaat worden en of er überhaupt een eenduidige oplossing uitkomt.

In de enquêtes zijn de volgende antwoorden gegeven op de vraag of de deelnemers denken dat de uitkomst daadwerkelijk wordt geïmplementeerd:

- 6% heeft de vraag niet ingevuld;
- 17% is het er enigszins mee oneens;
- 61% is neutraal;
- 11% is het er enigszins mee eens;
- 6% is het er helemaal mee eens.

61% van de deelnemers heeft 'neutraal' ingevuld, wellicht durven de deelnemers op deze vraag geen antwoord te geven. Slechts 17% heeft vertrouwen dat de uitkomst daadwerkelijk wordt geïmplementeerd. Uit de interviews zijn de meningen op deze vraag zeer uiteenlopend. Slechts één deelnemer is er heilig van overtuigd dat het Hoogheemraadschap de oplossing zal gebruiken die uit het proces is gekomen. Andere deelnemers vinden dat het Hoogheemraadschap geen keus heeft, omdat het niet ethisch is tegenover alle betrokken deelnemers. Opvallend is dat de meningen op deze vraag niet zijn veranderd, de deelnemers waren al sceptisch over de implementatie van de uitkomst voor de 3^e workshop en na de 3^e workshop denken ze nog steeds hetzelfde hierover. Door middel van triangulatie - het gebruik van meer dan één methode of meer dan één techniek om de gestelde onderzoeksdoelen te

bereiken – zijn de bevindingen vergeleken met elkaar. Zowel de bevindingen uit het interview als de resultaten uit de enquête wat het vertrouwen in de uitkomst betreft impliceren hetzelfde. De deelnemers zijn heel terughoudend wat het beantwoorden van deze vraag betreft.

Hieruit kan afgeleid worden dat er weinig tot geen vertrouwen in de uitkomst is. Deelnemers kunnen de antwoordmogelijkheid ‘neutraal’ hebben gekozen om niet direct aan te geven dat ze geen of weinig vertrouwen hebben in het project en het gevoerde proces. De deelnemers hebben wel vertrouwen in een interactief proces (de methodiek), maar weinig vertrouwen het huidige proces van het Hoogheemraadschap.

Vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland

Het vertrouwen dat deelnemers in het Hoogheemraadschap Rijnland hebben is gemeten door een aantal indicatoren. Hieronder zal kort per indicator worden weergegeven wat de bevindingen uit de enquêtes zijn:

- Consistent gedrag: 28% van de deelnemers vindt dat het Hoogheemraadschap alle in het proces gemaakte afspraken en toezeggingen nakomt, 17% van de deelnemers vindt van niet en 44% heeft neutraal geantwoord;
- Consistent gedrag: het handelen van het Hoogheemraadschap wordt door 72% van de deelnemers als positief benoemd en 6% is het hier niet mee eens;
- Imago: 34% van de deelnemers vindt dat Rijnland haar taken goed uitvoert, 56% staat hier neutraal tegenover en 6% is het hier niet mee eens;
- Imago: 34% vindt dat het Hoogheemraadschap een te grote stempel op het proces drukt, 28% vindt van niet en 39% staat hier neutraal tegenover.

In de interviews met de deelnemers over het Hoogheemraadschap Rijnland wordt vaak genoemd dat het Hoogheemraadschap tekort schiet bij het uitvoeren van haar taken. Het gaat niet om de positie van het Hoogheemraadschap in het project, maar als een hoogheemraadschap ter uitvoering van haar taken in de Nederlandse samenleving.

Opvallend is dat in de enquêtes het handelen van het Hoogheemraadschap door 72% als positief wordt benoemd. Het kan zijn dat de deelnemers denken dat de enquêtes in worden gezien door het Hoogheemraadschap en daarom gekozen hebben voor neutrale of positieve antwoordmogelijkheden. Uit het bovenstaande kan worden afgeleid dat ongeveer eenderde van de deelnemers vertrouwen heeft in het Hoogheemraadschap Rijnland.

De deelnemende Rijnlanders verschillen van mening. Eén Rijnlander vindt dat het proces geen meerwaarde heeft en denkt dat het Hoogheemraadschap al heeft vastgesteld waar de bagger heen gaat. Volgens hem wil het Hoogheemraadschap maatschappelijk draagvlak creëren om de bagger in diepe putten te laten storten. Hij vindt dat het Hoogheemraadschap verwachtingen

opwekt bij de deelnemers die niet waar gemaakt kunnen worden. De andere Rijnlander vertelde dat er al dingen vastliggen in het project, zoals dat er gebaggerd zal worden. Later in het interview zei hij dat de uitkomst van het project daadwerkelijk wordt geïmplementeerd, ongeacht de uitkomsten.

De derde Rijnlander voorziet dat het proces meer een resultaat heeft in de zin wat er bereikt dient te worden, dan dat er naar middelen wordt gezocht. Ook geeft hij aan dat er uiteindelijk diepe putten worden heringericht, ongeacht de uitkomsten uit het proces. De Rijnlander kan zich niet indenken dat een bepaalde oplossing uitkomt en dat het Hoogheemraadschap geen diepe putten meer gaat herinrichten.

Het uiteindelijke doel van het project is om innovatieve oplossingen te ontwikkelen voor de afzet van bagger binnen het gebied. Tevens wil het Hoogheemraadschap een breed draagvlak creëren voor oplossingen van baggerafzet binnen het gebied. Na de interviews met de Rijnlanders blijkt dat creativiteit en innovatie niet zo hoog in het vaandel staan bij het Hoogheemraadschap. De Rijnlanders hebben aangegeven dat het Hoogheemraadschap het herinrichten van diepe putten een goede oplossing vindt. Volgens de Rijnlanders zal de bagger in diepe putten worden gestort, gecombineerd met de uitkomst van het proces. De doelen van het proces – innovatieve oplossingen ontwikkelen en draagvlak creëren – worden niet behaald indien het Hoogheemraadschap de bagger in diepe putten zal storten. De deelnemers kunnen het gevoel krijgen dat het hele proces en project geen meerwaarde heeft gehad, wat als gevolg heeft dat het draagvlak afneemt. Het vertrouwen in en de commitment aan het Hoogheemraadschap en het proces zal ook afnemen.

5.3 Commitment

De commitment van de deelnemers van het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project kan worden onderverdeeld in twee dimensies: *commitment aan het proces* en *commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland*. In deze paragraaf staat de analyse van de twee dimensies centraal.

Commitment aan het proces

De commitment aan het proces is gemeten door een aantal indicatoren. Hieronder zal kort per indicator worden weergegeven wat de bevindingen uit de enquêtes zijn:

- Volharding: 28% van de deelnemers vindt het niet noodzakelijk dat ze betrokken worden bij dit proces, 44% vindt van wel en 28% staat hier neutraal tegenover;
- Volharding: 67% van de deelnemers voelt zich betrokken bij het proces, 6% is het hier niet mee eens en 28% staat hier neutraal tegenover.
- Affiniteit: 89% van de deelnemers streven ernaar om in dit proces zijn of haar capaciteiten zo goed mogelijk in te zetten, 11% staat hier neutraal tegenover;

67% van de deelnemers heeft in de enquête aangegeven zich betrokken te voelen bij het proces. Hieruit kan afgeleid worden dat de deelnemers committed zijn aan het proces. Een groot gedeelte van de deelnemers streeft ernaar om in dit proces zijn of haar capaciteiten zo goed mogelijk in te zetten. De commitment aan het proces is te zijner tijd niet veranderd.

Commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland

De commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland is gemeten door een aantal indicatoren. Hieronder zal kort per indicator worden weergegeven wat de bevindingen uit de enquêtes zijn:

- Identificatie: het gezamenlijk zoeken naar oplossingen tijdens dit proces spreekt 72% van de deelnemers aan, 12% is het hier mee oneens en 17% staat er neutraal tegenover;
- Affectie: 56% van de deelnemers is tevreden over de omgang tussen de verschillende partijen vandaag, 12% is het hier niet mee eens en 33% staat er neutraal tegenover.

In de eerste workshop was ook de vraag gesteld in hoeverre de deelnemers tevreden waren over de omgang tussen de verschillende partijen vandaag. Maar liefst 96% was het hier mee eens, 4% was het hier niet mee eens. Er is een daling opgetreden van 96% naar 56% over de tevredenheid over de omgang tussen de partijen, dit kan betekenen dat de commitment aan het Hoogheemraadschap is gedaald.

Uit de interviews met twee deelnemers die sceptisch tegenover het project staan blijkt dat zij wel committed zijn. Ze voelen zich betrokken en proberen invloed uit te oefenen op het proces. Ze vragen zich wel af wat er met het proces wordt beoogd en wat het doel ervan is. Wederom kan hier gezegd worden dat vertrouwen en commitment niet aan elkaar zijn gerelateerd en de aanwezigheid van het ene begrip niet automatisch zorgt voor de aanwezigheid van het andere. Er is geen relatie tussen vertrouwen en commitment.

5.4 TNO & Hoogheemraadschap Rijnland

Ter afsluiting van het hoofdstuk Analyse wordt kort aangegeven in hoeverre er vertrouwen aanwezig is vanuit de organiserende instellingen naar het proces en elkaar. In het interview met TNO werd aangegeven dat de samenwerking tussen beide instanties wantrouwig was. In de startfase van het project was de samenwerking heel open, maar in de loop ter tijd is het vertrouwen verdwenen en getracht om zoveel mogelijk zaken op papier vast te leggen. Een concreet voorbeeld dat het Hoogheemraadschap weinig vertrouwen heeft in TNO is de invulling van de 3^e workshop. TNO had het Hoogheemraadschap gewaarschuwd over de reacties van de deelnemers, maar het Hoogheemraadschap heeft het programma toch gewijzigd. Na de 3^e workshop vond een evaluatie plaats en het Hoogheemraadschap gaf aan dat zij een ander verwachtingspatroon had over de invulling. Voor de 3^e workshop zijn de presentaties van beide instanties niet gecommuniceerd. De communicatie tussen beide instanties is niet optimaal.

Ook in de 2^e workshop werd duidelijk dat er weinig vertrouwen is tussen beide instanties. In het projectplan staat aangegeven dat in elke workshop een enquête zou plaatsvinden door TNO om de methodiek te monitoren, omdat het proces een belangrijk aandachtspunt is. Twee dagen voor de workshop werd de enquête om verschillende redenen afgewezen door het Hoogheemraadschap. (zie paragraaf 4.4.2 Workshop 2) Indien TNO de enquête toch zou afnemen onder de deelnemers, bestond de kans dat het Hoogheemraadschap een einde zou maken aan het samenwerkingsverband.

Door het vroegtijdig presenteren van de oplossingen heeft het Hoogheemraadschap indirect aangegeven weinig vertrouwen te hebben in het proces en dat ze geen meerwaarde zien in de participatie van de deelnemers. Het doel van het proces was om innovatieve oplossingen te ontwikkelen voor de afzet van bagger binnen het gebied. Het Hoogheemraadschap heeft zelf oplossingen gepresenteerd, wat als gevolg had dat de creativiteit en innovatieve oplossingen van de deelnemers werden begrensd. TNO had het Hoogheemraadschap hierover gewaarschuwd. Het Hoogheemraadschap was op de hoogte van de gevolgen die de 3^e workshop mee kon brengen en heeft ondanks alles het programma gewijzigd. Hieruit blijkt dat het Hoogheemraadschap weinig vertrouwen heeft in het proces en in de deelnemers.

6. Conclusies en aanbevelingen

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de conclusies beschreven van het onderzoek naar het vertrouwen en commitment van deelnemers in het door TNO ontwikkelde interactieve proces rondom het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland' van het Hoogheemraadschap Rijnland. In opdracht van TNO is onderzoek verricht naar de ontwikkeling van vertrouwen en commitment van de deelnemers. De centrale onderzoeksvraag van het onderzoek luidt als volgt:

Op welke wijze ontwikkelen vertrouwen en commitment van deelnemers in het door TNO ontwikkelde interactieve proces rondom het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland' van het Hoogheemraadschap Rijnland?

Ter beantwoording van de centrale onderzoeksvraag wordt eerst antwoord gegeven op de zes deelvragen. Dit gebeurt in paragraaf 6.2. In paragraaf 6.3 wordt antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag. Vervolgens worden de aanbevelingen gepresenteerd in paragraaf 6.4 gevolgd door actiepunten voor het vervolgonderzoek in paragraaf 6.5.

6.2 Beantwoording deelvragen

In deze paragraaf staat de beantwoording van de deelvragen centraal. Ter opfrissing worden de deelvragen nogmaals weergegeven:

- 1) Hoe wordt interactieve beleidsvorming in de theorie omschreven?
- 2) Wat is vertrouwen en wat is commitment? Hoe verhouden beide begrippen zich theoretisch tot elkaar?
- 3) Welke factoren hebben invloed op vertrouwen en commitment?
- 4) Hoe is de ontwikkeling van vertrouwen en commitment in interactieve beleidsprocessen theoretisch opgebouwd?
- 5) Hoe ontwikkelen vertrouwen en commitment van de deelnemers in het interactieve proces?
- 6) Wat voor effect hebben vertrouwen en commitment van de deelnemers op het procesverloop rondom het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'?
- 7) Op welke punten kan de door TNO ontwikkelde interactieve proces verbeterd worden waarbij het vergroten van vertrouwen en commitment van de deelnemers centraal staat?

Deelvraag 1:

Hoe wordt interactieve beleidsvorming in de theorie omschreven?

Pröpper en Steenbeek (1999) definiëren interactief beleid als het volgende:

Het resultaat van een aantal ontwikkelingen die de positie van de overheid hebben veranderd. De overheid is steeds meer midden in de samenleving gaan staan en zoekt partners voor het te vormen beleid. In interactief beleid worden deze partners in een zo vroeg mogelijk stadium bij het beleid betrokken om in open wisselwerking en /of samenwerking tot voorbereiding, bepaling, uitvoering en/ of evaluatie van beleid te komen. (Pröpper en Steenbeek, 1999:48)

Volgens Pröpper en Steenbeek (1999) is interactief beleid gericht om de invloed van belanghebbenden op het beleid te vergroten en kennis, ervaringen en inbreng te delen. De actoren die belang hebben bij de problematiek staan centraal in de definitie van Pröpper en Steenbeek. De betrokken actoren spelen een grote rol in interactieve beleidsprocessen vandaar de keuze om de definitie van Pröpper en Steenbeek te hanteren.

Pröpper en Steenbeek hebben tevens zes kernvoorwaarden voor interactief beleid opgesteld. Om het begrip interactief beleid af te bakenen zijn de kernvoorwaarden weergegeven. De kernvoorwaarden luiden als volgt:

- 1) Openheid;
- 2) Duidelijkheid over de rol en inbreng van het bestuur en van de deelnemer(s);
- 3) Meerwaarde van participatie;
- 4) Relatie tussen bestuur en deelnemer(s);
- 5) Geschikte problematiek;
- 6) Voldoende personele capaciteit en hulpmiddelen. (Pröpper en Steenbeek, 1999:36)

In de voorwaarden komen onderdelen van de beleidssituatie tot uitdrukking. De beleidssituatie is opgebouwd uit de inhoudelijke beleidsproblematiek, de deelnemers en hun onderlinge relatie en de doelstellingen van de interactieve aanpak. Andere auteurs zoals Hendriks en Tops (2001) en Gray (1998) vinden interactief beleid noodzakelijk wanneer bijvoorbeeld verschillende actoren belang hebben bij het oplossen van het probleem en verschillende perspectieven op het probleem bestaan. Belanghebbenden hebben een grote rol in interactieve beleidsprocessen.

Deelvraag 2:

De tweede deelvraag omvat twee vragen. De eerste vraag luidt als volgt:

Wat is vertrouwen en wat is commitment?

Als eerst zal in worden gegaan op het begrip vertrouwen. Voor het afstudeeronderzoek is een driedeling in het begrip vertrouwen gemaakt. Vertrouwen wordt als cruciaal gezien in situaties waar veranderingen en onzekerheden centraal staan en mensen werkzaam zijn. Om het begrip vertrouwen in het onderzoek uiteen te zetten is het begrip onderverdeeld in vertrouwen van de deelnemers in elkaar, vertrouwen in het interactieve proces en vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland. De drie dimensies van vertrouwen zullen hieronder kort worden besproken.

Vertrouwen in elkaar

Bij vertrouwen in elkaar speelt sociaal vertrouwen een grote rol. Sociaal vertrouwen omvat het intermenselijk vertrouwen ofwel het vertrouwen waarmee onbekenden elkaar tegemoet treden in de maatschappij. Putnam (1993) en Fukuyama (1995) wijzen op het belang van vertrouwen tussen burgers om te komen tot een effectieve samenwerking. Volgens beide auteurs heeft vertrouwen tussen burgers invloed op het functioneren van maatschappelijke instellingen en een aangenaam sociaal-cultureel klimaat.

Voor het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project betekent 'vertrouwen in elkaar' dat de deelnemers vertrouwen hebben in bijvoorbeeld elkaars bekwaamheden om deel te mogen nemen aan het proces.

Vertrouwen in het interactieve proces

Het probleem van vertrouwen op procesniveau heeft te maken met de wijze waarop samenwerkingsverbanden in de publieke sector worden vormgegeven. De samenwerkingsverbanden in de publieke sector worden op een technocratische en instrumentele wijze neergezet waarbij deelnemers met een onbehagen gevoel worden achtergelaten. Gebrek van vertrouwen komt voort uit het tekort aan interacties dat in de Nederlandse beleidsstijl heerst. Het vertrouwen op procesniveau heeft een aanpak nodig waarbij aanknopingspunten in de relatie deelnemer en de projectleiders dient te worden gevonden. In het project betekent 'vertrouwen in het interactieve proces' dat de deelnemers het interactieve proces een geschikte vorm vinden om maatschappelijke problemen te kunnen oplossen.

Vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland

Bij het vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland speelt het begrip institutioneel vertrouwen mee. Institutioneel vertrouwen heeft betrekking op het vertrouwen in sociale, culturele, economische en politieke instanties van de maatschappij. Volgens Sztompka (1998) kan institutioneel vertrouwen worden gezien als een veralgemenisering van vertrouwen in mensen. Het gaat van specifiek 'particularized' sociaal vertrouwen in de eigen groep naar

algemeen 'generalized' sociaal vertrouwen in onbekende burgers. Van daaruit volgt het vertrouwen in anonieme voortbrengselen en verbanden. Het vertrouwen van de deelnemers in het Hoogheemraadschap kan gebaseerd zijn op een combinatie van kennis van institutionele normen, de mogelijkheid om te controleren of er aan de afspraken wordt gehouden en de aanwezigheid van sancties voor het geval dat niet gebeurt.

Na het begrip vertrouwen te hebben uiteengezet volgt nu het begrip commitment. Commitment wordt door Meyer en Herscovitch (2001) als volgt gedefinieerd:

A force that binds an individual to a course of action of relevance to one or more targets. As such, commitment is distinguishable from exchange-based forms of motivation and from target-relevant attitudes, and can influence behavior even in the absence of extrinsic motivation or positive attitudes.

Volgens Meyer en Herscovitch is commitment duidelijk waarneembaar in verschillende vormen van motivatie en doelrelevante attitudes. Commitment kan het gedrag zelfs beïnvloeden wanneer er geen extrinsieke motivaties of positieve attitudes aanwezig zijn. In het kader van het afstudeeronderzoek is het begrip commitment in twee dimensies verdeeld, commitment aan het proces en commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland.

Commitment aan het proces

Bij commitment aan het proces gaat het om de vraag waarom de deelnemers bereid zijn om het beleid te steunen. Kunnen de deelnemers zich vinden met de probleemdefinitie, de inhoud van het beleid of met het proces? Een proces kan in drie fases worden onderscheiden: de initiatiefase, de integratiefase en de realisatiefase. De kunst is om door middel van procedures en een herkenbare structuur de inhoud van het project door het proces heen te loodsen. Aan het einde van het proces kan een besluit of een uitkomst liggen, wat hoge commitment van de deelnemers deelt. Commitment van de deelnemers komt op drie manieren ten goede. Ten eerste verhoogt commitment de volharding van de deelnemers. De deelnemers zijn minder snel geneigd om te stoppen met het project of het project op te geven. Ten tweede is het gevoel van 'burgerschap' hoger, deelnemers met een hoge commitment helpen sneller andere deelnemers en gedragen zich ethisch correct. Ten slotte zorgt commitment bij deelnemers voor een verhoogde interactieve deelname en input.

Commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland

In de theorie wordt onderscheid gemaakt tussen normatieve en instrumentele commitment. Binnen de normatieve commitment wordt onderscheid gemaakt tussen identificatie en internalisatie in de relatie. Identificatie heeft betrekking op verbondenheid met de organisatie en internalisatie verwijst naar de waarden die de organisatie uitdraagt. Instrumentele

commitment wordt gemeten door middel van compliance in de relatie. Compliance is een functie die in algemene zin toeziet op naleving van wetten en regels die te maken hebben met de bevordering en handhaving van de integriteit van een instelling en diens medewerkers. Bij commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland gaat het om de waarden die het Hoogheemraadschap uitstraalt naar de deelnemers en of de deelnemers zich daarin kunnen vinden.

De tweede vraag luidt als volgt:

Hoe verhouden beide begrippen zich theoretisch tot elkaar?

Too en Thirkell beweren dat hoe groter het vertrouwen van de deelnemer is, hoe sterker de basis van de relatie, des te groter de commitment om de relatie te behouden. Volgens de auteurs heeft vertrouwen invloed op commitment. Deelnemers dienen eerst vertrouwen in bijvoorbeeld het proces te hebben alvorens ze commitment ontwikkelen. Samengevat heeft vertrouwen volgens de theorie invloed op commitment.

Morgan en Hunt (1994) beweren dat vertrouwen en commitment noodzakelijk zijn in samenwerkingsverbanden. Beide auteurs beweren dat vertrouwen en commitment direct leiden tot gedrag dat bevorderlijk is om relaties en samenwerkingsverbanden succesvol te laten verlopen.

Uit empirisch onderzoek blijkt dat beide begrippen los van elkaar gezien kunnen worden. Een deelnemer hoeft geen vertrouwen te hebben in het proces om committed te zijn. Een concreet voorbeeld is gegeven in paragraaf 4.5.2. In deze paragraaf is door een deelnemer aangegeven dat hij geen enkel vertrouwen heeft in het proces én het project, maar zich betrokken voelt en het proces wilt beïnvloeden. De deelnemer is committed aan het proces maar heeft geen enkel vertrouwen erin.

In de 3^e workshop hebben veel deelnemers weerstand getoond op de procesinvulling. Dit had als gevolg dat het proces in de workshop ter discussie werd gesteld. TNO heeft in de workshop aangegeven het proces in een klein comité te willen behandelen. De sceptische deelnemers hebben naar aanleiding hiervan in een kleine groep het proces besproken. De bereidwilligheid om deel te nemen aan het kleine comité is een teken van commitment. De deelnemers hadden na de 3^e workshop geen vertrouwen in het proces, maar waren bereid om mee te doen én mee te denken in een klein comité over het vervolg van het proces. Ook hieruit kan geconcludeerd worden dat vertrouwen en commitment geen relatie hebben.

In de literatuur worden vertrouwen en commitment niet of nauwelijks los van elkaar gezien. Uit empirisch onderzoek blijkt dat beide begrippen geen enkele relatie hebben met elkaar en dat het ene begrip niet automatisch leidt tot een andere. In feite zijn het twee individuele begrippen.

Deelvraag 3:

Welke factoren hebben invloed op vertrouwen en commitment?

Vanuit de theorie kunnen een aantal factoren worden benoemd die invloed hebben op het vertrouwen. De factoren zijn:

- ✓ Gedragsaspecten van de organisatie, hieronder speelt de eerlijkheid en openheid van de organisatie een cruciale rol. Het vertrouwen van de deelnemers is afgenomen doordat het Hoogheemraadschap zich niet eerlijk en open heeft opgesteld in het project. Het lijkt dat Hoogheemraadschap voor zichzelf al heeft besloten om de bagger in diepe putten te storten. Het doel van het project was om samen met de belanghebbende deelnemers te komen tot innovatieve oplossingen. Door het proces een andere invulling te geven zullen de deelnemers geen innovatieve oplossingen meer aanreiken. Ze denken dat het geen meerwaarde heeft en verliezen vertrouwen;
- ✓ Consistent gedrag door de tijd heen. Het Hoogheemraadschap dient zich te houden aan de afspraken die in de startfase van het project gemaakt zijn;
- ✓ De deelnemers hebben invloed op het vertrouwen in elkaar. Hierbij staan zowel persoonlijke als professionele aspecten centraal. Met persoonlijke aspecten wordt bedoeld of de deelnemers elkaar aardig vinden, bij professionele aspecten gaat het om de prestaties en inbreng van anderen;
- ✓ Duidelijkheid over het proces en diens doelen. De doelen van het project zijn onduidelijk bij de meeste deelnemers, indien de deelnemers goed geïnformeerd zijn over het proces, zullen ze meer vertrouwen hebben.

Het Hoogheemraadschap heeft niet aan de factoren voldaan om het vertrouwen van de deelnemers te winnen. Het Hoogheemraadschap heeft zich niet open opgesteld, zich niet aan de gemaakte afspraken gehouden en de doelen van het proces onvoldoende benadrukt. De derde factor – de deelnemers hebben invloed op het vertrouwen in elkaar – kan het Hoogheemraadschap niet beïnvloeden, maar de overige genoemde factoren wel. Het Hoogheemraadschap had de mogelijkheid om het vertrouwen van de deelnemers te winnen door zich aan de genoemde factoren te houden.

Factoren die invloed hebben wat de commitment van de deelnemers betreft zijn:

- ✓ De betrokkenheid van de deelnemers. Deelnemers met een groot belang in het project gecombineerd met affiniteit voor het probleem blijken uitermate betrokken te zijn. Aspecten

zoals persoonlijke interesse en het gevoel om gehoord te worden hebben tevens een grote invloed op de commitment van de deelnemers;

- ✓ De mate waarin de individuele deelnemer in staat is om zich actief met het project bezig te houden. Hierbij gaat het om de beschikbare tijd die de deelnemers hebben en vrij willen maken voor het proces. Een grootschalig proces kan overigens werken, omdat er teveel tijd in gaat zitten;
- ✓ Een gezamenlijke probleemdefinitie formuleren heeft invloed op de commitment van de deelnemers. Deelnemers krijgen hierdoor de indruk dat ze inbreng hebben in het proces en zullen streven naar het gezamenlijk komen tot een oplossing.

De eerste en tweede factor kan het Hoogheemraadschap niet beïnvloeden. De derde factor – het formuleren van een gezamenlijke probleemdefinitie – stond in de 1^e workshop centraal. Uit het empirisch onderzoek blijkt dat veel deelnemers zich committed voelen aan het proces en het project.

Deelvraag 4

Hoe is de ontwikkeling van vertrouwen en commitment in interactieve beleidsprocessen theoretisch opgebouwd?

In het theoretisch kader - in paragraaf 2.4.3 - zijn een aantal processen uiteengezet om vertrouwen te kunnen genereren. Er kunnen vijf processen voor vertrouwen worden onderscheiden. De processen zijn het berekend proces, het voorspellend proces, het capability proces, het intentie proces en het overdraagbaarheid proces. Bij het *berekend proces* staan kosten centraal. De betrokken deelnemers hebben geen directe kosten om aan het proces mee te doen. Er dient wel rekening gehouden te worden met de tijd en manuren die deelnemers investeren in het proces. Het *voorspellend proces* heeft betrekking op de mate van voorspelbaarheid van vertrouwen. De deelnemer gaat ervan uit dat hij op basis van informatie over gedrag en dergelijke van de andere partij in het verleden, het gedrag van deze partij in de toekomst kan voorspellen. In het *capability proces* bepaalt de ene partij op basis van inzicht in het potentieel van de ander deelnemer of organisatie of hij in staat is om aan zijn verplichtingen te voldoen. Eerlijkheid, openheid en kennis en ervaring staan centraal in het capability proces. Bij het *intentie proces* worden de intenties en doelen van de andere partij als uitgangspunt genomen. De ene partij interpreteert de houding van de andere partij en probeert op basis hiervan vast te stellen wat de intenties van de andere partij in de relatie zijn. Vervolgens bepaalt de deelnemer de mate van vertrouwen die hij in de andere partij stelt. Tot slot gaat het *overdraagbaarheid proces* uit van de definitie van een derde partij die een partner als betrouwbaar definieert. Een individu of organisatie die de intentie heeft om zaken te doen met een partner die als betrouwbaar is bestempeld, neemt deze mening over.

In paragraaf 2.5.1 is het commitmentmodel weergegeven waarbij vijf stappen centraal staan om de commitment bij deelnemers op te bouwen. Hierbij spelen zaken mee als wenselijkheid en betrokkenheid. In paragraaf 2.5.2 zijn de componenten van commitment weergegeven. In deze paragraaf hanteren O'Reilly en Chapman (1986) en Brown, Lusch en Nicholson (1995) vanuit de literatuur een uitwerking van commitment waarbij onderscheid gemaakt wordt tussen normatieve en instrumentele commitment. Binnen de normatieve commitment wordt onderscheid gemaakt tussen identificatie en internalisatie in de relatie. Identificatie heeft betrekking op verbondenheid met de organisatie en internalisatie verwijst naar de waarden die de organisatie uitdraagt. Instrumentele commitment wordt gemeten door middel van compliance in de relatie.

Vanuit de theorieën is inzicht verkregen in de theoretische ontwikkeling van vertrouwen en commitment bij de deelnemers.

Deelvraag 5:

Hoe ontwikkelen vertrouwen en commitment van de deelnemers in het interactieve proces?

Het vertrouwen van de deelnemers van het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project is onderverdeeld in drie dimensies: vertrouwen onderling de deelnemers, vertrouwen in het interactieve proces en vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland. Alle indicatoren uit het onderzoeksmodel zijn met behulp van operationalisering gemeten bij de deelnemers. De ontwikkeling van vertrouwen en commitment van de deelnemers in het interactieve proces wordt bij deze deelvraag behandeld.

Vertrouwen

Ongeveer eenderde van de deelnemers heeft in de enquêtes aangegeven vertrouwen te hebben in elkaar. De deelnemers vinden dat de ervaring en deskundigheid voldoende is om samen over het baggerprobleem te beslissen. In de meting na de 2^e workshop lag het vertrouwen in elkaar hoger dan in de meting na de 3^e workshop. Het vertrouwen in elkaar is gedaald. Een verklaring hiervoor kan de invulling van de 3^e workshop zijn. In de 3^e workshop werd het proces plenair ter discussie gesteld. Een aantal sceptische deelnemers had de leiding tijdens de discussie. De deelnemers die de baggerproblematiek wilden bespreken werden achterwege gelaten en dit wakte irritatie op bij hen. Waarschijnlijk is het vertrouwen van deze deelnemers gedaald in de andere deelnemers.

De meerderheid van de deelnemers heeft aangegeven vertrouwen te hebben in het proces en vindt een interactief proces een geschikte vorm om belanghebbenden uit het gebied te betrekken. Opvallend is dat een groot gedeelte van de deelnemers geen tot weinig vertrouwen heeft in de implementatie van de uitkomst. Er heerst veel onduidelijkheid bij de deelnemers

over de doelen van het proces en wat het Hoogheemraadschap wil beogen met het proces. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de deelnemers vertrouwen hebben in de methodiek van een interactief proces, maar weinig of geen vertrouwen hebben in het huidige proces van het Hoogheemraadschap.

Een groot gedeelte van de deelnemers vindt het handelen van het Hoogheemraadschap positief. De vragen over het imago en het gedrag van het Hoogheemraadschap wordt slechts door eenderde van de deelnemers positief beantwoord. De meerderheid van de deelnemers heeft neutraal op deze vragen geantwoord. Wellicht denken de deelnemers dat het Hoogheemraadschap de enquêtes voorhanden krijgt. Er is weinig vertrouwen van de deelnemers in het Hoogheemraadschap. Na de 3^e workshop is het vertrouwen in het Hoogheemraadschap sterk afgenomen door de verandering in de procesvoering. De aanwezigheid van een transparant proces is cruciaal voor het vertrouwen in zowel het interactieve proces als in het Hoogheemraadschap Rijnland. Door de onduidelijke positie van het Hoogheemraadschap is er weinig vertrouwen van de deelnemers. Het Hoogheemraadschap Rijnland heeft andere ideeën wat een interactief proces betreft. Zij heeft op voorhand al oplossingen en technieken bedacht. Eén daarvan is het herinrichten van diepe putten. Dit heeft ertoe geleid dat de deelnemers geen vertrouwen hebben in de uitkomst, in het proces en in het Hoogheemraadschap.

Commitment

Met betrekking tot de commitment van de deelnemers aan het proces en aan het Hoogheemraadschap Rijnland kunnen de volgende conclusies worden getrokken. De meerderheid van de deelnemers voelt zich betrokken bij het proces en zijn committed aan het proces. Uit het kleine comité blijkt door de bereidwilligheid van de deelnemers dat ze committed zijn. Ook hebben deelnemers aangegeven betrokken te zijn en invloed te willen uitoefenen op het proces.

De commitment aan het Hoogheemraadschap is voor de minderheid van de deelnemers van toepassing. Het Hoogheemraadschap is tekortgeschoten bij de uitvoering van haar taken in de Nederlandse samenleving en wordt door een aantal deelnemers getypeerd als een bureaucratische organisatie. Er is weinig commitment aan het Hoogheemraadschap, dit heeft vooral te maken met het doen en laten van het Hoogheemraadschap.

Concluderend kan gesteld worden dat het vertrouwen in elkaar te zijner tijd is gedaald. De deelnemers hebben vertrouwen in de methodiek van een interactief proces, maar weinig vertrouwen in het huidige proces van het Hoogheemraadschap. Tevens is er weinig vertrouwen in het Hoogheemraadschap zelf. De deelnemers zijn heel erg committed aan het proces, maar hebben weinig commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland.

Deelvraag 6

Wat voor effect hebben vertrouwen en commitment van de deelnemers op het procesverloop rondom het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'?

Bij deze deelvraag staat het procesverloop centraal. Door middel van een beschrijving van de workshops zal deze deelvraag worden beantwoord. De planning van het proces omvat zes workshops. De planning voor het project was om in de 1^e workshop te komen tot een gezamenlijke probleemanalyse. Omdat het de 1^e workshop was, stond de procesgang centraal in plaats van de baggerproblematiek. De 1^e workshop was voornamelijk aftastend door het Hoogheemraadschap, TNO en de deelnemers. De 2^e workshop was gericht op het formuleren van wensbeelden en nachtmerries van de deelnemers met betrekking tot bagger. Volgens de gemaakte afspraken zou in de 2^e workshop een enquête plaatsvinden om de effecten van het proces te kunnen meten. De enquête werd echter om verschillende redenen tegengehouden door het Hoogheemraadschap. Er is weinig vertrouwen onderling in het projectteam, wat ertoe leidt dat de projectleden langs elkaar heen werken en niet communiceren. TNO is verantwoordelijk voor de procesvoering, maar het Hoogheemraadschap intervenueert en oefent teveel invloed uit op de gang van zaken. Het lijkt erop dat het Hoogheemraadschap geen vertrouwen heeft in TNO, dit heeft nadelige gevolgen voor het proces en de betrokken deelnemers. Een voorbeeld hiervan is de gewijzigde invulling van de 3^e workshop. Volgens de planning zou het kennispanel in de 3^e workshop centraal staan. Het kennispanel is een team van experts op het gebied van bagger. Het bestuurslid van het Hoogheemraadschap vond dat het proces te langzaam vorderde. Hij wilde in de 3^e workshop al oplossingen genereren. TNO had aangegeven dat het presenteren van oplossingen weerstand kon opleveren bij de deelnemers, maar het Hoogheemraadschap heeft het toch doorgevoerd. In de 3^e workshop hebben ook veel deelnemers weerstand getoond op het besluit. De deelnemers gaven aan dat het geen interactieve besluitvorming is, indien er op voorhand oplossingen en technieken zijn ontwikkeld. De creativiteit en de innovatieve oplossingen van de deelnemers werden begrensd.

Het proces werd in de 3^e workshop ter discussie gesteld en TNO heeft toen voorgesteld om het proces in een klein comité te bespreken met een vijftal deelnemers. Uit het kleine comité is uitgekomen dat het onduidelijk is wat het Hoogheemraadschap met het proces wil bereiken. Het proces wordt te vrijblijvend getypeerd en het doel en de noodzaak is niet duidelijk bij de deelnemers. Veel deelnemers hebben aangegeven behoefte te hebben aan een fundamentele opzet van het hele project. De enquêtes zijn gehouden na de 3^e workshops en uit de enquêtes is gebleken dat de meerderheid van de deelnemers van mening is dat het huidige proces niet effectief zal lopen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er weinig vertrouwen in het proces is.

Interactieve besluitvorming wordt veelal ervaren als een geschikte vorm om verschillende belanghebbenden te betrekken bij het probleem. Door veel onduidelijkheid over de doelen, de

opzet van het proces en de positionering van het Hoogheemraadschap is het vertrouwen gedaald. De commitment is gelijk gebleven. De deelnemers voelen zich betrokken bij de baggerproblematiek en proberen ondanks alle aanpassingen invloed uit te oefenen op de procesvoering en wellicht op de oplossingen. Uit de bereidwilligheid van de vijf sceptische deelnemers om deel te nemen aan het kleine comité en de opkomst van de workshops blijkt dat er commitment aanwezig is. Commitment is nodig voor het proces en heeft een grote invloed op het procesverloop. Indien de deelnemers geen commitment hebben aan het proces of het project, heeft het hele proces geen meerwaarde om door te gaan. Deelnemers zullen niet meer op komen dagen en niet participeren. Opvallend is dat de deelnemers weinig vertrouwen hebben maar wel committed zijn. De rol van het Hoogheemraadschap en de invulling van het proces hebben meegespeeld bij het tekortschieten om vertrouwen te genereren. Door de betrokkenheid van de deelnemers zijn ze wel committed. Ook hier blijkt dat vertrouwen en commitment los van elkaar gezien kunnen worden en dat beide begrippen geen enkele invloed hebben op elkaar. Vertrouwen is niet nodig om commitment te ontwikkelen.

De zevende deelvraag heeft betrekking op verbeterpunten in het proces en zal in paragraaf 6.4 in combinatie met de aanbevelingen worden beantwoord.

6.3 Centrale onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag van het afstudeeronderzoek luidt als volgt:

Op welke wijze ontwikkelen vertrouwen en commitment van deelnemers in het door TNO ontwikkelde interactieve proces rondom het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland' van het Hoogheemraadschap Rijnland?

In het afstudeeronderzoek is op twee momenten gemeten in hoeverre er sprake is van vertrouwen en commitment bij de deelnemers. Het merendeel van de interviews is gehouden na de 2^e workshop en de enquête na de 3^e workshop.

Uit de interviews is gebleken dat er veel *vertrouwen van de deelnemers in elkaar* is. Het merendeel van de deelnemers gaf in de interviews aan dat ze vinden dat de andere deelnemers beschikken over voldoende kennis en ervaring om deel te mogen nemen aan het project. De aanwezigheid van verschillende mensen wordt inspirerend bevonden. Uit de enquêtes bleek dat er minder vertrouwen onderling de deelnemers is. Respectievelijk vindt 39% en 33% van de deelnemers dat de kennis en ervaring van de andere deelnemers voldoende is om samen over het baggerprobleem te beslissen.

Uit het bovenstaande kan geconcludeerd worden dat het vertrouwen van de deelnemers in elkaar voor de 3^e workshop hoger was dan in de meting erna.

De deelnemers hebben aangegeven veel *vertrouwen* te hebben *in het proces*. De meeste deelnemers vinden een interactief proces ideaal en staan er positief tegenover. 83% van de deelnemers vindt een interactief proces een geschikte vorm om mensen en organisaties uit het gebied te betrekken. Weinig deelnemers hebben vertrouwen in de uitkomst en daarmee is indirect het vertrouwen in het huidige proces verbonden. De deelnemers hebben vertrouwen in de methodiek van een interactief proces, maar weinig of geen vertrouwen in het huidige proces van het Hoogheemraadschap. Belangrijk bij het vertrouwen in het proces is om de beoogde doelen duidelijk te stellen voor de deelnemers. Er is veel behoefte om het proces concreet en fundamenteel in te vullen.

De deelnemers hebben weinig *vertrouwen in het Hoogheemraadschap*. Het handelen van het Hoogheemraadschap wordt door het merendeel van de deelnemers positief benoemd, maar slechts 28% van de deelnemers is van mening dat het Hoogheemraadschap zich aan alle gemaakte afspraken en toezeggingen houdt. Na de 3^e workshop is het vertrouwen in het Hoogheemraadschap sterk afgenomen door de verandering in de procesvoering. De aanwezigheid van een transparant proces is cruciaal voor het vertrouwen in zowel het interactieve proces als in het Hoogheemraadschap Rijnland. Het Hoogheemraadschap Rijnland heeft andere ideeën wat een interactief proces betreft. Zij heeft op voorhand al oplossingen en technieken bedacht. Eén daarvan is het herinrichten van diepe putten. Dit heeft ertoe geleid dat de deelnemers geen vertrouwen hebben in de uitkomst, in het proces en in het Hoogheemraadschap Rijnland.

De 3^e workshop en het presenteren van oplossingen en technieken is cruciaal geweest voor het vertrouwen van de deelnemers. Veel deelnemers hebben na de 3^e workshop geen vertrouwen meer in het Hoogheemraadschap en zien geen meerwaarde voor hun participatie. In een interactief beleidsproces dient er geen oplossingen te worden gepresenteerd, omdat het leidt tot begrenzing van de creativiteit van de deelnemers. Ook als hoogheemraadschap in de Nederlandse samenleving wordt het Hoogheemraadschap als een chaotische en bureaucratische organisatie gezien. De positionering van het Hoogheemraadschap speelt een grote rol bij het vertrouwen van de deelnemers. Door veel onduidelijkheden – over de beoogde doelen en opzet – verliezen veel deelnemers het vertrouwen. Ook heeft de verandering in het proces en zich niet houden aan de gemaakte afspraken geleid tot wantrouwen van de deelnemers.

Vertrouwen is ook van belang bij de organiserende instellingen. In het interview met TNO werd aangegeven dat de samenwerking tussen TNO en het Hoogheemraadschap Rijnland wantrouwig was. Door het vroegtijdig presenteren van de oplossingen heeft het Hoogheemraadschap indirect aangegeven weinig vertrouwen te hebben in het proces en dat ze geen meerwaarde zien in de participatie van de deelnemers. Het doel van het proces was om

innovatieve oplossingen te ontwikkelen voor de afzet van bagger binnen het gebied. Het Hoogheemraadschap heeft zelf oplossingen gepresenteerd, wat als gevolg had dat de deelnemers geen innovatieve oplossingen gingen bedenken. TNO had het Hoogheemraadschap hierover gewaarschuwd. Het Hoogheemraadschap was op de hoogte van de gevolgen die de 3^e workshop mee kon brengen en heeft ondanks alles toch het programma gewijzigd. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het Hoogheemraadschap weinig vertrouwen heeft in het proces en in de deelnemers.

Deelnemers hebben veel *commitment aan het proces*. Commitment is een cruciale factor in interactieve beleidsprocessen. Indien de deelnemers niet committed zijn, komen ze niet opdagen en zullen ze niet participeren in het proces. De deelnemers hebben een hoge commitment aan het proces. Een concreet voorbeeld is de bereidwilligheid van de deelnemers om mee te doen aan het kleine comité. Ondanks dat de deelnemers geen vertrouwen hebben in het proces, zijn ze betrokken en proberen invloed uit te oefenen. Ze willen hun eigen ideeën aandragen en indien mogelijk zelfs implementeren.

De *commitment aan het Hoogheemraadschap* is voor de minderheid van de deelnemers van toepassing. Het Hoogheemraadschap is tekortgeschoten bij de uitvoering van haar taken in de Nederlandse samenleving en wordt door een aantal deelnemers getypeerd als een bureaucratische organisatie. Er is weinig commitment aan het Hoogheemraadschap, dit heeft vooral te maken met het doen en laten van het Hoogheemraadschap. Het Hoogheemraadschap dient zich als een open organisatie op te stellen om commitment te ontwikkelen.

Ter afsluiting kan worden geconcludeerd dat de commitment van de deelnemers hoog is. Commitment is van groot belang in een interactief beleidsproces. Zonder commitment is er geen participatie en geen interactieve beleidsproces. De deelnemers hebben weinig vertrouwen, dit is te wijten aan de verandering in het proces. Het voeren van een transparant proces is belangrijk voor het vertrouwen van de deelnemers. Tevens speelt het Hoogheemraadschap Rijnland een belangrijke rol hierin. Het Hoogheemraadschap dient zich te houden aan alle afspraken en zich open te positioneren. In het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project is dit niet gebeurd en heeft geleid tot weerstand en wantrouwen van de deelnemers.

6.4 Aanbevelingen

In deze paragraaf worden aanbevelingen geformuleerd met betrekking tot het vertrouwen en commitment van de deelnemers in het interactieve proces. De aanbevelingen zijn gericht op het Hoogheemraadschap Rijnland, omdat zij de organiserende én leidende instelling is van het proces. De deelvraag die hierbij wordt beantwoord luidt als volgt:

Op welke punten kan de door TNO ontwikkelde interactieve proces verbeterd worden waarbij het vergroten van vertrouwen en commitment van de deelnemers centraal staat?

De volgende verbeterpunten en aanbevelingen zijn geformuleerd om het vertrouwen en commitment van de deelnemers te vergroten:

De eerste aanbeveling is om de rol van het Hoogheemraadschap anders weer te geven. De communicatie naar de deelnemers toe dient zowel open als consequent te zijn. Met het consequent zijn wordt bedoeld dat er gehouden dient te worden aan de gemaakte afspraken en niet abrupt tussentijds veranderingen doorvoeren. Deelnemers hechten veel waarde aan het interactieve proces en veranderingen in het proces leidt tot wantrouwen. Door een transparant proces te voeren en de deelnemers het gevoel geven dat hun inbreng een meerwaarde heeft voor het proces, zullen de deelnemers meer vertrouwen ontwikkelen. De commitment kan overigens ook meer worden, deelnemers zien in dat er geluisterd wordt naar hen en zullen meer betrokken raken. Het Hoogheemraadschap dient de uitgekomen oplossing uit het proces daadwerkelijk te implementeren om het vertrouwen van de deelnemers te winnen en draagvlak te creëren.

De tweede aanbeveling is het duidelijk maken van de doelen van het interactieve proces. Hierbij dient centraal te staan wat er daadwerkelijk beoogd wordt met het proces. Veel deelnemers hebben aangegeven dat het proces niet concreet is, ze omschreven het proces als 'te zweverig'. De commitment kan hierdoor afnemen, omdat de deelnemers de meerwaarde van hun participatie niet zien. Door duidelijke doelen en regels te stellen en regelmatig hierop terugkoppelen in de workshops wordt het proces inzichtelijk voor de deelnemers. Dit kan ertoe leiden dat zowel het vertrouwen als de commitment groeit.

De derde aanbeveling is om de scope van het gebied kleinschaliger vorm te geven. Hierbij kan gedacht worden dat er bijvoorbeeld op een concrete locatie in het Rijnlands gebied wordt ingezoomd. Partijen die in het betreffende gebied belang hebben, dienen betrokken te worden. De commitment van de deelnemers zal evenals het vertrouwen hoog zijn. Deelnemers zien concrete voorstellen en plannen voor hun eigen gebied, waardoor ze betrokken en committed zijn en actief zullen participeren in het proces.

Tot slot dient er aandacht besteedt te worden aan de organisatie rondom het gehele project. Met de organisatie wordt alle administratieve handelingen rondom het project bedoeld. Het projectteam dient vaker besprekingen te houden over het project en de invulling van het proces. Hierdoor kan er tijdens de workshops als één projectteam worden opgetreden en niet als twee individuele instanties. De communicatie zal aanzienlijk verbeteren door regelmatig overleg te houden. Ook het versturen van de uitnodigingen en het toezenden van de informatie naar de

deelnemers is een belangrijk punt. In het verleden hebben niet alle deelnemers de juiste informatie op het juiste tijdstip ontvangen. Kortom, achter de schermen dient er aandacht te worden besteed aan de administratieve handelingen. De organisatie rondom het project is belangrijk ter ondersteuning van het proces. Tevens zien de deelnemers dat het Hoogheemraadschap een goed geordende organisatie is. Dit kan leiden tot meer vertrouwen in het Hoogheemraadschap.

6.5 Vervolgonderzoek

In deze paragraaf staat centraal wat de actiepunten zijn voor het vervolgonderzoek. Het onderzoek van de scriptie is gericht om inzicht te krijgen in het vertrouwen en commitment van de deelnemers in het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project. De scriptie is gericht op een single casestudy, namelijk het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'. De scriptie is geschreven voor TNO, om de gebruikte methodiek en de uitkomsten te monitoren, en voor het Hoogheemraadschap Rijnland om inzicht te krijgen in het vertrouwen en commitment van de betrokken deelnemers. Vertrouwen en commitment zijn dé succesfactoren voor het voeren van een succesvol interactief beleidsproces, vandaar dat het wetenschappelijk relevant is om onderzoek naar te doen. Ondanks alle aandacht voor het effectief betrekken van participanten en het verhogen van diens vertrouwen in interactieve beleidsprocessen, zijn in de literatuur geen concrete aanknopingspunten geformuleerd. Deze scriptie hoopt bij te dragen om het vertrouwen en commitment van de participanten in de startfase van een interactief proces te verhogen en gedurende het gehele proces hoog te houden. Middels de genoemde factoren bij deelvraag 3 kan een organiserende instelling in staat zijn om in de startfase van een interactief proces de aandacht te vestigen om vertrouwen en commitment van de betrokkenen te winnen.

De genoemde aanbevelingen in paragraaf 6.4 zijn aandachtspunten voor het Hoogheemraadschap om het vertrouwen en commitment van de deelnemers te verhogen in het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project. Na het implementeren van de aanbevelingen dient er een meting gehouden te worden of er een verandering is opgetreden in het vertrouwen en commitment van de deelnemers. De meting kan gehouden worden in de volgende workshop. De volgende workshop is gepland op 28 september 2006 en in oktober vinden bijeenkomsten plaats in de deelgebieden van de regio Zuidwest Rijnland. De meting kan de vorm hebben van een enquête of een interview. Aanbevolen wordt om in de 4^e workshop een enquête te houden onder de deelnemers om data te verzamelen. Het beste zou zijn om de enquêtes tijdens de workshop in te laten vullen, zodat de bevindingen snel voorhanden zijn. Aan de andere kant zijn interviews diepgaander. Indien er tijd is, wordt het houden van interviews aanbevolen. Door middel van een interview kan een deelnemer aangeven wat er verbeterd dient te worden in het proces. In een één-op-één gesprek zijn de deelnemers meer open en zullen ze zich gewaardeerd voelen doordat er gevraagd wordt naar hun mening.

Literatuurlijst

Artikelen

- Berveling, J. (1998) 'Creativiteit versus representativiteit', *Bestuurskunde jaargang 7*, nummer 7
- Brown, J.R., Lusch, R.F. and Nicholson, C.Y. (1995) 'Power and Relationship Commitment: their impact on marketing channel member performance', *Journal of Retailing*, volume 71 (4), pp. 363-392
- Depla, P., Schalken, K. en Tops, P.W. (1993) 'Burgeronderzoek en gemoderniseerd lokaal bestuur', *Bestuurskunde*, nummer 6- 1993
- Doney, P. and Cannon, J.P. (1997) 'An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships', *Journal of Marketing*, volume 61 (April), pp. 35-51
- Dowling, G.R. (1986) 'Managing your corporate images' *Industrial marketing management*, 15, pp. 109-115
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H. and Oh, S. (1987) 'Developing Buyer-Seller Relationships', *Journal of Marketing*, volume 51 (April), pp. 11-27
- Geyskens, I., Steenkamp, J.E.M. and Kumar, N. (1999) 'A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships', *Journal of Marketing Research*, volume 36 (2), pp. 223-238
- Hardin, R. (1999) 'Do we want trust in government?', *Democracy and Trust*, Cambridge (UK)
- Hendriks, F. (2003) 'Vertrouwen op niveau', *Bestuurskunde jaargang 12*, nummer 3
- Kumar, N., Hibbard, J.D. and Stern, L.W. (1994) 'The nature and consequences of marketing channel intermediary commitment', *Working Paper, Marketing Science Institute*
- Morgan, R. en Hunt, S.D. (1994), 'The commitment-trust theory of relationship marketing', *Journal of Marketing*, volume 58 (July), pp. 20-38
- O'Malley, M. (2001), '5 steps to building employee commitment', *IOMA's Human resource Department Management Report*, Mei 2001
- Pröpper, I.M.A.M. en Steenbeek, D.A. (1998) 'Interactieve beleidsvoering', *Bestuurskunde jaargang 7*, nummer 7
- Rothstein, B. (2003) 'Social capital in a working democracy', *Power and democracy: critical interventions*, London: Ashgate
- Sztompka, P. (1998) 'Trust, distrust and two paradoxes of democracy', *European Journal of Social Theory*, 19-32

Boeken

- Baarda, D.B. en de Goede, M.P.M. (1996) *Methoden en Technieken, praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*, Educatieve Partners Nederland BV, Houten
- Baarda, D.B. en de Goede, M.P.M. (1996) *Statistiek met SPSS voor Windows, inleiding elementaire statistiek en handleiding voor het verwerken en analyseren van onderzoeksgegevens met SPSS voor Windows*, Educatieve Partners Nederland BV, Houten
- Babbie, E. (2004) *The practice of social research*, Thomson Wadsworth, Chapman University

- Bovens, M.A.P. e.a. (2001) *Openbaar bestuur: beleid, organisatie en politiek*, Kluwer, Alphen aan den Rijn
- Van de Bunt, P.A.E. (1995) *Management van verandering – interactie van omgeving, strategie, structuur en cultuur*, Kluwer Bedrijfswetenschappen
- Derksen, W. en Schaap, L. (2004) *Lokaal bestuur*, Elsevier bedrijfsinformatie BV., 's-Gravenhage
- Elchardus, M. en Smits, W. (2002) *Anatomie en oorzaken van het wantrouwen*, Brussel, Vubpress
- Fukuyama, F. (1995) *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*, New York: Free Press
- Hardin, R. (2002) *Trust and trustworthiness*, New York, Russell Sage Foundation
- Hakvoort, J.L.M. (1996) *Methoden en technieken van bestuurskundig onderzoek*, Tweede gewijzigde druk, Uitgeverij Eburon, Delft
- Hendriks, F. en Tops, P.W. (2001) *Politiek en interactief bestuur – interacties en interpretaties rond de ontwikkeling van het Nationaal Verkeers- en Vervoersplan*, Elsevier bedrijfsinformatie BV., 's-Gravenhage
- Van Hoorn, P. (1991) *Het spanningsveld tussen strategie, structuur en cultuur, dilemma's tussen moeder en dochter*, Stichting Instituut voor Bedrijfseconomie, Amsterdam
- Jorgensen, D.L. (1989) *Participant observation, a methodology for human studies*, Sage Publications Inc., The International Professional Publishers, London
- Klijn, E.H. en Teisman, G.R. (1992) *Beleid en sturing in complexe netwerken, beleidsnetwerken: analyse en management*, Rotterdam
- Meyer, J.P. en Herscovitsch, L. (2001), *Commitment in the workplace, toward a general model*, Human Resource Management review
- Neelen, G.H.J.M. e.a. (2003) *De bestuurlijke kaart van Nederland, het openbaar bestuur en zijn omgeving in nationaal en internationaal perspectief*, Uitgeverij Coutinho, Bussum
- Pröpffer, I. en Steenbeek, D. (1999), *De aanpak van interactief beleid: elke situatie is anders*, Uitgeverij Coutinho, Bussum
- Putnam, R.D. (1993) *Making democracy work*, Princeton, Princeton University Press
- Van Riel, C.B.M. (1992) *Identiteit en Imago, een inleiding in de corporate communication*, Academic Service, Schoonhoven
- Swanborn, P.G. (1984) *Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek: inleiding in ontwerpstrategieën*, Boom Meppel, Amsterdam
- Swanink, J.J. (1989) *Werken met de organisatiecultuur, de harde gevolgen van de zachte factor*, Nederlands Studie Centrum, Vlaardingen
- Tops, P.W. & Zourdis, S. (2000) *Burgers en overheidscommunicatie*, Centrum voor Recht, Bestuur en Informatisering. Katholieke Universiteit Brabant

Rapporten

- De Hair, P.M. en Middelburg, C., (2003), *Linking HR Practices to organizational commitment, a mediating role for employee beliefs*, Rotterdam
- Ellen, G.J. en Gieske, J.M.J., (2003), *Verslag van de workshop: perspectieven op sediment binnen het Hoogheemraadschap van Rijnland*, Delft

- Koene, B.A.S. en Paauwe, J., (1999), *Vertrouwen in situaties van verandering*, Rotterdam Institute for Business Economic Studies
- Van Woerkum, C.M.J. en Aarts, M.N.C., (2002), *Over de waarde van pluriformiteit in interactieve beleidsprocessen*, Wageningen Universiteit en Research centrum, communicatie en innovatie studies, Wageningen

Internetbronnen

- <http://www.bestuurskunde.nl/publicaties/bestuurskunde.php?artikel=1998,,7,7,4> geraadpleegd op 18 april 2006 om 10.30 uur
- <http://www.citaten.net/> geraadpleegd op 2 augustus 2006 om 15.30 uur
- <http://www.feweb-vu.nl/urlsearchresults.asp?itemnumber=7727> geraadpleegd op 26 juli 2006 om 14.30 uur
- <http://www.loyaltyfacts.com/pages/index.asp?soort=artikel&id=39> geraadpleegd op 26 juli 2006 om 15.17 uur
- http://www.managementissues.com/cultuuranalyse/cultuuranalyse/communicatie_verbeteren:_een_kunstje_leren_of_houding_en_gedrag_veranderen?_20050405286.html geraadpleegd op 26 juli 2006 om 14.45 uur
- <http://www.rijnland.net/asp/get.asp?ItmIdt=00003762&VarIdt=00000001&mode=> geraadpleegd op 4 april 2006 om 14.10 uur
- http://www.symbio6.nl/interactief_beleid.php geraadpleegd op 25 april 2006 om 14.00 uur
- http://www.tno.nl/bouw_en_ondergrond/index.xml geraadpleegd op 31 maart 2006 om 13.40 uur
- http://www.tno.nl/tno/wie_we_zijn/ geraadpleegd op 31 maart 2006 om 13.30 uur
- <http://www.van-osch.com/nonratio.htm> geraadpleegd op 26 juli 2006 om 14.40 uur
- <http://www.zbc.nu/main.asp?ChapterID=2854> geraadpleegd op 21 april 2006 om 15.30 uur

Interne documenten

- Ellen, G.J. en Gieske, J.M.J. (2003) *Verslag van de workshop: perspectieven op sediment binnen het Hoogheemraadschap van Rijnland*, TNO Strategie, Technologie en Beleid, Delft
- Raamwerk Projectvoorstel
- Samenvatting Plan van Aanpak ten behoeve van de workshops
- Slootweg, R. en van Schooten, M. (2006) *Nieuwsbrief Baggeren in Zuidwest Rijnland, creatief omgaan met bagger*, Hoogheemraadschap Rijnland, Leiden

Bijlage 1: enquête



**Enquête ter evaluatie van de gekozen interactieve benadering
en de workshops in het project:**

“Baggeren in Zuidwest Rijnland”

Naam	
Organisatie	
Functie	
Emailadres	
Postadres	

Uw antwoorden zullen worden verwerkt door TNO. TNO zal de resultaten van de enquête alleen geanonimiseerd met Rijnland bespreken.

Geachte lezer,

Het hoogheemraadschap van Rijnland spant zich in om wateroverlast tegen te gaan en een goede waterkwaliteit te bevorderen. Hiervoor is onderhoud aan het systeem van sloten, vaarten en plassen, kortom alle watergangen, nodig. Een aspect van dit onderhoud is baggeren. Rijnland wil bij de besluitvorming rondom het baggeren bewoners en gebruikers van het gebied betrekken door middel van een proces dat uit zes stappen bestaat. De stappen in dit proces zijn hiernaast afgebeeld. Deze zijn ook terug te vinden in de procesregels.

Door middel van deze enquête wil TNO achterhalen hoe u de gekozen interactieve benadering *en* de workshops ervaart. De reden hiervoor is dat TNO en Rijnland van uw ervaringen willen leren.

Hieronder zijn verschillende stellingen weergegeven. Wij willen u vragen aan te geven in hoeverre u het met een stelling eens bent. U kunt antwoorden door de betreffende score te omcirkelen.

Stap 1
Situatie beschrijven

Stap 2
Dromen

Stap 3
Vragen stellen

Stap 4
Oplossingen

Stap 5
Presentaties

Stap 6
Afspraken

Het invullen van de vragenlijst kost ongeveer 10 minuten.

- | | | | |
|---|-----------------------|--|---------------------|
| 1. Rijnland leeft alle in het proces gemaakte afspraken en toezeggingen na. | Zeer
mee
oneens | 1 2 3 4 5

neutraal | Zeer
mee
eens |
| 2. Ik begrijp de standpunten en opinies van de andere deelnemers. | Zeer
mee
oneens | 1 2 3 4 5

neutraal | Zeer
mee
eens |
| 3. Ik denk dat dit proces effectief zal verlopen. | Zeer
mee
oneens | 1 2 3 4 5

neutraal | Zeer
mee
eens |
| 4. De workshops over dit onderwerp zijn leerzaam. | Zeer
mee
oneens | 1 2 3 4 5

neutraal | Zeer
mee
eens |
| 5. Ik vind dat dit proces de | Zeer
mee | 1 2 3 4 5
 ----- | Zeer
mee |

besluitvorming verstoort.

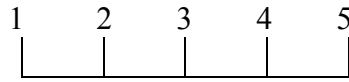
oneens

neutraal

eens

6. Ik voel me betrokken bij dit proces.

Zeer
mee



oneens

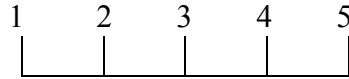
neutraal

Zeer
mee

eens

7. Ik vind dat mijn bijdrage in dit proces serieus genomen wordt.

Zeer
mee



oneens

neutraal

Zeer
mee

eens

8. De deskundigheid van de andere deelnemers is voldoende om samen over het baggerprobleem van Rijnland te beslissen.

Zeer
mee



oneens

neutraal

Zeer
mee

eens

9. Ik erken de verschillen in standpunten en opinies van de verschillende deelnemers.

Zeer
mee



oneens

neutraal

Zeer
mee

eens

10. Ik denk dat de uitkomsten van het proces door Rijnland zullen worden geïmplementeerd.

Zeer
mee



oneens

neutraal

Zeer
mee

eens

11. Ik steun dit proces.

Zeer
mee



oneens

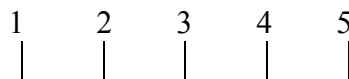
neutraal

Zeer
mee

eens

12. Ik vind het niet noodzakelijk dat ik betrokken word bij dit proces.

Zeer
mee



oneens

neutraal

Zeer
mee

eens

13. Het is mij duidelijk wat in de volgende workshop met de resultaten van vandaag gaat gebeuren.

Zeer
mee



oneens

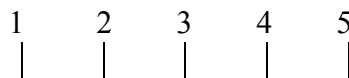
neutraal

Zeer
mee

eens

14. Er is in de workshop voldoende mogelijkheid voor de inbreng van mijn ideeën.

Zeer
mee

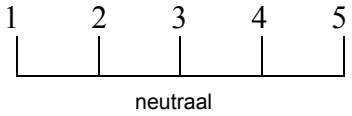
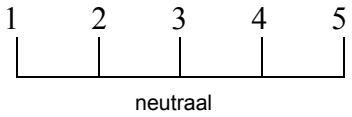
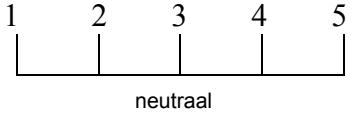
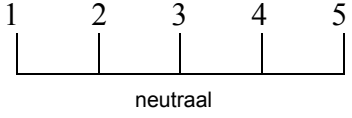
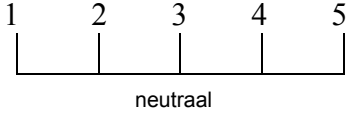
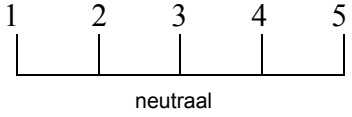
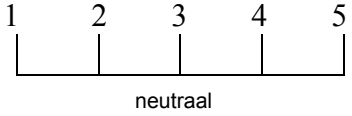
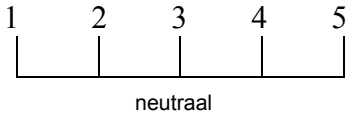
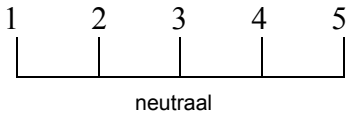
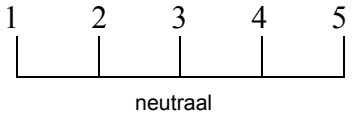


oneens

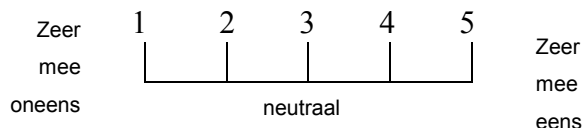
neutraal

Zeer
mee

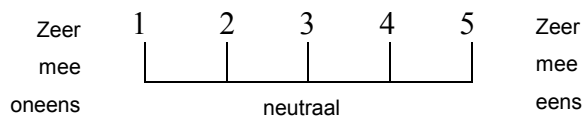
eens

- | | | | |
|---|-----------------------|--|---------------------|
| 15. Wat dit proces betreft is het handelen van Rijnland naar de deelnemers toe positief. | Zeer
mee
oneens |  | Zeer
mee
eens |
| 16. Ik vind dit type proces een geschikte vorm om mensen en organisaties uit het gebied te betrekken. | Zeer
mee
oneens |  | Zeer
mee
eens |
| 17. Ik voel me geremd om persoonlijke ideeën aan te dragen, omdat ik de belangen van mijn organisatie behartig. | Zeer
mee
oneens |  | Zeer
mee
eens |
| 18. In de resultaten tot zover zijn de bijdragen van de deelnemers duidelijk terug te zien. | Zeer
mee
oneens |  | Zeer
mee
eens |
| 19. Ik kan vrij spreken over onderwerpen die voor mij van belang zijn. | Zeer
mee
oneens |  | Zeer
mee
eens |
| 20. Ik streef ernaar om in dit proces mijn capaciteiten zo goed mogelijk in te zetten. | Zeer
mee
oneens |  | Zeer
mee
eens |
| 21. Het gezamenlijk zoeken naar oplossingen tijdens dit proces spreekt mij erg aan. | Zeer
mee
oneens |  | Zeer
mee
eens |
| 22. Ik vertrouw erop dat de deelnemers streven naar een voor allen acceptabele oplossing. | Zeer
mee
oneens |  | Zeer
mee
eens |
| 23. Rijnland voert haar taken goed uit. | Zeer
mee
oneens |  | Zeer
mee
eens |
| 24. De deelnemers krijgen onvoldoende de mogelijkheid om te reageren op de gepresenteerde resultaten. | Zeer
mee
oneens |  | Zeer
mee
eens |

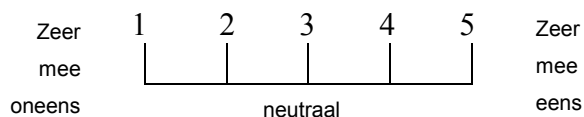
25. De ervaring van de andere deelnemers is voldoende om samen over het baggerprobleem van Rijnland te beslissen.



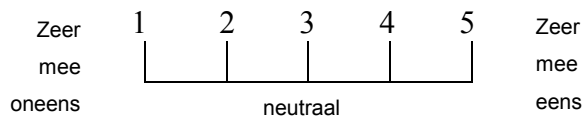
26. Rijnland drukt een te grote stempel op het proces.



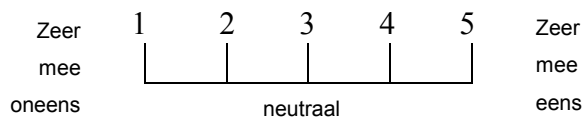
27. Ik ben tevreden over de omgang tussen de verschillende partijen vandaag.



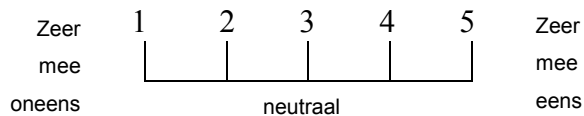
28. Ik zie niet in wat ik kan toevoegen aan dit proces.



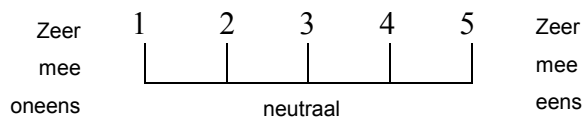
29. Ik steun de tot nu toe behaalde resultaten van dit proces.



30. Ik vind dat te weinig met de bijdrage van de deelnemers wordt gedaan.



31. De workshop was een succes.



Tenslotte willen wij u nog het volgende voorleggen. Van meerdere deelnemers is de vraag gekomen of de workshops overdag kunnen plaatsvinden. Om aan deze wens tegemoet te komen overweegt Rijnland om de laatste stappen van het proces op één dag af te ronden.

Zou u aan deze dag, waarschijnlijk in september, deelnemen? U kunt hieronder uw antwoord aankruisen:

Ja	<input type="checkbox"/>
Nee	<input type="checkbox"/>

Indien u wilt deelnemen, willen wij u vragen hieronder de dagen van de week aan te kruisen welke voor u tot de mogelijkheden behoren.

Maandag	Dinsdag	Woensdag	Donderdag	Vrijdag

Overige opmerkingen:

Hartelijk dank voor uw medewerking.

Bijlage 2: interviewvragen

Interviewvragen deelnemers

1. Hoe staat u tegenover de interactieve vormgeving van het project 'Leven met bagger'?
2. Vindt u dat u en de andere deelnemers voldoende inbreng hebben in het proces? Zo nee, wat zou u er veranderd aan willen zien?
3. Heeft u al eerder deelgenomen aan een interactief proces? Zo ja, wat vond u er van? Ziet u verschillen? Wat zou u nu anders willen zien?
4. Zou u dingen anders willen zien in de workshop?
5. Denkt u dat de uitkomst van het project daadwerkelijk wordt geïmplementeerd? Zo nee, waarom niet? Zo ja, wat vindt u daarvan?
6. Bent u in het verleden in aanraking gekomen met het Hoogheemraadschap Rijnland? Zo ja, wat was uw indruk? Zo nee, wat is nu uw indruk?
7. Vindt u dat de deelnemers de kennis en ervaring hebben om mee te mogen beslissen met het project?
8. Bent u van mening dat alle deelnemers hetzelfde doel voor ogen heeft?
9. Wat vindt u van de communicatie met het Hoogheemraadschap Rijnland?
10. Houdt het Hoogheemraadschap zich aan de gemaakte afspraken?
11. Heeft u interesse in de baggerproblematiek? (affiniteit)
12. Voelt u zich gewenst in het project?
13. Hoe ziet u de problematiek?
14. Wat is uw belang in het project/ waarom heeft u er belang bij?

Interviewvragen leden projectteam

1. Hoe bent u betrokken geraakt bij het project?
2. Hoe is de samenwerking met TNO ontstaan? Wat vindt u van de samenwerking met TNO?
3. Waarom is gekozen voor deze interactieve benadering? Wat vindt u daarvan?
4. Waarom is het proces zo grootschalig opgezet? Waarom is het proces breed en open opgezet? Waarom is gekozen voor een langdurig proces?
5. Hoe is de probleemdefinitie tot stand gekomen?
6. Op basis waarvan zijn de belanghebbenden geselecteerd?
7. Wat voor oplossing ziet u uit het project komen? En wordt deze oplossing daadwerkelijk geïmplementeerd?
8. Wat vindt u van de betrokkenheid van TNO? Waarom is er onduidelijkheid ontstaan over de enquête van workshop 2?
9. Hoe kijkt u als 'relatieve buitenstaander' tegen Rijnland aan? Hoe denkt u dat Rijnland tegenover het proces staat? En hoe denkt u dat dhr. W. van der Hoeven tegenover het proces staat?

10. Hoe is het besluit gekomen om af te wijken van de originele procesvoering? (workshop 3)
11. Wat vond u van workshop 3?
12. Wat vindt u van de rol van de observanten?

Interviewvragen leden projectteam TNO

1. Wat is kort de voorgeschiedenis van dit project? Hoe is de samenwerking met Rijnland ontstaan? Wat vindt je van de samenwerking?
2. Waarom is gekozen voor deze interactieve benadering? Wat vindt u daarvan?
3. Waarom is het proces zo grootschalig opgezet? Waarom is het proces breed en open opgezet? Waarom is gekozen voor een langdurig proces?
4. Hoe is de probleemdefinitie betreffende de baggerproblematiek tot stand gekomen?
5. Op basis waarvan zijn de belanghebbenden geselecteerd?
6. Wat voor oplossing zie je uit het project komen? En wordt deze oplossing daadwerkelijk geïmplementeerd door Rijnland?
7. Wat vindt je van de betrokkenheid van Rijnland? Waarom is er onduidelijkheid ontstaan over de enquête van workshop 2?
8. Hoe ligt het project bij TNO?
9. Hoe denk je dat Rijnland tegenover het proces staat? En hoe denk je dat dhr. W. van der Hoeven tegenover het proces staat?
10. Hoe is het besluit tot stand gekomen om af te wijken van de originele procesvoering (workshop 3)? Wat was precies de invloed van dhr Van der Hoeven?
11. Wat vond je van workshop 3?
12. Hoe worden de resultaten van de deelgroepen met elkaar verbonden?

Bijlage 3: observatieprotocol

Observatieprotocol

Plenair deel 1: 18:00-18:40

Hoe groot is de opkomst?	
Is er betrokkenheid te zien aan de sfeer en de stemming van de deelnemers en hoe ontwikkelt de sfeer?	
Hoe wordt er gereageerd op de inleidende informatie? Hoe is de koppeling met de eerste workshop?	
Wat is de rol van Rijnland?	
Zijn er meningen/reacties gegeven over Rijnland in het algemeen?	
Hoe wordt er gereageerd op de oplossingen?	

Deelgroepen: 18:40-20:10

Zijn er deelnemers die niet actief participeren?	
Hoe wordt er gereageerd op de oplossingen van Rijnland? (let op weerstand, enthousiasme ed)	
Hoe gedragen de Rijnlanders zich?	
Welke mensen observeren en hoe gedragen zij zich?	

Plenair deel 2: 20:15-21:30

Komen de oplossingen duidelijk over op de andere deelnemers?	
Hoe reageren de Rijnlanders op de gepresenteerde oplossingen?	
Hoe reageren de deelnemers op de gepresenteerde oplossingen?	
Kan het kennispanel de vragen beantwoorden? Blijven ze neutraal bij de beantwoording van de vragen?	
Hoe gedraagt Rijnland zich bij het verzamelen van vragen die de volgende keer beantwoordt moeten worden?	

Vertrouwen en commitment

Onderzoek naar vertrouwen en commitment in interactieve
beleidsprocessen



Door

U.A. Bisram

BESTUURSKUNDE

Erasmus Universiteit Rotterdam

TNO Bouw en Ondergrond

Augustus 2006

Vertrouwen en commitment

*Onderzoek naar vertrouwen en commitment in interactieve
beleidsprocessen*

Usha Bisram
Studentnummer: 290047

Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit Sociale Wetenschappen – Bestuurskunde
Master Arbeid, Organisatie & Management

Augustus 2006

Eerste lezer: Dhr. J. Edelenbos
Tweede lezer: Dhr. L. Gerrits

"These is not a book, lumps of lifeless paper, but minds alive on paper."

Gilbert Highet

Voorwoord

Deze scriptie is het resultaat van mijn afstudeerstage bij TNO Bouw en Ondergrond te Delft. De scriptie dient tevens als sluitstuk van de masteropleiding “Arbeid, Organisatie en Management”. Arbeid, Organisatie en Management is een differentiatie binnen de opleiding Bestuurskunde van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Deze master beweegt zich op het grensvlak van Bestuurskunde en (Organisatie)Sociologie. Er wordt aandacht besteed aan ontwikkelingen op het gebied van arbeid en organisatie, theorie en theorievorming, empirische toetsing en toepassing van wetenschappelijke inzichten. Tevens staat de wisselwerking tussen ontwikkelingen in de omgeving en veranderingen in de interne organisatie centraal.

In de scriptie is getracht om de theoretische concepten uit de masteropleiding toe te passen op de praktijksituatie. Tevens past de scriptie in toekomstige onderzoeken naar interactieve beleidsprocessen en de betrokken participanten. Ondanks alle aandacht voor het effectief betrekken van participanten en het verhogen van diens vertrouwen in en commitment aan interactieve beleidsprocessen, zijn in de literatuur geen concrete aanknopingspunten geformuleerd. Deze scriptie hoopt bij te dragen om het vertrouwen en commitment van de participanten in de startfase van een interactief proces te verhogen en gedurende het gehele proces hoog te houden.

Tot slot wil ik graag iedereen bedanken door wie ik in staat ben gesteld de scriptie te schrijven. Ten eerste wil ik graag mijn begeleiders van de Erasmus Universiteit, Lasse Gerrits en Jurian Edelenbos, bedanken voor de begeleiding en de ondersteuning. Mijn begeleider van TNO Bouw en Ondergrond, Gerald Jan Ellen, zou ik graag willen bedanken voor de gelegenheid om af te studeren. Mijn collega-stagiair, Thomas de Graaff, wil ik bedanken voor zijn inzicht en hulp bij het schrijven van mijn scriptie. Veel dank aan mijn studiegenoten en alle mensen die zo vriendelijk waren om tijd vrij te maken voor een interview.

Usha Bisram
Delft, augustus 2006

Inhoudsopgave

<i>Managementsamenvatting</i>	8
1. Inleiding	13
1.1 Probleemschets	13
1.2 Aanleiding onderzoek	13
1.3 Onderzoeksvragen	14
1.4 Leeswijzer	15
2. Theoretisch kader	16
2.1 Inleiding	16
2.2 Interactieve beleidsvorming	16
2.3 Deelnemers in interactieve beleidsprocessen	19
2.4 Vertrouwen	20
2.4.1 <i>Vertrouwen in elkaar</i>	21
2.4.2 <i>Vertrouwen in het interactieve proces</i>	22
2.4.3 <i>Vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland</i>	23
2.4.4 <i>Genereren van vertrouwen</i>	24
2.5 Commitment	25
2.5.1 <i>Commitment aan het proces</i>	26
2.5.2 <i>Commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland</i>	27
2.6 Relatie tussen vertrouwen en commitment?	28
2.7 Ter afsluiting	29
3. Methodologische verantwoording	31
3.1 Inleiding	31
3.2 Methoden	31
3.3 Technieken	32
3.3.1 <i>Enquête</i>	32
3.3.2 <i>Observatie</i>	36
3.3.3 <i>Onderzoek</i>	37
3.4 Operationalisering	37
3.4.1 <i>Vertrouwen</i>	38
3.4.2 <i>Commitment</i>	44
3.5 Ter afsluiting	47
4. Casebeschrijving	50

4.1 Inleiding	50
4.2 Baggeren in Zuidwest Rijnland	50
4.3 Introductie actoren	51
4.3.1 TNO	51
4.3.2 Hoogheemraadschap Rijnland	53
4.3.3 Deelnemers	56
4.4 Proces	57
4.4.1 Workshop 1	58
4.4.2 Workshop 2	59
4.4.3 Workshop 3	61
4.4.4 Het vervolg	67
4.4.5 Opkomst	68
4.5 Deelnemers	69
4.5.1 Benutters	69
4.5.2 Beheersers	70
4.5.3 Beschermers	71
4.5.4 Bewoners	73
4.6 Samenvatting	73
5. Analyse	75
5.1 Inleiding	75
5.2 Vertrouwen	75
5.3 Commitment	80
5.4 TNO & Hoogheemraadschap Rijnland	81
6. Conclusies en aanbevelingen	83
6.1 Inleiding	83
6.2 Beantwoording deelvragen	83
6.3 Centrale onderzoeksvraag	93
6.4 Aanbevelingen	95
6.5 Vervolgonderzoek	97
Literatuurlijst	98
Bijlage 1: enquête	101
Bijlage 2: interviewvragen	108
Bijlage 3: observatieprotocol	110

Managementsamenvatting

Aanleiding

Het Hoogheemraadschap Rijnland heeft als doel om wateroverlast tegen te houden en een goede waterkwaliteit te bevorderen. In het hele gebied van Rijnland zijn metingen uitgevoerd en daaruit is gebleken dat het tijd is voor noodzakelijk onderhoud van wateren. Rijnland voert in samenwerking met de gemeenten, bewoners en gebruikers van het gebied een project uit voor het verwerken en hergebruiken van bagger. Het project heet 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'. In het project zal een groep belanghebbenden uit het gebied onder leiding van TNO in een aantal workshops naar een gezamenlijk voorstel toewerken voor baggerverwerking. De workshops zijn in een interactief proces vormgegeven waarbij de inbreng van de individuele betrokkenen centraal staat.

Om na te gaan in hoeverre de methodiek het gewenste effect heeft met betrekking tot vertrouwen en commitment wordt het proces gevolgd. Vertrouwen en commitment worden als dé succesfactoren gezien in interactieve beleidsprocessen. De centrale onderzoeksvraag van het onderzoek luidt als volgt:

Op welke wijze ontwikkelen vertrouwen en commitment van deelnemers in het door TNO ontwikkelde interactieve proces rondom het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland' van het Hoogheemraadschap Rijnland?

Samenvatting theoretisch gedeelte

Het afstudeeronderzoek heeft betrekking op vertrouwen en commitment van deelnemers in interactieve beleidsprocessen. Interactief beleid is gericht om de invloed van belanghebbenden binnen en buiten de overheid op het beleid te vergroten en kennis, ervaringen en inbreng te delen. Bij interactief beleid gaat het erom dat de overheid in een zo vroeg mogelijk stadium burgers, maatschappelijke instanties, bedrijven en/ of andere overheden bij het beleid betreft om in open wisselwerking en samenwerking met hen tot de voorbereiding, bepaling, de uitvoering en evaluatie van beleid te komen.

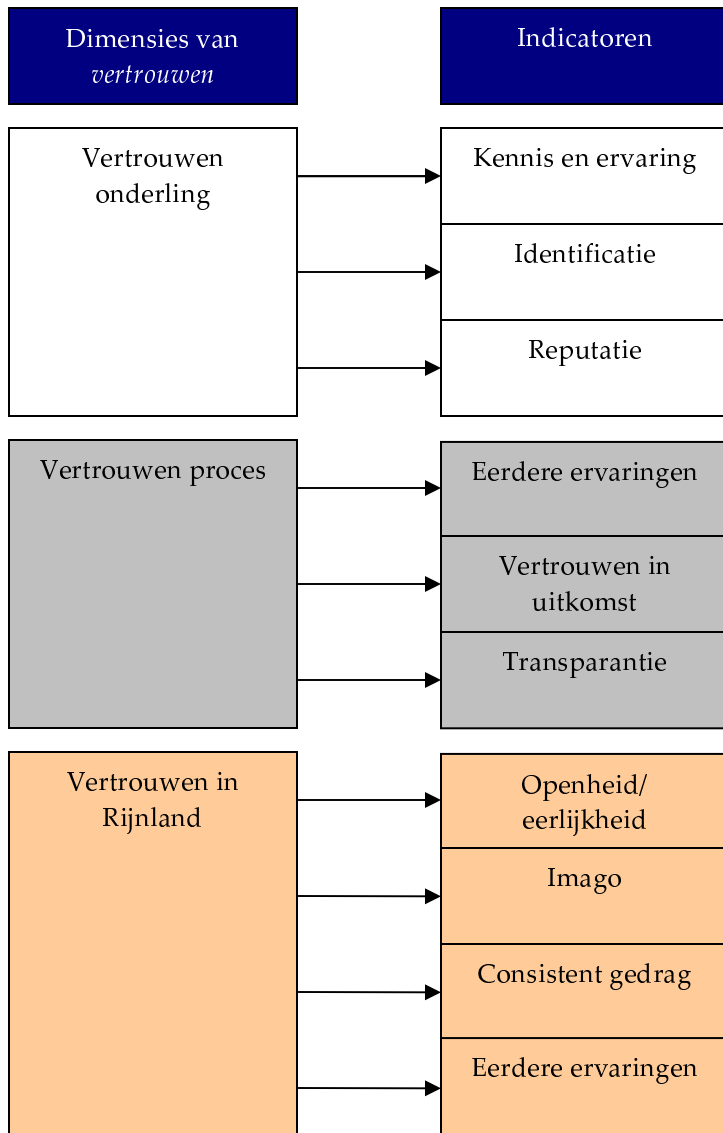
Vertrouwen is in het onderzoek onderverdeeld in drie dimensies: vertrouwen van de deelnemers in elkaar, vertrouwen in het proces en vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland. Bij *vertrouwen van de deelnemers in elkaar* speelt het begrip sociaal vertrouwen mee. Bij sociaal vertrouwen gaat het om intermenselijke vertrouwen, specifiek gericht op het vertrouwen waarmee onbekenden elkaar tegemoet treden in de maatschappij. *Vertrouwen in het proces* heeft het vooral te maken met de wijze waarop samenwerkingsverbanden in de publieke

sector worden vormgegeven: op een relatief technocratisch en instrumentele wijze, die de beleidsproductie op gang houdt, maar die de deelnemers met een onbehagen onbegrepen gevoel achterlaat. Bij het *vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland* speelt het begrip 'institutioneel vertrouwen' mee. Institutioneel vertrouwen heeft betrekking op het vertrouwen in sociale, culturele, economische en politieke instanties van de maatschappij.

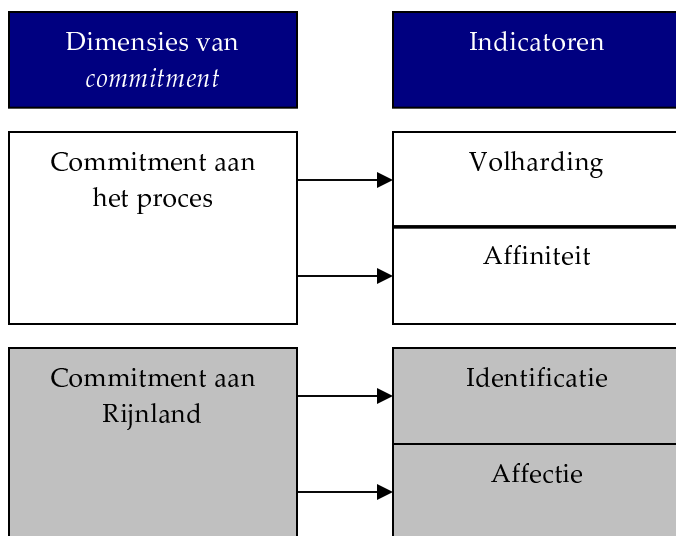
Het begrip commitment is onderverdeeld in commitment aan het proces en commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland. Bij *commitment aan het proces* gaat het om de vraag waarom de deelnemers bereid zijn om het beleid te steunen. Ze kunnen het eens zijn met de probleemdefinitie, met de inhoud van het beleid of met het proces waarin het tot stand is gekomen. Bij *commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland* wordt onderscheid gemaakt tussen normatieve en instrumentele commitment. Binnen de normatieve commitment wordt onderscheid gemaakt tussen identificatie en internalisatie in de relatie. Instrumentele commitment wordt gemeten door middel van compliance in de relatie. Compliance is een functie die in algemene zin toeziet op naleving van wetten en regels die te maken hebben met de bevordering en handhaving van de integriteit van een instelling en diens medewerkers.

Too en Thirkell beweren dat hoe groter het vertrouwen van de deelnemer is, hoe sterker de basis van de relatie, des te groter de commitment om de relatie te behouden. Volgens de auteurs heeft vertrouwen invloed op commitment. Deelnemers dienen eerst vertrouwen in bijvoorbeeld het proces te hebben alvorens ze commitment ontwikkelen. Samengevat heeft vertrouwen volgens de theorie invloed op commitment.

Uit de theorie zijn twee onderzoeksmodellen ontwikkeld met betrekking tot vertrouwen en commitment. In de volgende twee figuren zijn de onderzoeksmodellen weergegeven.



Figuur A: Onderzoeksmodel vertrouwen



Figuur B: Onderzoeksmodel commitment

De indicatoren zijn geoperationaliseerd in vragen voor interviews en stellingen. Het empirisch onderzoek is door middel van enquêtes, interviews en observaties uitgevoerd.

Samenvatting analyse

Uit het empirisch onderzoek is gebleken dat ongeveer eenderde van de deelnemers vertrouwen hebben in elkaar. De deelnemers vinden dat de ervaring en deskundigheid voldoende is om samen over het baggerprobleem te beslissen. In de meting na de 2^e workshop lag het vertrouwen in elkaar hoger dan in de meting na de 3^e workshop. Het vertrouwen in elkaar is gedaald. De meerderheid van de deelnemers heeft aangegeven vertrouwen te hebben in het proces en vindt een interactief proces een geschikte vorm om belanghebbenden uit het gebied te betrekken. Opvallend is dat een groot gedeelte van de deelnemers geen tot weinig vertrouwen heeft in de implementatie van de uitkomst. Er heerst veel onduidelijkheid bij de deelnemers over de doelen van het proces en wat het Hoogheemraadschap wil beogen met het proces. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de deelnemers vertrouwen hebben in de methodiek van een interactief proces, maar weinig of geen vertrouwen hebben in het huidige proces van het Hoogheemraadschap. Ook is er weinig vertrouwen van de deelnemers in het Hoogheemraadschap.

De meerderheid van de deelnemers voelt zich betrokken bij het proces en zijn committed aan het proces. Deelnemers hebben aangegeven betrokken te zijn en invloed te willen uitoefenen op het proces. De commitment aan het Hoogheemraadschap is voor de minderheid van de deelnemers van toepassing. Het Hoogheemraadschap is tekortgeschoten bij de uitvoering van haar taken in de Nederlandse samenleving en wordt door een aantal deelnemers getypeerd als

een bureaucratische organisatie. Er is weinig commitment aan het Hoogheemraadschap, dit heeft vooral te maken met het doen en laten van het Hoogheemraadschap.

Concluderend kan gesteld worden dat het vertrouwen in elkaar te zijner tijd is gedaald. De deelnemers hebben vertrouwen in de methodiek van een interactief proces, maar weinig vertrouwen in het huidige proces van het Hoogheemraadschap. Tevens is er weinig vertrouwen in het Hoogheemraadschap zelf. De deelnemers zijn heel erg committed aan het proces, maar hebben weinig commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland. Uit empirisch onderzoek blijkt dat beide begrippen los van elkaar gezien kunnen worden. Een deelnemer hoeft geen vertrouwen te hebben in het proces om committed te zijn.

Aanbevelingen

De volgende aanbevelingen zijn geformuleerd met betrekking tot het vertrouwen en commitment van de deelnemers in het interactieve proces. De aanbevelingen zijn gericht op het Hoogheemraadschap Rijnland, omdat zij de organiserende én leidende instelling is van het proces. De eerste aanbeveling is om de rol van het Hoogheemraadschap anders weer te geven. De communicatie naar de deelnemers toe dient zowel open als consequent te zijn. De tweede aanbeveling is het duidelijk maken van de doelen van het interactieve proces. Hierbij dient centraal te staan wat er daadwerkelijk beoogd wordt met het proces. De derde aanbeveling is om de scope van het gebied kleinschaliger vorm te geven. Hierbij kan gedacht worden dat er bijvoorbeeld op een concrete locatie in het Rijnlands gebied wordt ingezoomd. En tot slot dient er aandacht besteedt te worden aan de organisatie rondom het gehele project. Met de organisatie wordt alle administratieve handelingen rondom het project bedoeld.

De genoemde aanbevelingen zijn aandachtspunten voor het Hoogheemraadschap om het vertrouwen en commitment van de deelnemers te verhogen in het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project.

1. Inleiding

1.1 Probleemschets

Het Hoogheemraadschap Rijnland staat voor 'droge voeten en schoon water'. Met andere woorden: wateroverlast wordt tegengehouden en een goede waterkwaliteit wordt bevorderd. Om dit te bereiken is onderhoud aan alle watergangen noodzakelijk. In het hele gebied van Rijnland zijn metingen uitgevoerd en daaruit is gebleken dat het tijd is voor noodzakelijk onderhoud van wateren. Afkalvende oevers, afstervende waterplanten en aangevoerd slib dragen bij aan de vorming van bagger. Dit leidt ertoe dat sloten en plassen ondieper worden. Regelmatig moet al het materiaal uitgebaggerd worden om het water diep genoeg te houden voor een goede aan- en afvoer van water. (Slootweg en van Schooten, 2006)

Rijnland voert in samenwerking met de gemeenten, bewoners en gebruikers van het gebied een project uit voor het verwerken en hergebruiken van bagger. Het project heet 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'. In het project staat de baggerproblematiek van het Hoogheemraadschap centraal. Het Hoogheemraadschap dient tot 2020 ongeveer zeven miljoen bagger uit de watergangen te halen. Bagger bestaat uit gewone grond, waterplanten en inwaaiende bladeren. Water dat in beweging is, bij bijvoorbeeld hevige regenval, neemt kleine deeltjes mee die in het water zweven. Als het water tot rust komt zinken de deeltjes naar de bodem, hier wordt bagger gevormd. Al eeuwen wordt bagger uit verschillende watergangen gehaald en tot voor kort werd het gebruikt voor het ophogen van land, het aanleggen van dijken of als meststof. De tijden zijn veranderd en niet alle bagger kan op de kant worden afgezet omdat het niet altijd schoon is en onvoldoende ruimte beschikbaar is. (Slootweg en van Schooten, 2006)

In het project zal een groep belanghebbenden uit het gebied onder leiding van TNO in een aantal workshops naar een gezamenlijk voorstel toewerken voor baggerverwerking. De workshops zijn in een interactief proces vormgegeven waarbij de inbreng van de individuele betrokkenen centraal staat. In de procesbenadering van het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project worden actoren betrokken die bijdragen aan het probleem of een bijdrage kunnen leveren aan de oplossingen. Hierin worden kennis van het systeem en begrip voor elkaars belangen opgebouwd en gedragen oplossingen gezamenlijk geformuleerd. Dit moet leiden tot een effectieve en efficiënte oplossing van de baggerproblemen.

1.2 Aanleiding onderzoek

De baggerproblematiek is van maatschappelijk belang, omdat bagger de maatschappij mogelijk in gevaar brengt. De mogelijkheden zijn overstromingen (doordat bagger de doorstroming van waterlopen blokkeert), vervuiling van de watersystemen en vervuiling van de leefomgeving.

Het Hoogheemraadschap wil de bagger in het eigen gebied kwijt. In samenwerking met TNO is een interactief proces ontwikkeld om verschillende belanghebbenden te betrekken om over het baggerprobleem mee te denken en de eigen wensen aan te geven. Het interactieve proces is vormgegeven in een aantal workshops wat hopelijk zal leiden tot gezamenlijk gedragen oplossingen. In de workshops staan bijvoorbeeld een gezamenlijke probleemdefinitie en het definiëren van wensbeelden centraal. (Slootweg en van Schooten, 2006)

Het project heeft twee doelstellingen. Enerzijds is het bijdragen aan het oplossen van het complexe baggerprobleem door het ontwikkelen van een systeemgerichte benadering voor duurzaam sedimentbeheer een doelstelling. Anderzijds wordt gedoeld nieuwe werkwijzen en aanpakken binnen of buiten de bestaande regelgeving te vinden door kennis en ervaringen uit te wisselen tussen mensen uit de praktijk en wetenschappers. (Raamwerk Projectvoorstel, 2005)

Om na te gaan in hoeverre de methodiek het gewenste effect heeft met betrekking tot vertrouwen en commitment wordt het proces gevolgd. Vertrouwen en commitment worden als dé succesfactoren gezien in interactieve beleidsprocessen. Zonder beide begrippen heeft een interactief proces geen meerwaarde. De ontwikkeling van vertrouwen en commitment van de belanghebbenden staat om deze reden centraal in het onderzoek. Tijdens het proces worden belangrijke procesvariabelen, zoals vertrouwen, rolverdeling tussen participanten, begrip voor het proces, begrip voor de andere perspectieven van de actoren, commitment aan het proces en commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland gemeten. Door de meting ontstaat er inzicht dat gebruikt kan worden tijdens het proces om bij te sturen om het gewenste niveau van vertrouwen en commitment te behalen. Tevens kunnen ervaringen uit het onderzoek leiden tot aanpassingen van de procesmethodiek.

1.3 Onderzoeksvragen

In deze scriptie staan vertrouwen en commitment in interactieve beleidsprocessen centraal, gericht op het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'. Beoogd wordt met het onderzoek om inzicht te bieden in de ontwikkeling van vertrouwen en commitment van betrokkenen in interactieve beleidsprocessen. Het doel is om concrete factoren te identificeren die invloed hebben op de ontwikkeling van vertrouwen en commitment van de betrokkenen. De factoren kunnen organisaties en andere instanties bij het opzetten van een interactief proces gebruiken om het vertrouwen en commitment van de betrokkenen te beïnvloeden.

De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt:

Op welke wijze ontwikkelen vertrouwen en commitment van deelnemers in het door TNO ontwikkelde interactieve proces rondom het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland' van het Hoogheemraadschap Rijnland?

Om de doelstelling van het onderzoek te realiseren zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

- 1) Hoe wordt interactieve beleidsvorming in de theorie omschreven?
- 2) Wat is vertrouwen en wat is commitment? Hoe verhouden beide begrippen zich theoretisch tot elkaar?
- 3) Welke factoren hebben invloed op vertrouwen en commitment?
- 4) Hoe is de ontwikkeling van vertrouwen en commitment in interactieve beleidsprocessen theoretisch opgebouwd?
- 5) Hoe ontwikkelen vertrouwen en commitment van de deelnemers in het interactieve proces?
- 6) Wat voor effect hebben vertrouwen en commitment van de deelnemers op het procesverloop rondom het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'?
- 7) Op welke punten kan de door TNO ontwikkelde interactieve proces verbeterd worden waarbij het vergroten van vertrouwen en commitment van de deelnemers centraal staat?

De centrale onderzoeksvraag en de deelvragen worden met behulp van empirisch onderzoek en een literatuurstudie aan het eind van de scriptie beantwoord. Voor het wetenschappelijke forum en TNO is het onderzoek en het verkregen materiaal overzichtelijk, controleerbaar en inzichtelijk gepresenteerd.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader van het onderzoek behandeld. In het theoretisch kader staan literatuur, verwante theorieën en achtergrondinformatie over de relevante onderwerpen centraal. In hoofdstuk 3 wordt de werkwijze van het onderzoek uiteengezet. In het hoofdstuk wordt het onderscheid tussen methoden en technieken gemaakt. Met behulp van het theoretisch kader is een onderzoeksmodel ontwikkeld, het onderzoeksmodel wordt in dit hoofdstuk gepresenteerd en geoperationaliseerd.

In hoofdstuk 4 wordt de case van het Hoogheemraadschap Rijnland beschreven. De beschrijving van de case dient om de context voor het afstudeeronderzoek weer te geven. In het hoofdstuk wordt het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland', de procesmethodiek en de betrokken actoren beschreven. In hoofdstuk 5 volgt naar aanleiding van de voorgaande hoofdstukken de analyse. In de analyse zijn de zaken naast elkaar gelegd om na te gaan in hoeverre er vertrouwen en commitment heerst bij de deelnemers.

Tot slot volgen in hoofdstuk 6 de conclusies van het onderzoek naar het vertrouwen en commitment van deelnemers in het door TNO ontwikkelde interactieve proces. Tevens komen de aanbevelingen en actiepunten voor het vervolgonderzoek aan bod in dit hoofdstuk.

2. Theoretisch kader

"Vertrouwen geeft een samenleving veerkracht en daadkracht. In Nederland hebben burgers en maatschappelijke organisaties door de jaren heen bewezen grote veranderingen in de wereld en in onze eigen maatschappij te kunnen opvangen."

(Koningin Beatrix, Troonrede 2005)

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader van het onderzoek behandeld. In het theoretisch kader staan literatuur, verwante theorieën en achtergrondinformatie over de relevante onderwerpen centraal. Het doel van dit hoofdstuk is om inzicht te krijgen in de betekenis van de verschillende begrippen die een grote rol spelen in het onderzoek. Ten eerste wordt in paragraaf 2.2 aandacht besteed aan het begrip interactieve beleidsvorming en zes kernvoorwaarden waaraan interactief beleid moet voldoen. Dan komen in paragraaf 2.3 de deelnemers van interactieve beleidsprocessen aan bod. Vervolgens wordt in paragraaf 2.4 ingegaan op het begrip vertrouwen. Hierbij wordt een driedeling in het begrip vertrouwen gemaakt. Achtereenvolgend komt vertrouwen van de deelnemers in elkaar, vertrouwen in het proces en vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland aan de orde. In paragraaf 2.5 wordt het begrip commitment uiteengezet, in deze paragraaf wordt commitment aan het proces en commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland beschreven. In paragraaf 2.6 wordt de vraag gesteld of er een relatie is tussen vertrouwen en commitment. Ter afsluiting wordt in paragraaf 2.7 de aanzet gegeven voor het vervolg van het onderzoek.

2.2 Interactieve beleidsvorming

Het afstudeeronderzoek heeft betrekking op vertrouwen en commitment van deelnemers in interactieve beleidsprocessen. In deze paragraaf zal het begrip interactief beleid worden uiteengezet om een beeld te krijgen van het onderwerp. Interactief beleid wordt door Pröpper en Steenbeek (1999) beschreven als:

<p>Het resultaat van een aantal ontwikkelingen die de positie van de overheid hebben veranderd. De overheid is steeds meer midden in de samenleving gaan staan en zoekt partners voor het te vormen beleid. In interactief beleid worden deze partners in een zo vroeg mogelijk stadium bij het beleid betrokken om in open wisselwerking en /of samenwerking tot voorbereiding, bepaling, uitvoering en/ of evaluatie van beleid te komen. (Pröpper en Steenbeek, 1999:48)</p>

Interactief beleid is gericht om de invloed van belanghebbenden binnen en buiten de overheid op het beleid te vergroten en kennis, ervaringen en inbreng te delen. Bij interactief beleid gaat het erom dat de overheid in een zo vroeg mogelijk stadium burgers, maatschappelijke instanties, bedrijven en/ of andere overheden bij het beleid betrekt om in open wisselwerking en samenwerking met hen tot de voorbereiding, bepaling, de uitvoering en evaluatie van beleid te komen.

Pröpper en Steenbeek hebben zes kernvoorwaarden voor interactief beleid opgesteld. Om het begrip interactief beleid af te bakenen zijn de kernvoorwaarden weergegeven. De kernvoorwaarden luiden als volgt:

- 1) Openheid;
- 2) Duidelijkheid over de rol en inbreng van het bestuur en van de deelnemer(s);
- 3) Meerwaarde van participatie;
- 4) Relatie tussen bestuur en deelnemer(s);
- 5) Geschikte problematiek;
- 6) Voldoende personele capaciteit en hulpmiddelen. (Pröpper en Steenbeek, 1999:36)

In de voorwaarden komen onderdelen van de beleidssituatie tot uitdrukking. De beleidssituatie is opgebouwd uit de inhoudelijke beleidsproblematiek, de deelnemers en hun onderlinge relatie en de doelstellingen van de interactieve aanpak. Eén kernvoorwaarde voor interactief beleid is 'openheid'. Openheid van de organiserende instelling - in dit geval het Hoogheemraadschap Rijnland - naar de deelnemers toe is verbonden met het vertrouwen die de deelnemers hebben. Deelnemers zullen eerder vertrouwen hebben in een open en toegankelijke organisatie dan een gesloten organisatie. Openheid zal als een indicator worden gebruikt om vertrouwen te meten bij de deelnemers. De overige kernvoorwaarden geven een goed beeld van interactief beleid.

Volgens Hendriks en Tops (2001) is interactieve beleidsvorming 'in de mode'. Verschillende geschriften en vertogen van overheidsinstanties leggen de nadruk op het belang van interactie tussen overheidsactoren en actoren uit de maatschappelijke omgeving. Hendriks en Tops hebben een aantal redenen afgeleid van Gray (1998) wanneer interactief beleid toegepast dient te worden. Volgens Gray (1998) is interactief beleid zinvol en noodzakelijk indien:

- 1) Problemen vaag gedefinieerd zijn of er onenigheid is over de definitie van de problemen;
- 2) Verschillende actoren belang hebben bij het oplossen van het probleem;
- 3) De betrokken actoren onvoldoende vooraf geïdentificeerd of georganiseerd zijn;
- 4) De macht- en/ of hulpbronnen van de betrokkenen onevenredig verdeeld zijn;
- 5) De problemen technisch complex en onzeker zijn;
- 6) Er verschillende perspectieven op het probleem bestaan;
- 7) De bestaande manieren om de problemen aan te pakken niet zinvol zijn gebleken. (Hendriks en Tops, 2001:20)

De kernvoorwaarden van Pröpper en Steenbeek(1999) en de redenen van Gray (1998) vertonen enige overlapping. Zowel Pröpper en Steenbeek als Gray vinden dat de betrokken actoren een meerwaarde of belang van hun participatie dienen te hebben. De aard van de problematiek komt ook terug bij de auteurs. Het probleem dient technisch complex, geschikt en onzeker te zijn om een interactief proces op te zetten. Opvallend is dat Gray gericht is op de betrokken actoren en diens belangen en bekwaamheden. De betrokken overheidsinstantie wordt door Gray niet genoemd, terwijl zij een leidende rol heeft in een interactief beleidsproces.

Het succes van het voeren van interactief beleid wordt mede bepaald door de volgende factoren:

- 1) Het hebben van vertrouwen in (onafhankelijke) procesbegeleiding;
- 2) De aanwezigheid van heldere spelregels en procesafspraken (transparant proces);
- 3) Affiniteit met het onderwerp hebben ('*sense of urgency*');
- 4) Het gezamenlijk vaststellen van de probleemdefinitie;
- 5) Het leuk vinden om mee te doen;
- 6) Een goede terugkoppeling van resultaten (het nut om te participeren moet zichtbaar zijn);
- 7) Er moet voldoende tijd beschikbaar (hoe meer interactie er is, hoe drukker).

(Bron: http://www.symbio6.nl/interactief_beleid.php)

De tweede succesfactor - de aanwezigheid van een transparant proces - is een cruciale factor in interactieve beleidsprocessen. Heldere spelregels en procesafspraken omtrent de gang van zaken is van groot belang voor het verloop van het proces. Het vertrouwen van de deelnemers is verbonden met de transparantie van het proces. Het maken van afspraken vanuit de organiserende instelling en zich er daadwerkelijk aan houden kan leiden tot vertrouwen van de deelnemers.

Bij interactieve beleidsvorming dient tevens aandacht te worden besteed aan het imago van de organiserende instelling. Pröpper en Steenbeek (1999:35) hebben het verbeteren van het imago als een doelstelling van interactieve beleidsvorming geformuleerd. Een imago kan volgens van Riel (1992) beschouwd worden als een meer of minder uitgekristalliseerd beeld in het hoofd van mensen. Het imago komt tot stand via een aantal indrukken, die een individu opdoet als men direct of indirect met een object of organisatie in aanraking komt. Dowling (1986) definieert imago als volgt:

An image is the set of meanings by which an object is known and through which people describe, remember and relate to it. That is the result of the interaction of a person's beliefs, ideas, feelings and impressions about an object. (Dowling, 1986)

De grote belangstelling voor het imago komt voort uit de assumptie dat een positief imago dé basisvoorwaarde is voor het aangaan van een directe of indirecte relatie met verschillende doelgroepen.

De aanwezigheid van de genoemde kernvoorwaarden en succesfactoren in het interactieve proces van het Hoogheemraadschap Rijnland en TNO kunnen leiden tot een verhoogd vertrouwen en commitment van de deelnemers. Om het afstudeeronderzoek af te bakenen wordt een driedeling in vertrouwen gemaakt. Er wordt gekeken naar het vertrouwen van de deelnemers in elkaar, vertrouwen van deelnemers in het proces en vertrouwen van deelnemers in het Hoogheemraadschap Rijnland. Commitment wordt onderverdeeld in commitment aan het proces en commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland. In hoofdstuk 3 Methodologische verantwoording is vanuit de theorie een onderzoeksmodel ontwikkeld, waarbij aandacht wordt besteed aan de verschillende dimensies. De kernvoorwaarden en de succesfactoren worden gebruikt als indicatoren om het vertrouwen en commitment te meten. Door middel van operationalisering zijn de indicatoren omgezet in interviewvragen en stellingen voor enquête.

Na het begrip ‘interactieve beleidsvorming’ volgt een theoretische kijk op deelnemers in interactieve beleidsprocessen. In de volgende paragraaf wordt dit besproken.

2.3 Deelnemers in interactieve beleidsprocessen

De mondiger wordende burgers willen steeds vaker direct bij de besluitvorming betrokken worden. De overheid kan niet langer aannemen dat draagvlak in de vertegenwoordigende organen zorgt voor maatschappelijk draagvlak. Het maatschappelijke draagvlak moet voortdurend actief verworven worden. Tops en Zourdis (2000) beweren dat het draagvlak vergroot kan worden door belanghebbenden direct bij de besluitvorming te betrekken.

Voor interactief beleid is het belangrijk om vooraf een beeld te hebben van de partijen die bij het beleid worden betrokken. Hierbij is het nodig om te weten welke externe actoren belangrijk zijn voor het slagen van het beleid en wat de mogelijke inbreng zal zijn van deze actoren. Dragen zij relevante kennis bij of kunnen zij ook een eigen beleidsinspanning leveren? Andere vragen die belangrijk zijn om inzicht te krijgen in de externe actoren zijn:

1. Wat zijn de relevante belangen en doelen van de actoren?
2. Hoe interpreteren of omschrijven de actoren de problematiek?
3. Welke standpunten hebben de actoren ingenomen en welke argumenten spelen daarbij een rol?
4. Wat is de betrokkenheid van de actoren bij het probleem? Zijn ze direct belanghebbend vanuit hun eigen interesse of vanuit maatschappelijke interesse?
5. Zijn de actoren op de hoogte van de problematiek?

6. Hoe goed zijn de actoren georganiseerd? (Pröpper en Steenbeek, 1999:32)

De betrokkenheid van de actoren bij het probleem – vraag 4 - is voor het afstudeeronderzoek relevant, de overige vragen dienen om een genuanceerd beeld van de deelnemers te vormen.

Het is belangrijk om aandacht te besteden aan de wijze waarop de deelnemers van interactieve processen worden geselecteerd. In het kader van het afstudeeronderzoek is het belangrijk om na te gaan welke criteria een rol hebben gespeeld bij het selecteren van de belanghebbenden. Onderzoek naar de deelnemers is belangrijk om inzicht te krijgen in de betrokken actoren. In paragraaf 4.5 worden de deelnemers van het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'- project besproken. Hierbij wordt de indeling van de deelgroepen in de workshops gehanteerd. De indeling van de deelgroepen is puur van instrumentele aard.

Het afstudeeronderzoek heeft betrekking op vertrouwen en commitment van deelnemers in interactieve beleidsprocessen. In de voorgaande paragrafen zijn vanuit de theorie interactieve beleidsprocessen en deelnemers besproken, beide onderwerpen geven een beeld van een interactief proces. In de volgende twee paragrafen zullen de twee sleutelbegrippen uit de onderzoeksvraag aan de orde komen. In paragraaf 2.4 zal het begrip vertrouwen worden uiteengezet, vertrouwen speelt immers een grote rol in het afstudeeronderzoek. Vervolgens wordt in paragraaf 2.5 commitment uitvoerig besproken. Voor het afstudeeronderzoek is het belangrijk om theoretisch inzicht in de sleutelbegrippen te hebben alvorens het empirisch onderzoek wordt uitgevoerd.

2.4 Vertrouwen

In deze paragraaf wordt het begrip vertrouwen uiteengezet. Vertrouwen is, naast commitment, één van de sleutelbegrippen in het afstudeeronderzoek. Om vertrouwen te kunnen meten dient eerst het begrip worden uitgelegd.

Volgens Koen en Pauwe (1999) is het tegenwoordig niet meer vanzelfsprekend dat er onderling vertrouwen aanwezig is in samenwerkingsverbanden. Veranderingsprocessen creëren steeds sneller een grote onzekerheid onder alle betrokken partijen. Onzekerheid kan leiden tot wantrouwen en weerstand tegenover de aanpak en inspraakmogelijkheden. Wantrouwen zorgt voor afname aan de mentale weerbaarheid van de betrokken personen en geledingen in het interactieve proces, terwijl die mentale weerbaarheid van essentieel belang is voor participatie. Een positieve houding is alleen mogelijk wanneer mensen vertrouwen hebben in de gehanteerde systemen en in het waarborgen van leidinggeven dat de systemen correct en zorgvuldig worden gebruikt. Vertrouwen is cruciaal in situaties waar veranderingen en onzekerheden centraal staan en mensen werkzaam zijn temidden van de polariteit van een grote mate van autonomie en wederzijdse afhankelijkheid. Vertrouwen wordt een kritieke

factor wanneer een organisatie vraagt om commitment en creativiteit in een situatie met grote onzekerheid. (Koene en Paauwe, 1999:2)

Indien uit het onderzoek blijkt dat de deelnemers in het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project een gevoel van onzekerheid delen en daardoor wantrouwen hebben in het Hoogheemraadschap Rijnland, is het belangrijk om na te gaan of het onzekerheidsgevoel gevolgen heeft voor de participatie van de deelnemers. Als uit het onderzoek blijkt dat de deelnemers voldoende vertrouwen hebben in het Hoogheemraadschap Rijnland, is het bovenstaande niet van toepassing.

Vertrouwen kan in verschillende dimensies worden opgesplitst, zoals vertrouwen in het proces, vertrouwen van de deelnemers in elkaar, vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland, vertrouwen in het projectteam, vertrouwen in TNO en vertrouwen in de overheid. In het kader van het afstudeeronderzoek is het relevant om te kijken naar het vertrouwen van de deelnemers in elkaar, vertrouwen in het interactieve proces en vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland. In deze paragraaf worden achtereenvolgens de dimensies van vertrouwen besproken. In paragraaf 2.4.4 worden processen weergegeven om vertrouwen te kunnen genereren.

2.4.1 Vertrouwen in elkaar

Welke rol speelt vertrouwen in samenwerkingsverbanden? Verschillende definities van vertrouwen leggen nadruk op het belang van vertrouwen en de betrouwbaarheid. In deze paragraaf komen een aantal begrippen van vertrouwen aan bod waarbij de nadruk op vertrouwen en betrouwbaarheid ligt.

Vertrouwen is een breed begrip, vandaar dat aandacht voor de concrete betekenis van het begrip vertrouwen in een organisatiecontext nuttig is. Vertrouwen kan onderverdeeld worden naar het aspect van de relatie tussen mensen waarop het betrekking heeft. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen affect-based en reputation-based trust. Affect-based trust is vooral gericht op de persoonlijke, emotionele vertrouwensband met een partner waarmee samengewerkt dient te worden, terwijl reputation-based trust het vertrouwen in de prestaties van een partner weergeeft. In het afstudeeronderzoek zijn de aspecten van reputation-based trust belangrijk. De deelnemers van het project moeten in de workshops samenwerken om tot een oplossing te komen, hierbij staan de bekwaamheden van de deelnemers centraal en niet of de deelnemers elkaar aardig vinden. (Koene en Paauwe, 1999:6)

In de sociaal wetenschappelijke literatuur wordt onderscheid gemaakt in sociaal vertrouwen en institutioneel vertrouwen. Bij sociaal vertrouwen gaat het om intermenselijke vertrouwen, specifiek gericht op het vertrouwen waarmee onbekenden elkaar tegemoet treden in de maatschappij. Om te benadrukken dat het gaat om vertrouwen in mensen buiten de eigen

kleine kring of groep waartoe men behoort wordt gesproken van 'gegeneraliseerd' sociaal vertrouwen. Putnam (1993) en Fukuyama (1995) wijzen op het belang van vertrouwen tussen burgers om te komen tot een effectieve samenwerking. Putnam heeft Italiaanse regio's vergeleken en gekeken naar de politieke en bestuurlijke effecten. Fukuyama heeft landen en culturen vergeleken waarbij de nadruk lag op het economisch belang van vertrouwen. Beide auteurs constateren dat het vertrouwen tussen burgers invloed heeft op het functioneren van maatschappelijke instellingen en op een aangenaam sociaal-cultureel klimaat. Naarmate er meer vertrouwen is, zullen burgers sneller in staat zijn om gemeenschappelijke problemen op te lossen. (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2004:18-20)

Met institutioneel vertrouwen wordt het vertrouwen in de sociale, culturele, economische en politieke instanties van de maatschappij bedoeld. In paragraaf 2.4.3 *Vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland* wordt institutioneel vertrouwen besproken.

2.4.2 Vertrouwen in het interactieve proces

Hendriks (2003) onderscheidt drie niveaus om een beter beeld te krijgen van de problematiek en de handelingsperspectieven van vertrouwen in de Nederlandse overheid. Het Nederlandse bestuur heeft op systeemniveau en productieniveau geen optimaal niveau wat vertrouwen betreft. Op procesniveau zijn de problemen groter. Het tekort aan interacties op procesniveau gaat ten koste van het sociale en persoonlijke vertrouwen dat noodzakelijk is voor netwerkbestuur. Het niet tegemoet komen van de projectleiders naar de deelnemers toe zit op dit niveau. Het niet tegemoetkomen geldt bovenal 'de wijze waarop de dingen gaan'.

Het probleem van vertrouwen heeft vooral te maken met de wijze waarop samenwerkingsverbanden in de publieke sector worden vormgegeven: op een relatief technocratisch en instrumentele wijze, die de beleidsproductie op gang houdt, maar die de deelnemers met een onbehagen onbegrepen gevoel achterlaat. Voorzover er sprake is van gebrek van vertrouwen, spitst die zich toe op het tekort aan interacties dat in de Nederlandse beleidsstijl vaak terugkomt. Het vertrouwen op procesniveau vraagt om een aanpak die aan beide kanten van de relatie deelnemer - projectleiders aanknopingspunten zal moeten vinden. Aan de ene kant moet concreet invulling worden gegeven aan vormen van eigentijds burgerschap: hierbij spelen het kunnen (mee)regeren en het (mee)geregeerd kunnen worden mee. Aan de andere kant moet werk worden gemaakt van eigentijds bestuur, waarbij interactief beleid als afzetbasis wordt gebruikt. (Hendriks, 2003)

De beleidssituatie is geen statisch gegeven. De beleidssituatie is vaak de inzet van interactief beleid en kan als gevolg hiervan veranderen. Dit is ook van toepassing op de voorwaarden voor interactief beleid. Zo kan het bestaan van vertrouwen tussen het bestuur en de deelnemers als een voorwaarde of als doel voor interactief beleid worden gezien. Pröpfer en Steenbeek (1999)

hebben een doelstelling voor interactief beleid geformuleerd die betrekking heeft op de transparantie van het proces. De doelstelling houdt het volgende in:

Verbetering van het proces vraagt om communicatie met gezamenlijke menings- en ideeënvorming als doel; vrije informatie-uitwisseling en inhoudelijke openheid. (Pröpper en Steenbeek, 1999:119)

Het verbeteren van het proces houdt onder andere in dat er een goede en constructieve sfeer wordt gecreëerd die een bijdrage levert aan meer vertrouwen en begrip tussen bestuur en deelnemers van het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'- project. Het proces dient open en toegankelijk te zijn voor de deelnemers. De deelnemers zullen zien dat het proces een effectieve vorm is van besluitvorming.

2.4.3 Vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland

Vertrouwen is van groot belang in een samenwerkingsverband. Het gaat om de betrokkenheid bij het project en de psychologische beschikbaarheid in het project. Dit maakt duidelijk dat expliciete aandacht van de organiserende instelling voor vertrouwen nodig is. Whitener en anderen (1998) onderzochten de rol van de organiserende instelling als initiator van vertrouwen in samenwerkingsverbanden. Zij brachten vijf aspecten naar voren waardoor een organiserende instelling betrouwbaar overkomt bij de betrokken deelnemers. De vijf aspecten zijn:

1. Consistent gedrag door de tijd heen en in verschillende situaties;
2. Integriteit, overeenstemming van woorden en daden;
3. Delen en delegeren van controle en beslissingsbevoegdheid;
4. Communicatie;
5. Betrokkenheid bij het welzijn van anderen. (Koene en Paauwe, 1999:7)

De vijf gedragsaspecten worden vertaald in verschillende indicatoren om het vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland te meten. Communicatie en integriteit vanuit het projectteam hebben bijvoorbeeld invloed op het vertrouwen van de deelnemers in het Hoogheemraadschap.

Organisaties dienen aandacht te besteden aan flexibiliteit, verandering en vernieuwing. Tevens speelt operationele efficiency een grote rol. Grote flexibiliteit moet gepaard gaan met de helderheid van visies en doelstellingen. Het is van belang dat de betrokken partijen zich aanpassen met behoud van de eigen identiteit. Vertrouwen wordt door Morgan en Hunt (1994:23) gezien als een essentieel ingrediënt in succesvolle relaties en samenwerkingsverbanden.

Bij het vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland speelt het begrip 'institutioneel vertrouwen' mee. Institutioneel vertrouwen heeft betrekking op het vertrouwen in sociale,

culturele, economische en politieke instanties van de maatschappij. Volgens Sztompka (1998) kan institutioneel vertrouwen worden gezien als een veralgemenisering van vertrouwen in mensen. Het gaat van specifiek 'particularized' sociaal vertrouwen in de eigen groep naar algemeen 'generalized' sociaal vertrouwen in onbekende burgers. Van daaruit volgt het vertrouwen in anonieme voortbrengselen en verbanden. Elchardus en Smits (2002) zien institutioneel vertrouwen als een bijzondere vorm van sociaal vertrouwen. Het is omstrede of men instituties kan vertrouwen zoals men mensen kan vertrouwen. Volgens Hardin (1999, 2002) is het niet mogelijk, als de personen waarmee men niet bekend is of onvoldoende kennen en die het voor het zeggen hebben, om een afweging te maken of het belang voldoende in hun belangen ingekapseld is. Rothstein (2003:120) wijst erop dat het niet noodzakelijk om een institutie te vertrouwen, omdat de verwachting aanwezig is dat de institutie bij voorbaat integer, onpartijdig en bekwaam is. Het vertrouwen kan gebaseerd zijn op een combinatie van kennis van institutionele normen, de mogelijkheid om te controleren of er aan de afspraken wordt gehouden en de aanwezigheid van sancties voor het geval dat niet gebeurt. (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2001:20)

Vertrouwen in de kwaliteit van de organisatie is van belang, omdat belanghebbenden anders op cruciale momenten om de organisatie heen zullen werken. De kans bestaat dat de organisatie genegeerd zal worden wanneer deelnemers hun eigen beoordelingsvermogen gaan gebruiken. Uiteindelijk wordt de organisatiekennis ontoegankelijk op cruciale momenten, de organisatie wordt los gezien van de dagelijkse praktijk.

2.4.4 Genereren van vertrouwen

Doney en Cannon (1997) hebben een literatuuronderzoek gedaan naar het begrip vertrouwen. Naar aanleiding van het onderzoek hebben ze vijf processen gedefinieerd die als uitgangspunt wordt genomen in de literatuur over vertrouwen. Door middel van de processen kan inzicht worden verkregen in de wijze waarop vertrouwen in het interactieve proces kan worden gegenereerd. De vijf processen zijn:

1) Berekenend proces

In de economische literatuur wordt vertrouwen gezien als een berekenend proces, waarin een individu of een organisatie de kosten en/ of baten berekent van ofwel de andere partij bedriegen ofwel de relatie aanhouden. Indien de baten van het bedriegen de kosten van het betrapt worden niet overstijgen (waarbij rekening gehouden wordt met de grootte van de kans dat hij betrapt wordt), gaat de ene partij ervan uit dat het niet voordelig zal zijn van de andere partij om hem te bedriegen en dat hij daarom deze partij kan vertrouwen. (Doney en Cannon, 1997)

2) Voorspellend proces

Een andere invalshoek is de mate van voorspelbaarheid door vertrouwen. Een individu of een organisatie gaat ervan uit dat hij op basis van informatie over gedrag en dergelijke van de andere partij in het verleden, gedrag van deze partij in de toekomst kan voorspellen. Hierbij spelen herhaaldelijke interacties een rol. Wanneer een partner herhaaldelijk beloftes doet en deze nakomt, zal het vertrouwen van de ander in deze partner groeien. (Doney en Cannon, 1997)

3) Capability proces

Hierbij bepaalt de ene partij op basis van inzicht in het potentieel van een individu of organisatie of hij in staat is om aan zijn verplichtingen te voldoen. Naar aanleiding hiervan stelt hij vertrouwen in het individu of de organisatie. In het capability proces spelen eerlijkheid en openheid een grote rol, net zoals kennis en ervaring van de deelnemers. (Doney en Cannon, 1997)

4) Intentie proces

In het intentie proces staan de doelen van de andere partij centraal. De ene partij interpreteert de houding van de andere partij en probeert op basis hiervan vast te stellen wat de intenties van de andere partij in de relatie zijn. Vervolgens bepaalt hij de mate van vertrouwen die hij in de andere partij stelt. In het intentie proces spelen de doelen van de verschillende deelnemers een rol. (Doney en Cannon, 1997)

5) Overdraaglijkheid proces

Deze theorie gaat uit van de beleving van een derde partij die een partner als betrouwbaar beschouwt. Een individu of organisatie die de intentie heeft om zaken te doen met een partner die als betrouwbaar is bestempeld, neemt deze mening over. Hierbij wordt uitgegaan dat vertrouwen overgedragen kan worden. (Doney en Cannon, 1997)

2.5 Commitment

Commitment wordt vanuit verschillende inzichten gedefinieerd. Meyer en Herscovitch (2001) hebben na het bestuderen van verschillende definities voorgesteld dat commitment als volgt kan worden gedefinieerd:

A force that binds an individual to a course of action of relevance to one or more targets. As such, commitment is distinguishable from exchange-based forms of motivation and from target-relevant attitudes, and can influence behavior even in the absence of extrinsic motivation or positive attitudes.

Volgens Meyer en Herscovitch is commitment duidelijk waarneembaar in verschillende vormen van motivatie en doelrelevante attitudes. Commitment kan het gedrag zelfs beïnvloeden wanneer er geen extrinsieke motivaties of positieve attitudes aanwezig zijn. Vanuit dit standpunt zullen de deelnemers van het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland' project worden geïnterviewd. Er zal aandacht worden besteed aan de motivaties en doelen van de individuele deelnemers.

Michael O'Malley (2001) heeft vijf stappen geformuleerd om de commitment bij deelnemers te beïnvloeden. De stappen zijn:

- 1) Deelnemers het gevoel geven dat ze gewenst zijn;
- 2) Bouwen aan zelfrespect van de deelnemers;
- 3) Versterken van vertrouwen en wisselwerking;
- 4) Emotionele beloningen geven;
- 5) Creëren van onderlinge economische afhankelijkheid.

Voor het afstudeeronderzoek zullen de stappen als indicatoren worden gebruikt om commitment bij de deelnemers te meten. In de schriftelijke enquêtes zal bijvoorbeeld indirect worden gevraagd of de deelnemers het gevoel hebben dat ze gewenst zijn.

Om het begrip commitment uiteen te zetten is commitment verdeeld in commitment aan het proces en commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland. In deze paragraaf wordt ingegaan op de twee dimensies.

2.5.1 Commitment aan het proces

Pröpfer en Steenbeek (1999) hebben een doelstelling van interactief beleid geformuleerd die betrekking heeft op het draagvlak van de deelnemers. Draagvlak kan gezien worden als een afgeleide van commitment, beide begrippen hebben raakvlakken met elkaar. De beweegredenen van de deelnemers om te participeren in een interactief proces staan centraal. De doelstelling van Pröpfer en Steenbeek (1999) luidt als volgt:

Het realiseren van draagvlak vraagt een groot of een representatief aantal participanten. (Pröpfer en Steenbeek, 1999:119)

Hierbij gaat het om de vraag waarom de deelnemers bereid zijn om het beleid te steunen. Ze kunnen het eens zijn met de probleemdefinitie, met de inhoud van het beleid of met het proces waarin het tot stand is gekomen. Draagvlak betekent in principe brede politiek-bestuurlijke en maatschappelijke steun. Het is mogelijk dat deelnemers direct betrokken moeten worden om draagvlak te verlenen, bijvoorbeeld door een concrete bijdrage te leveren aan het proces. Dit is ook het geval bij het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project. De deelnemers leveren een

bijdrage door het delen van kennis en ervaring met anderen en het gezamenlijk komen tot een oplossing.

Een interactief proces kan in drie fases worden onderscheiden: de initiatiefase, de integratiefase en de realisatiefase. De kunst is om door middel van procedures en een herkenbare structuur de inhoud van het project door het proces heen te loodsen. Aan het einde van het proces kan een besluit of een uitkomst liggen, wat hoge commitment van de deelnemers deelt. Commitment van de deelnemers komt op drie manieren ten goede. Ten eerste verhoogt commitment de volharding van de deelnemers. De deelnemers zijn minder snel geneigd om te stoppen met het project of het project op te geven. Ten tweede is het gevoel van 'burgerschap' hoger, deelnemers met een hoge commitment helpen sneller andere deelnemers en gedragen zich ethisch correct. Ten slotte zorgt commitment bij deelnemers voor een verhoogde interactieve deelname en input.

(Bron:http://www.managementissues.com/cultuuranalyse/cultuuranalyse/communicatie_verbet_eren:_een_kunstje_leren_of_houding_en_gedrag_veranderen?_20050405286.html)

2.5.2 Commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland

O'Reilly en Chapman (1986) en Brown, Lusch en Nicholson (1995) hanteren vanuit de literatuur een uitwerking van commitment waarbij onderscheid gemaakt wordt tussen normatieve en instrumentele commitment. Binnen de normatieve commitment wordt onderscheid gemaakt tussen identificatie en internalisatie in de relatie. Identificatie heeft betrekking op verbondenheid met de organisatie en internalisatie verwijst naar de waarden die de organisatie uitdraagt. Instrumentele commitment wordt gemeten door middel van compliance in de relatie. Compliance is een functie die in algemene zin toeziet op naleving van wetten en regels die te maken hebben met de bevordering en handhaving van de integriteit van een instelling en diens medewerkers.

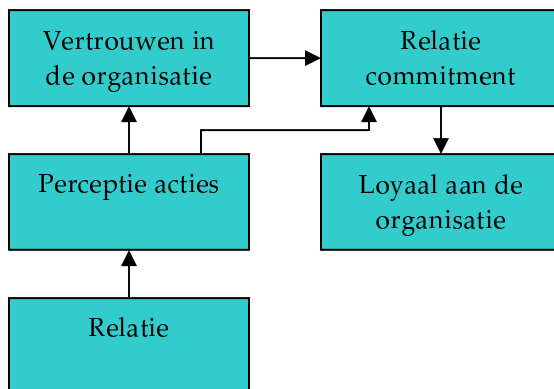
Kumar, Hibbard en Stern (1994) maken onderscheid in affectieve en calculatieve commitment. Affectieve commitment en calculatieve commitment hebben een duidelijke associatie met identificatie en internalisatie en compliance, deze termen worden gebruikt om verschillende vormen van commitment aan te duiden. Compliance kan gezien worden als een controle-instrument voor ethiek en om een compliance cultuur in het project door te voeren. Compliance houdt het 'handelen in overeenstemming van bepaalde regels in'. Hierbij wordt de nadruk gelegd op regels die te maken hebben met de integriteit en reputatie van de instelling. (Bron: <http://www.feweb-vu.nl/urlsearchresults.asp?itemnumber=7727>)

Bij affectieve commitment wenst de partner de relatie voort te zetten, omdat hij de ander aardig vindt en de relatie als prettig ervaart. Bij calculatieve commitment moet de partner de relatie voort zetten, omdat er bijvoorbeeld kosten verbonden zijn aan het beëindigen van de relatie.

Calculatieve commitment is gebaseerd op extrinsieke condities en is daardoor meer oppervlakkig vergeleken met affectieve commitment. Affectieve commitment is gebaseerd op intrinsieke condities en vormt daarom een goede basis voor een lange termijn relatie. Tijdsoriëntatie is ook een onderdeel van commitment. Ervan uitgaande dat affectieve en calculatieve commitment de motivatie vormen voor een duurzame oriëntatie van betrokken partijen met betrekking tot de relatie, kan tijdsoriëntatie ook als een dimensie van commitment worden beschouwd. Partijen voelen zich namelijk in eerste instantie betrokken bij een organisatie en vanuit deze betrokkenheid streven zij naar effectieve samenwerking en eventueel een relatie voor onbepaalde tijd. (Kumar, Hibbard en Stern, 1994)

2.6 Relatie tussen vertrouwen en commitment?

Vertrouwen en commitment worden niet of nauwelijks onafhankelijk van elkaar onderzocht in de literatuur. Volgens Too en Thirkell leidt vertrouwen tot commitment, zonder vertrouwen is er geen commitment. Too en Thirkell hebben een model ontwikkeld waarbij het onderhouden van relaties als een indirecte stimulator van een individu aan een organisatie kan worden gezien. Het model is weergegeven in figuur 1.



Figuur 1: Relatie vertrouwen en commitment

(Bron:<http://www.loyaltyfacts.com/pages/index.asp?soort=artikel&id=39>)

Volgens Too en Thirkell gaat loyaliteit gepaard met vertrouwen. Als een deelnemer bijvoorbeeld ziet dat de organisatie extra tijd of geld investeert zal het leiden tot meer vertrouwen. Commitment is de mate waarin de deelnemer zich inzet om de relatie voort te zetten. Volgens beide auteurs heeft vertrouwen invloed op commitment en zonder vertrouwen kan er geen commitment zijn.

Too en Thirkell beweren dat hoe groter het vertrouwen van de deelnemer is, hoe sterker de basis van de relatie, des te groter de commitment om de relatie te behouden.

Andere auteurs zien ook de invloed van vertrouwen op commitment. Geyskens, Steenkamp en Kumar (1998), Morgan en Hunt (1994) en Dwyer, Schurr en Oh (1987) erkennen de invloed van vertrouwen op commitment, tevredenheid en een lange termijn oriëntatie; allemaal aspecten die volgens de auteurs centraal staan bij effectieve samenwerking.

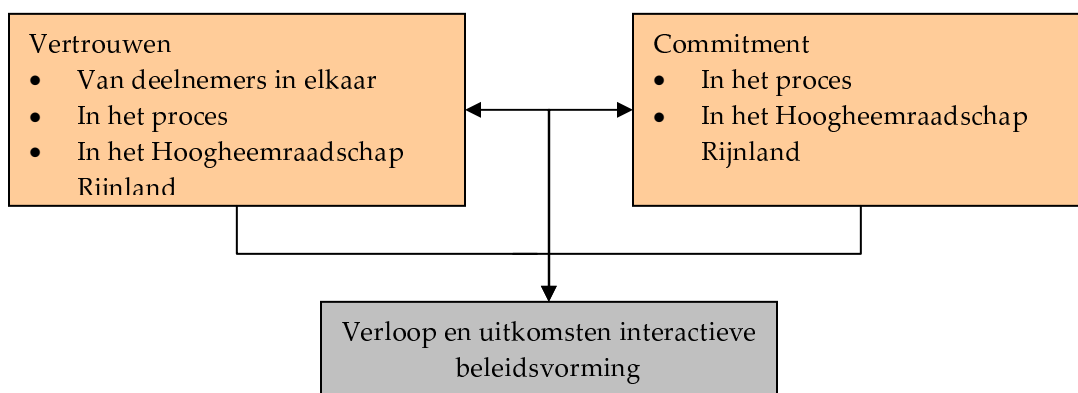
Volgens Morgan en Hunt zijn vertrouwen en commitment noodzakelijk omdat:

- Ze partijen aanmoedigen om relaties in stand te houden door middel van samenwerking met verschillende partners;
- Ze weerstand bieden aan aantrekkelijke korte termijn alternatieven tegenover de voordelen van het blijven bij de bestaande partners;
- Ze potentieel hoge risico's zien door het geloof dat de partners niet opportunistisch zullen handelen.

Samengevat leiden vertrouwen en commitment volgens Morgan en Hunt (1994) en Too en Thirkell direct tot gedrag dat bevorderlijk is om relaties en samenwerkingsverbanden succesvol te laten verlopen. Voor het afstudeeronderzoek betekent het dat de deelnemers eerst vertrouwen dienen te hebben in bijvoorbeeld het proces alvorens ze commitment zullen ontwikkelen. Door middel van empirisch onderzoek zal gekeken worden of vertrouwen daadwerkelijk invloed heeft op commitment en of er een relatie is tussen beide. In hoofdstuk 5 Analyse zal uit de bevindingen van de interviews en enquêtes duidelijk worden of beide begrippen invloed hebben op elkaar.

2.7 Ter afsluiting

In deze paragraaf wordt kort aangegeven hoe het onderzoek verder wordt vormgegeven. In het theoretisch kader zijn de begrippen vertrouwen en commitment onderverdeeld in een aantal dimensies. In figuur 2 is de verdeling grafisch weergegeven.



Figuur 2: Dimensies vertrouwen en commitment

De dimensies bieden inzicht in het verloop van het interactieve proces met betrekking tot het vertrouwen en commitment van de deelnemers. De dimensies worden elk in het volgende hoofdstuk geoperationaliseerd voor het empirisch onderzoek. In hoofdstuk 4 Casebeschrijving worden vervolgens de bevindingen uit het empirisch onderzoek weergegeven. Hierbij wordt aandacht besteed aan het verloop en de uitkomsten van het interactieve proces. In hoofdstuk 5 volgt de analyse van de empirische bevindingen en in hoofdstuk 6 worden de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek gepresenteerd.

3. Methodologische verantwoording

3.1 Inleiding

In het hoofdstuk Methodologische verantwoording wordt de werkwijze van het onderzoek uiteengezet. Het is moeilijk om een verschil aan te geven tussen methoden enerzijds en technieken anderzijds. Er kan worden gezegd dat een methode algemener is, het overkoepelt een aantal technieken. Tot op een zekere hoogte is het onderscheid te vergelijken met het onderscheid tussen strategie en tactiek. In dit hoofdstuk wordt het onderscheid tussen methoden en technieken gemaakt. In paragraaf 3.2 wordt de gebruikte methode van het afstudeeronderzoek beschreven. De methode van het onderzoek kan getypeerd worden als een casestudy. In paragraaf 3.3 komen vervolgens de technieken aan de orde. In deze paragraaf wordt de wijze van enquêtes, interviews en observaties beschreven. In paragraaf 3.4 komen de onderzoeksmodellen van vertrouwen en commitment aan de orde. De onderzoeksmodellen zijn ontwikkeld vanuit de theorie en in paragraaf 3.4 staat centraal hoe de begrippen worden gemeten. Tot slot wordt in paragraaf 3.5 een korte samenvatting van het hoofdstuk gegeven.

3.2 Methoden

Het type onderzoek kan worden onderscheiden naar de focus van het onderzoek, ofwel naar het aantal eenheden. Hierbij onderscheidt Hakvoort de volgende varianten; casestudy, vergelijkend onderzoek, survey, dynamische studies en dergelijke. (Hakvoort, 1995:86-87) Het afstudeeronderzoek kan getypeerd worden als het variant casestudy. De casestudy binnen de bestuurskunde betreft doorgaans een onderzoek van een complexe situatie. Binnen de casestudy wordt de eenheid van het onderzoek bestudeerd. De kenmerken van de casestudy zijn onder andere de sterke gebondenheid in de context en de 'real-life' situatie. De gebondenheid in de context betekent dat de belangrijkste oorzakelijke factor niet los kan worden gezien van de context. (Hakvoort, 1995:90)

Voor het afstudeeronderzoek wordt gekeken naar de case van het Hoogheemraadschap Rijnland. Het project waarin het onderzoek wordt uitgevoerd heet 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'. 'Baggeren in Zuidwest Rijnland' is een grootschalig project waarbij het Hoogheemraadschap Rijnland samen met belanghebbenden wil onderzoeken welke geschikte mogelijkheden er bestaan voor de verwerking van bagger. Het project is vormgegeven in een nieuwe interactieve aanpak die een bijdrage moet leveren voor het oplossen van het complexe baggerprobleem. De aanpak gaat uit van vier speerpunten:

- Actoren betrekken die een bijdrage leveren aan het probleem en een bijdrage kunnen leveren aan de oplossing;
- Het toepassen van de kennis uit het gebied;

- Het bouwen aan kennis van het systeem en begrip voor elkaars belangen;
- Gezamenlijk oplossingen voor het baggerprobleem formuleren.

In het project zijn deelnemers betrokken die verschillende belangen hebben. Er zijn bijvoorbeeld mensen uit de visserij, watersport, gemeenten en provincies betrokken. Het afstudeeronderzoek is gericht op het vertrouwen en commitment van de deelnemers in het interactieve proces en in het Hoogheemraadschap Rijnland. Voor het onderzoek is het belangrijk om de attitudes van de deelnemers te achterhalen. Hierbij is het noodzakelijk om empirisch onderzoek te doen. Er is onder andere met behulp van interviews, enquêtes en observaties onderzoeksmateriaal verworven. In paragraaf 3.3 worden de technieken beschreven.

3.3 Technieken

Het verkrijgen van de gegevens ter beantwoording van de onderzoeksvraag verloopt binnen het bestuurskundig onderzoek niet anders dan bij een sociaal-wetenschappelijk onderzoek. Bij het verzamelen van gegevens richt de bestuurskundige wetenschapper zich op twee categorieën waarnemingsobjecten:

- ✓ De gedragingen, handelingen, opvattingen en communicatieve uitingen van individuen;
- ✓ De inhoud van bestuursdocumenten zoals wetten, nota's, plannen, verordeningen, begrotingen en dergelijke. (Hakvoort, 1995:127)

Met de keuze van een bepaalde techniek van gegevensverzameling zijn verschillende methodologische keuzes gemaakt. Het gebruik van een vragenlijst of een observatieprotocol geeft aan dat theoretische begrippen zijn gebruikt en geoperationaliseerd. Tevens betekent het dat de onderzoeker empirisch-analytisch te werk gaat. De empirisch-analytische benaderingswijze richt zich op het ontwikkelen van begrippen, modellen en theorieën vooraf door de onderzoeker. Vervolgens worden de theoretische begrippen vertaald naar empirisch waarneembare verschijnselen door middel van definiëren, indiceren en operationaliseren. Definiëren, indiceren en operationaliseren zijn achtereenvolgens de handelingen die de onderzoeker moet verrichten om de verhouding tussen theoretische begrippen en empirische variabelen aan te geven. (Hakvoort, 1995:127)

De gebruikte technieken om empirisch materiaal te verzamelen in het afstudeeronderzoek zijn enquêtes, interviews en observaties. In paragraaf 3.3.1 en 3.3.2 worden deze technieken besproken.

3.3.1 Enquête

Het uitvoeren van een enquête is een geschikte techniek om inzicht te krijgen in de houding en de opinies van de deelnemers. Dit is ook de reden geweest om een enquête te houden onder de deelnemers. De enquête is een systematische ondervraging van personen op verschillende

punten. Meestal vormen de personen een zorgvuldig getrokken steekproef uit een bepaalde omschreven populatie. De enquête als onderzoeksstrategie wordt gehouden onder de volgende omstandigheden:

- Als het aantal personen waarover men gegevens wil hebben groot is;
- Als het aantal te meten variabelen groot is;
- Als men motieven, houdingen, opinies, toekomstplannen en dergelijke wil onderzoeken;
- Als men gedrag wil onderzoeken dat niet observeerbaar is. (Swanborn, 1984:306)

Het afstudeeronderzoek betreft het achterhalen van de houding en opinies van de deelnemers over hun vertrouwen en commitment. Door middel van een schriftelijke enquête is direct inzicht verkregen in de attitudes van alle deelnemers die aanwezig waren bij de workshops. In het onderzoek is gebruik gemaakt van twee soorten enquêtes, namelijk van schriftelijke enquêtes en interviews. Beide vormen van enquêtes worden hieronder kort besproken.

Schriftelijke enquête

Het groepsgewijs afnemen van vragenlijsten heeft als voordeel dat er meer en snellere respons is dan wanneer ze worden opgestuurd. Tevens bestaat de mogelijkheid om te controleren door wie en hoe volledig de lijst is ingevuld. Volgens Baarda en de Goede (1996:148) zijn er weinig nadelen aan deze vorm van afname. Bij schriftelijke enquêtes worden vragenlijsten uitgedeeld met de vraag of de deelnemers ze willen invullen. De vraagstelling bij een schriftelijke enquête is eenvoudig geformuleerd. De vraagstellingen in de enquête zijn uniform met vaste antwoordalternatieven. Het gebruik van vaste antwoordalternatieven bij het meten van motieven en preferenties veronderstelt dat de onderzoeker op de hoogte is van de antwoordmogelijkheden die zich kunnen voordoen, zodat in de werkelijkheid aanwezige variëteit uitputtend kan worden afgebeeld op de verzameling alternatieven. In de enquêtes is gebruik gemaakt van een waardeschaal met een ordinaal meetniveau. Bij een ordinaal meetniveau hebben de waarden een vaste onderlinge volgorde. De elementen verschillen niet alleen van elkaar, maar de een is hoger, méér, positiever of iets dergelijks dan de ander. Variabelen waarvan de waarden een vaste volgorde vertonen worden ordinale variabelen genoemd. (Swanborn, 1984:68) De ordinale variabelen in de schriftelijke enquêtes zijn:

- 1) Zeer mee oneens
- 2) Enigszins mee oneens
- 3) Neutraal
- 4) Enigszins mee eens
- 5) Zeer mee eens

De grootte van de groep deelnemers heeft een rol gespeeld bij de keuze van een enquête met een ordinaal meetniveau. Enquêtes met vastgestelde waarden zijn efficiënter om te verwerken

en analyseren. Ook zijn een aantal interviews uitgevoerd. In de interviews is dieper ingegaan op de materie.

In de 1^e en 3^e workshop zijn de enquêtes ingevuld door de deelnemers. In de 1^e workshop kregen de deelnemers de tijd om de enquête ter plekke in te vullen. De respons op de eerste enquête was hierdoor optimaal. In de derde workshop kregen de deelnemers de enquête uitgedeeld bij het afscheid met de vraag de enquête in te vullen en terug te sturen. Ook zijn de enquêtes via de mail verzonden naar de deelnemers met de vraag om de enquête in te vullen en terug te sturen. Helaas heeft niet elke deelnemer de enquête ingevuld, maar de respons was acceptabel voor een sociaal-wetenschappelijk onderzoek. De resultaten van de enquêtes zijn naderhand geanalyseerd met behulp van het computerprogramma SPSS. In het volgende hoofdstuk worden de resultaten van de enquêtes weergegeven. De enquêtes zijn terug te vinden in de bijlage.

Interviews

Het doel van het interviewen is om na te gaan wat iemand van een bepaalde situatie vindt. Er vinden vraaggesprekken over onderwerpen plaats, die door middel van observatie niet waar te nemen zijn. (Hakvoort, 1995:134-138) De interviewvragen voor het afstudeeronderzoek hebben betrekking op vertrouwen en commitment. Beide onderwerpen zijn praktisch niet observeerbaar, om deze reden is gekozen voor een interview. Bij een interview gaat de interviewer een aantal deelnemers ondervragen. Dit kan in een open gesprek, met behulp van een vragenlijst of via een andere tussenvorm. De vragen in de interviews met de deelnemers hadden een open antwoordmogelijkheid. Een open antwoordmogelijkheid heeft het voordeel dat de deelnemers het interview aantrekkelijker vinden. Ze worden niet in een 'multiple choice'-situatie gedwongen en ze krijgen het gevoel dat er aan zijn meningen meer recht wordt gedaan. Een open antwoordmogelijkheid kan uiteindelijk leiden tot een valider resultaat, naarmate de deelnemer meer van zijn eigen specifieke ervaringen kan gebruikmaken en de antwoorden in zijn eigen taalgebruik kan uitdrukken. Het nadeel van een open antwoordmogelijkheid is dat er in de analyse geprobeerd moet worden om de antwoorden van een groot aantal personen onder één noemer te brengen. De analyse kan tijdrovend zijn. (Swanborn, 1984: 312-313)

Interviews kunnen worden ingedeeld naar de mate van structurering. In het afstudeeronderzoek is gebruik gemaakt van semi-gestructureerde interviews. Het interview verloopt aan de hand van een vooraf gestructureerde vragenlijst. Hierbij staat de formulering van de vragen vast en alle respondenten krijgen in principe dezelfde vragen voorgelegd. In de interviews was er wel de mogelijkheid om verder door te vragen om dieper op een bepaald onderwerp in te gaan. (Hakvoort, 1995:134) Met behulp van een semi-gestructureerde

vragenlijst worden uniforme vragen gesteld aan alle deelnemers, hierdoor verloopt de analyse van de interviews sneller. In de bijlage zijn de vragen van de interviews opgenomen.

De deelnemers zijn in de workshops verdeeld in drie groepen: beheersers, benutters en beschermers. Bij de groepsindeling is een goede verdeling van verschillende partijen nagestreefd, waarbij de deelnemers op basis van hun belangen in een deelgroep werden ingedeeld. In paragraaf 4.5 worden de deelnemers en de deelgroepen uitvoerig beschreven. Uit de drie deelgroepen is een steekproef gemaakt om de deelnemers te interviewen. Door een steekproef uit de drie deelgroepen te maken zijn de verschillende perspectieven van de deelnemers in kaart gebracht. Een 'beschermer' zou misschien anders tegen het interactieve proces aan kunnen kijken vergeleken met een 'benutter'. De overige selectiecriteria zijn:

- Het aantal mensen per deelgroep (opkomst);
- Belang van de deelnemers (diversiteit);
- De functie;
- De rol/ houding in de deelgroep.

Met het belang van de deelnemers wordt de aard van de belanghebbenden bedoeld. Er is gestreefd om deelnemers met verschillende belangen en functies te interviewen. In de deelgroepen zijn de deelnemers met overeenkomstige belangen en functies bij elkaar gezet. Bij de selectie voor de interviews is erop gelet dat er niet twee deelnemers met dezelfde functies en belangen zijn geïnterviewd. Er is bijvoorbeeld uit de groep beschermers (waarin de gemeenten en provincies zitten) één deelnemer uit de gemeente en één deelnemer uit de provincie geïnterviewd en niet twee deelnemers uit de gemeente. Het streven was om deelnemers uit verschillende invalshoeken te interviewen. De rol en houding in de deelgroep geeft meestal aan hoe de deelnemers tegenover het interactieve proces staan. Door middel van observaties is naar houding en rollen van de deelnemers gekeken en op basis hiervan zijn ze benaderd voor een interview.

Per deelgroep zijn twee deelnemers en één Rijnlander geïnterviewd. In hoofdstuk 4 Casebeschrijving komen de bevindingen uit de interviews naar voren.

Validiteit

Onderzoeksmetingen zijn vaak enigszins afhankelijk van toeval. Hoe minder dat het geval is, des te betrouwbaarder zij zijn. De toevalligheden kunnen betrekking hebben op de situatie, de interviewer, de vragenlijst of de geënquêteerde persoon. Als er betrouwbare gegevens voorhanden zijn, betekent dit niet dat het geldige gegevens zijn. De gegevens moeten ook valide zijn. Validiteit betekent dat er gemeten dient te worden wat er beoogd werd om te meten. (Baarde en de Goede, 1996:165) Een belangrijk punt bij validiteit speelt de rol van sociaal wenselijkheid. Sociaal wenselijke antwoorden zijn volgens Swanborn (1984) antwoorden die

beïnvloed worden door de neiging om te reageren op een manier waarvan men verwacht dat deze de interviewer bevalt. Door middel van triangulatie kunnen de gegevens op betrouwbaarheid en validiteit worden onderzocht. Het begrip triangulatie betekent het gebruik van meer dan één methode of meer dan één techniek om de gestelde onderzoeksdoelen te bereiken. In het afstudeeronderzoek zijn zowel schriftelijke als interviewenquêtes bij de deelnemers uitgevoerd. Door Putt en Springer (1989) wordt triangulatie als methode aanbevolen om het aantal betrouwbaarheids- en geldigheidsfouten te reduceren. (Hakvoort, 1996:132) De validiteit en betrouwbaarheid van de gegevens uit de schriftelijke enquêtes en interviews worden empirisch onderzocht. Hiervoor is de onderlinge samenhang bepaald. Als er geen samenhang bestaat roept deze twijfel op over de veronderstelling dat ze hetzelfde verschijnsel meten. In de schriftelijke enquêtes en interviews zijn dezelfde vragen opgenomen, de formulering van de vragen verschilt. Hierdoor kan de betrouwbaarheid worden bepaald van de bevindingen uit de interviews en enquêtes.

3.3.2 *Observatie*

De observatie is uitgevoerd tijdens de workshops. Door middel van de observatie is gekeken of er weerstand heerste bij de deelnemers en naar aanleiding hiervan zijn de deelnemers benaderd voor een interview. Observatie is traditioneel de dataverzamelingstechniek bij antropologisch onderzoek. Bij bestuurskundig onderzoek neemt observeren een bescheiden plaats in. Observeren houdt het zorgvuldig en aandachtig opslaan van verschijnselen in met als doel de verschijnselen zo nauwkeurig mogelijk te leren kennen. Hakvoort omschrijft de volgende voorwaarden van observeren:

- ✓ De observatie moet een omschreven onderzoeksdoel dienen;
- ✓ De observatie moet systematisch gepland zijn;
- ✓ De registratie dient systematisch te geschieden;
- ✓ De verkregen informatie dient betrouwbaar en geldig te zijn. (Hakvoort, 1996:140)

De voordelen van observatie zijn dat de onderzoeker niet afhankelijk is van de verbale uitdrukkingmogelijkheden van de deelnemers én van de bereidheid tot deelname van het onderzoek. Het nadeel is dat het gedrag niet altijd plaatsvindt in de observatieperiode, veel gedrag is van langdurige aard. (Hakvoort, 1996:140)

In de workshops is gekeken naar het gedrag en houding van de deelnemers. Aangezien het onderzoek gericht is op het achterhalen van de attitudes van de deelnemers, is vooral gelet of er weerstand heerste bij de deelnemers. Het doel van de observatie is kijken naar het gedrag van de deelnemers en voornamelijk naar afwijkend gedrag. Hierbij is gelet op scherpe opmerkingen van de deelnemers, deelnemers die het initiatief nemen in de workshops en of er sprake is van nonchalant gedrag. Naar aanleiding van de observatie in de 2^e workshop zijn de deelnemers benaderd voor een interview. Deelnemers met bijvoorbeeld een duidelijk standpunt in de

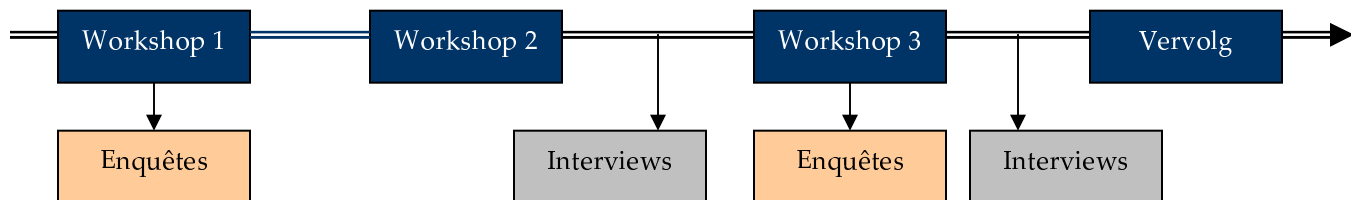
deelsessies of met een sceptische houding zijn gevraagd om een interview te houden. In de interviews was de mogelijkheid aanwezig om aan de deelnemers door te vragen over de redenen van bijvoorbeeld hun sceptische houding.

Met behulp van een observatieprotocol, waarin de te meten kenmerken zijn opgenomen, is de observatie in de workshops uitgevoerd. De kenmerken hadden betrekking op onder andere de reacties van de deelnemers, de rol van het Hoogheemraadschap Rijnland en de actieve deelname van de deelnemers. Na de observatie zijn de bevindingen in een observatieverslag verwerkt. Het observatieprotocol is te vinden in de bijlage.

3.3.3 Onderzoek

De empirische data is door middel van interviews en enquêtes verworven. In figuur 3 is een tijdlijn van het onderzoek weergegeven. Het merendeel van de interviews is gehouden na de 2^e workshop en voor de 3^e workshop. De enquêtes zijn gehouden tijdens de 1^e en 3^e workshops. Het afstudeeronderzoek is na de 1^e workshop van start gehouden, de enquête uit de 1^e workshop heeft helaas weinig bruikbare resultaten opgeleverd. In alle workshops is geobserveerd.

Door verschillende meetmomenten in het onderzoek op te nemen, wordt de ontwikkeling van vertrouwen en commitment inzichtelijk gemaakt. In figuur 3 is een tijdlijn van de empirische data verzamelmomenten opgenomen.



Figuur 3: Tijdlijn onderzoek

De stellingen van de enquête die in de volgende paragraaf aan de orde komen zijn de stellingen voor de enquête van de 3^e workshop.

3.4 Operationalisering

In deze paragraaf wordt de theorie over vertrouwen en commitment in interactieve beleidsprocessen toegepast op de praktische invulling van het afstudeeronderzoek. Vanuit de theorie zijn een aantal onderzoeksmodellen ontwikkeld met verschillende indicatoren. De indicatoren zijn vertaald naar concreet meetbare termen. De reden dat begrippen zoals

vertrouwen en commitment vertaalt dienen te worden in een aantal concreet meetbare termen heeft te maken met de betrouwbaarheid van de meting en de validiteit van de operationalisering. Ook de complexiteit van het te meten begrip heeft invloed op het aantal indicatoren. Vertrouwen en commitment zijn complex meetbare begrippen zijn, daarom zijn ze elk onderverdeeld in een aantal dimensies. Vertrouwen is onderverdeeld in *vertrouwen onderling de deelnemers*, *vertrouwen in het proces* en *vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland*. Babbie (2004:123) hanteert de volgende definitie van een indicator en een dimensie:

Indicator: An observation that we choose to consider as a reflection of a variable we wish to study.

Dimension: A specifiable aspect of a concept. (Babbie, 2004:123)

De meting van de indicatoren moet zo min mogelijk afhangen van het toeval en zo betrouwbaar mogelijk zijn. Door een begrip te vertalen in een aantal kenmerken wordt de kans op toeval gespreid. Tevens wordt de validiteit van de operationalisering bevorderd. Bij validiteit gaat het om de vraag of de indicatoren inderdaad het begrip representeren.

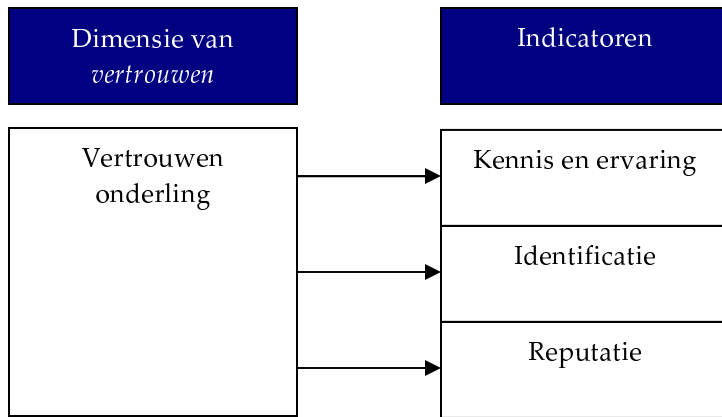
In paragraaf 3.4.1 zal als eerst het begrip vertrouwen worden geoperationaliseerd aan de hand van de dimensies en de bijbehorende indicatoren. Vervolgens wordt in paragraaf 3.4.2 het begrip commitment geoperationaliseerd.

3.4.1 *Vertrouwen*

Vertrouwen van de deelnemers van het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'- project kan worden onderverdeeld in drie dimensies. De dimensies van vertrouwen zijn *vertrouwen onderling*, *vertrouwen in het interactieve proces* en *vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland*. De dimensies worden gemeten door een aantal indicatoren. Indicatoren hebben de functie om abstracte en complexe kenmerken te kunnen meten.

Vertrouwen onderling de deelnemers

Het onderzoeksmodel voor vertrouwen onderling de deelnemers is weergegeven in figuur 4.



Figuur 4: Onderzoeksmodel vertrouwen onderling

Het vertrouwen dat deelnemers in elkaar hebben is een dimensie van vertrouwen en wordt gemeten door de volgende indicatoren:

- Kennis en ervaring: kennis en ervaring van de andere deelnemers spelen een rol, omdat relevante kennis en ervaring zorgt voor vertrouwen in de bekwaamheid van de andere deelnemers.
- Identificatie met intenties en doelen van anderen: kunnen de deelnemers zichzelf identificeren met de intenties en doelen van de andere deelnemers? Wordt er gestreefd naar hetzelfde doel of streven de deelnemers hun eigen belangen na?
- Reputatie: hierbij gaat het om de reputatie van de deelnemers en hoe de andere deelnemers erover denken. Wordt er bijvoorbeeld anders over techneuten gedacht dan over ecologen?

De letterlijke vragen van de interviews en de stellingen van de enquêtes om het vertrouwen van de deelnemers onderling te meten zijn weergegeven in tabel 1. De vragen van de interviews zijn open vragen. Het voordeel van een open antwoordmogelijkheid is dat de respondent meer van zijn eigen specifieke ervaringen gebruik kan maken en ze ook in zijn eigen specifieke taalgebruik kan uitdrukken. Bij het formuleren van de vragen gaat het om zo veel mogelijk informatie te verkrijgen die relevant is. (Swanborn, 1984:313) Er zijn tevens verschillende controlevragen opgenomen, waarbij triangulatie in het oog is gehouden. In tabel 1 komt dit ook duidelijk naar voren.

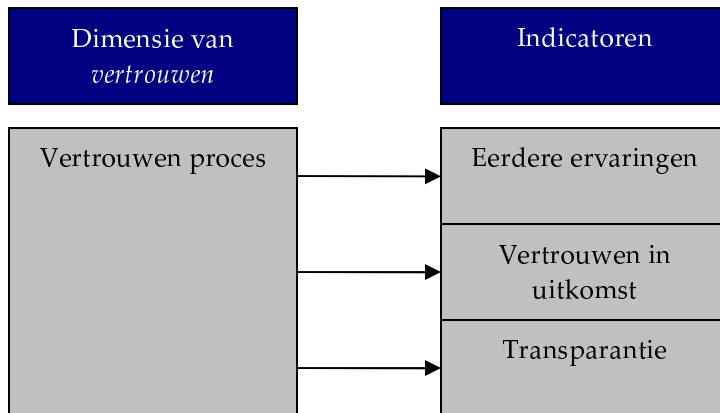
In de enquête is gebruik gemaakt van een waardeschaal. De deelnemers hadden de optie om de stellingen een waarde toe te kennen, waarbij een 1 'zeer mee oneens' betekende en een 5 'zeer mee eens'. De waarde 3 stond voor neutraal.

<i>Indicatoren vertrouwen onderling</i>	<i>Letterlijke vraag in het interview</i>	<i>Betekenis antwoord</i>
Kennis en ervaring	Vindt u dat de deelnemers de kennis en ervaring hebben om deel te mogen nemen met het project?	Indien de deelnemer vindt dat de andere deelnemers beschikken over de kennis en ervaring, kan het betekenen dat hij of zij vertrouwen heeft in de andere deelnemers. Indien de deelnemer van mening is dat de andere deelnemers niet beschikken over kennis en ervaring, kan het betekenen dat hij of zij geen vertrouwen heeft in de andere deelnemers.
Kennis en ervaring	Vindt u dat de lokale kennis, vakkennis, wensen, problemen en voorkeuren van de deelnemers genoeg naar voren komen?	Indien de deelnemer vindt dat dit niet het geval is, geeft het aan dat hij of zij vindt dat de andere deelnemers niet voldoende bekwaam zijn om aan het proces mee te doen en geen vertrouwen heeft in de andere deelnemers.
Identificatie met intenties en doelen van anderen	Bent u van mening dat alle deelnemers hetzelfde doel voor ogen hebben en waarom?	Indien de deelnemer van mening is dat alle deelnemers hetzelfde doel voor ogen hebben, kan hij of zij zichzelf identificeren met de intenties en doelen van de andere deelnemers. Dit kan leiden tot vertrouwen onderling.
<i>Indicatoren vertrouwen onderling</i>	<i>Letterlijke vraag in de enquête</i>	<i>Betekenis antwoord (in de enquête is gebruik gemaakt van een waardeschaal, waarbij een 1 'zeer mee oneens' betekent en een 5 'zeer mee eens')</i>
Kennis en ervaring/ reputatie	De ervaring van de andere deelnemers is voldoende om samen over het baggerprobleem van Rijnland te beslissen.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen onderling hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig vertrouwen heeft in de andere deelnemers.
Kennis en ervaring/ reputatie	De deskundigheid van de andere deelnemers is voldoende om samen over het baggerprobleem van Rijnland te beslissen.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen onderling hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig vertrouwen heeft in de andere deelnemers.
Identificatie met intenties en doelen van anderen	Ik vertrouw erop dat de deelnemers streven naar een voor allen acceptabele oplossing.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen onderling hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig vertrouwen heeft in de andere deelnemers.

Tabel 1: Vragen en stellingen om vertrouwen onderling te meten

Vertrouwen in het proces

In onderstaand figuur is het onderzoeksmodel van vertrouwen in het proces weergegeven.



Figuur 5: Onderzoeksmodel vertrouwen in het proces

Het vertrouwen in het proces is een dimensie van vertrouwen en wordt gemeten door de volgende indicatoren:

- Eerdere ervaringen: eerdere (positieve) ervaringen met het proces kunnen ertoe leiden dat het vertrouwen in het proces wordt vergroot. Indien de deelnemers een negatieve ervaring hebben met interactief beleid, zal het vertrouwen in het proces laag zijn.
- Vertrouwen in de uitkomst: hebben de deelnemers vertrouwen in de uitkomsten en denken de deelnemers dat de uitkomsten daadwerkelijk worden gebruikt? Indien de deelnemers denken dat de uitkomsten niet worden gebruikt en het gehele proces tijdsverspilling is, zal het vertrouwen in het proces laag zijn.
- Transparantie: de aanwezigheid van een transparant proces is een cruciale factor in interactieve beleidsprocessen. Heldere spelregels en procesafspraken omtrent de gang van zaken is van groot belang voor het verloop van het proces. Het vertrouwen van de deelnemers is verbonden met de transparantie van het proces. Het maken van afspraken vanuit de organiserende instelling en zich er daadwerkelijk aan houden kan leiden tot vertrouwen van de deelnemers.

De letterlijke vragen van de interviews en de stellingen van de enquêtes om het vertrouwen van de deelnemers in het proces te meten zijn weergegeven in tabel 2.

<i>Indicatoren vertrouwen in het proces</i>	<i>Letterlijke vraag in het interview</i>	<i>Betekenis antwoord</i>
Eerdere ervaringen	Hoe staat u tegenover de interactieve vormgeving van het project?	Indien de deelnemer een positieve ervaring heeft het proces en het project, geeft het aan dat de deelnemers vertrouwen hebben in het proces.
Eerdere ervaringen	Heeft u al eerder deelgenomen aan een interactief proces?	Indien de deelnemer een eerdere positieve ervaring met het proces heeft gehad, leidt dit tot een verhoogd vertrouwen in het proces.
Vertrouwen in de uitkomst	Denkt u dat de uitkomst van het project daadwerkelijk wordt geïmplementeerd?	Indien de deelnemer denkt dat de uitkomst van het project daadwerkelijk wordt geïmplementeerd is het vertrouwen hoog in het proces.
Transparantie	Vindt u dat u en de andere deelnemers voldoende inbreng hebben in het proces?	Indien de deelnemer vindt dat hij of zij onvoldoende inbreng heeft in het proces, betekent dit dat het proces onvoldoende interactief is en er niet aan de afspraken is gehouden. Dit kan leiden tot laag vertrouwen in het proces.
<i>Indicatoren vertrouwen in het proces</i>	<i>Letterlijke stelling in de enquête</i>	<i>Betekenis antwoord (in de enquête is gebruik gemaakt van een waardeschaal, waarbij een 1 'zeer mee oneens' betekent en een 5 'zeer mee eens')</i>
Eerdere ervaringen	Ik vind dit type proces een geschikte vorm om mensen en organisaties uit het gebied te betrekken.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen in het proces hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig vertrouwen heeft in het proces.
Eerdere ervaringen	Ik denk dat dit proces effectief zal verlopen.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen in het proces hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig vertrouwen heeft in het proces.
Vertrouwen in de uitkomst	Ik steun de tot nu toe behaalde resultaten van dit proces.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen in het proces hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig vertrouwen heeft in het proces.
Vertrouwen in de uitkomst	Ik steun dit proces.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen in het proces hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig vertrouwen heeft in het proces.
Vertrouwen in de uitkomst	Ik vind dat dit proces de besluitvorming verstoort.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen in het proces laag. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer veel vertrouwen heeft in het proces.
Vertrouwen in de uitkomst	Ik zie niet in wat ik kan toevoegen aan dit proces.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen in het proces laag. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer veel vertrouwen heeft in het proces.

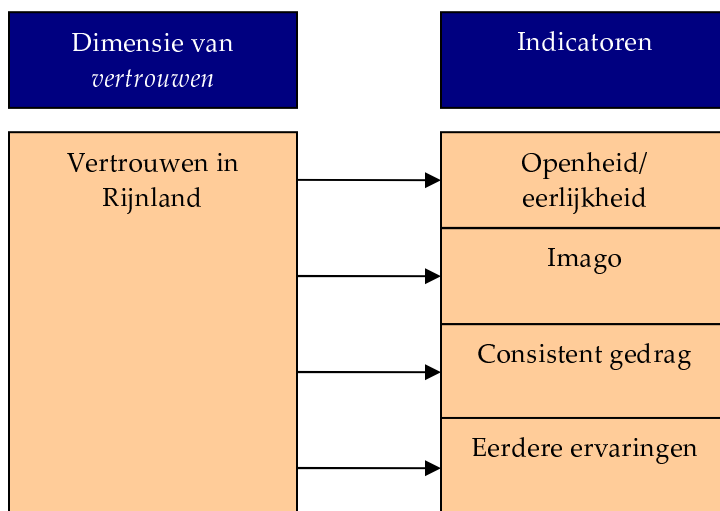
Tabel 2: Vragen en stellingen om vertrouwen in het proces te meten

Vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland

Het vertrouwen dat deelnemers in het Hoogheemraadschap Rijnland hebben is een dimensie van vertrouwen. Het vertrouwen van de deelnemers in het Hoogheemraadschap Rijnland wordt gemeten door de volgende indicatoren:

- Openheid en eerlijkheid: is het Hoogheemraadschap naar de deelnemers open en eerlijk? Worden de deelnemers van alles op de hoogte gehouden? Wanneer het Hoogheemraadschap zichzelf positioneert als een gesloten organisatie om mee samen te werken, zal het vertrouwen van de deelnemers laag zijn.
- Imago: welke positie heeft het Hoogheemraadschap in de maatschappij? Staan ze bekend als een bureaucratische organisatie? Zijn de deelnemers bekend met de organisatie?
- Consistent gedrag: houdt het Hoogheemraadschap zich aan alle afspraken die ze maken of komen ze bepaalde afspraken niet na. Hiermee wordt bedoeld op de betrouwbaarheid van Rijnland.
- Eerdere ervaringen: eerdere (positieve) ervaringen met het Hoogheemraadschap kunnen ertoe leiden dat het vertrouwen in de organisatie wordt vergroot. Indien de deelnemers een negatieve ervaring hebben, is het vertrouwen in het Hoogheemraadschap waarschijnlijk laag.

Het onderzoeksmodel is in onderstaand figuur weergegeven.



Figuur 6: Onderzoeksmodel vertrouwen in Rijnland

De letterlijke vragen van de interviews en de stellingen van de enquêtes om het vertrouwen van de deelnemers in het Hoogheemraadschap Rijnland te meten zijn weergegeven in de volgende tabel.

<i>Indicator van vertrouwen in Rijnland</i>	<i>Letterlijke vraag in het interview</i>	<i>Betekenis antwoord</i>
Openheid en eerlijkheid	Wat vindt u van de communicatie met het Hoogheemraadschap Rijnland?	Een positief antwoord geeft aan dat Rijnland open en eerlijk is en leidt tot verhoogd vertrouwen in Rijnland.
Eerdere ervaringen	Bent u in het verleden in aanraking gekomen met het Hoogheemraadschap Rijnland?	Indien de deelnemer een positieve ervaring heeft gehad met Rijnland, leidt dit tot vertrouwen in Rijnland.
<i>Indicator van vertrouwen in Rijnland</i>	<i>Letterlijke stelling in de enquête</i>	<i>Betekenis antwoord (in de enquête is gebruik gemaakt van een waardeschaal, waarbij een 1 'zeer mee oneens' betekent en een 5 'zeer mee eens')</i>
Imago	Rijnland drukt een te grote stempel op het proces.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen in Rijnland laag. In een interactief proces mag Rijnland zich in principe niet teveel bemoeien met het proces.
Imago	Rijnland voert haar taken goed uit.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen in Rijnland hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig vertrouwen heeft Rijnland.
Consistent gedrag	Wat dit proces betreft is het handelen van Rijnland naar de deelnemers toe positief.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen in Rijnland hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig vertrouwen heeft Rijnland.
Consistent gedrag	Rijnland leeft alle in het proces gemaakte afspraken en toezeggingen na.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen in Rijnland hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig vertrouwen heeft Rijnland.

Tabel 3: Vragen en stellingen om vertrouwen in Rijnland te meten

3.4.2 Commitment

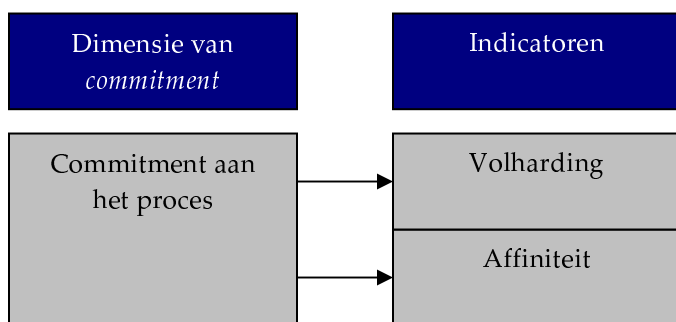
Commitment van deelnemers kan worden onderverdeeld in *commitment aan het proces* en *commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland*. Commitment aan het proces en commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland zijn de dimensies van commitment.

Commitment aan het proces

Commitment aan het proces is een dimensie van commitment en wordt gemeten door de volgende indicatoren:

- Volharding: Bij volharding draait het om de betrokkenheid van de deelnemers. In hoeverre leveren ze input in het proces en wat zijn de drijfveren om door te gaan met het proces?
- Affiniteit: hieronder wordt verstaan of de deelnemers interesse hebben in het proces en het onderwerp. Persoonlijke voorkeuren staan hier centraal.

Het onderzoeksmodel voor commitment aan het proces is weergegeven in figuur 7.



Figuur 7: Onderzoeksmodel commitment aan het proces

De letterlijke vragen van de interviews en de stellingen van de enquêtes om de commitment van de deelnemers aan het proces te meten zijn weergegeven in tabel 4.

<i>Indicator van commitment aan het proces</i>	<i>Letterlijke vraag in het interview</i>	<i>Betekenis antwoord</i>
Volharding	Vindt u dat u en de andere deelnemers voldoende inbreng hebben in het proces?	Indien de deelnemers geïnteresseerd zijn in het onderwerp, dan willen ze graag veel inbreng leveren in het proces. Indien ze vinden dat er onvoldoende gelegenheid is voor de inbreng, is de commitment hoog en vice versa.
<i>Indicator van commitment aan het proces</i>	<i>Letterlijke stelling in de enquête</i>	<i>Betekenis antwoord (in de enquête is gebruik gemaakt van een waardeschaal, waarbij een 1 'zeer mee oneens' betekent en een 5 'zeer mee eens')</i>
Volharding	Ik voel me betrokken bij dit proces.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is de commitment aan het proces hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig tot geen commitment heeft aan het proces.
Volharding	Ik vind het niet noodzakelijk dat ik betrokken wordt bij dit proces.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is de commitment aan het proces laag. Een 1 of een 2 geeft aan dat de commitment aan het proces hoog is.
Affiniteit	Ik streef ernaar om in dit proces mijn capaciteiten zo goed mogelijk in te zetten.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is de commitment aan het proces hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig tot geen commitment heeft aan het proces.

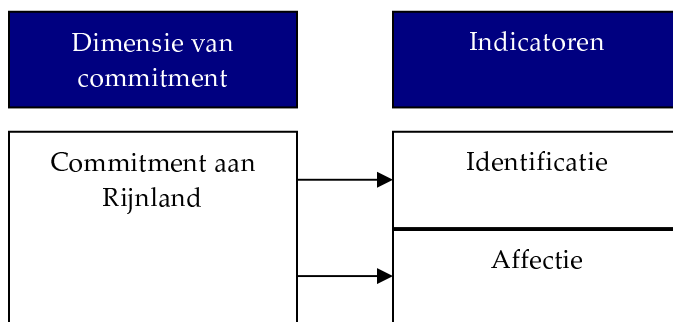
Tabel 4: Vragen en stellingen om commitment aan het proces te meten

Commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland

Commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland wordt gemeten door de volgende indicatoren:

- Identificatie: hieronder wordt de mate van verbondenheid met het Hoogheemraadschap verstaan. In hoeverre voelen de deelnemers zich verbonden met het Hoogheemraadschap als organisatie om mee samen te werken? Indien de deelnemers een lage verbondenheid voelen, spreekt het voor zich dat de commitment tegenover het Hoogheemraadschap laag zal zijn.
- Affectie: bij affectieve commitment wenst de deelnemer het samenwerkingsverband voort te zetten, omdat hij of zij de relatie met het Hoogheemraadschap als prettig ervaart.

In figuur 8 is het onderzoeksmodel van commitment aan het Hoogheemraadschap weergegeven.



Figuur 8: Onderzoeksmodel commitment aan Rijnland

De letterlijke vragen van de interviews en de stellingen van de enquêtes om de commitment van de deelnemers aan het Hoogheemraadschap Rijnland te meten zijn weergegeven in de volgende tabel.

<i>Indicator van commitment aan Rijnland</i>	<i>Letterlijke vraag in het interview</i>	<i>Betekenis antwoord</i>
Identificatie	Hoe staat u tegenover de interactieve vormgeving van het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'?	Indien de deelnemer zich verbonden voelt met Rijnland en positief tegenover het proces staat, is de commitment hoog aan Rijnland.
<i>Indicator van commitment aan Rijnland</i>	<i>Letterlijke stelling in de enquête</i>	<i>Betekenis antwoord (in de enquête is gebruik gemaakt van een waardeschaal, waarbij een 1 'zeer mee oneens' betekent en een 5 'zeer mee eens')</i>
Identificatie	Het gezamenlijk zoeken naar oplossingen tijdens dit proces spreekt mij erg aan.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is de commitment aan Rijnland hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig tot geen commitment heeft aan Rijnland.
Affectie	Ik ben tevreden over de omgang tussen de verschillende partijen vandaag.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is de commitment aan Rijnland hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig tot geen commitment heeft aan Rijnland.

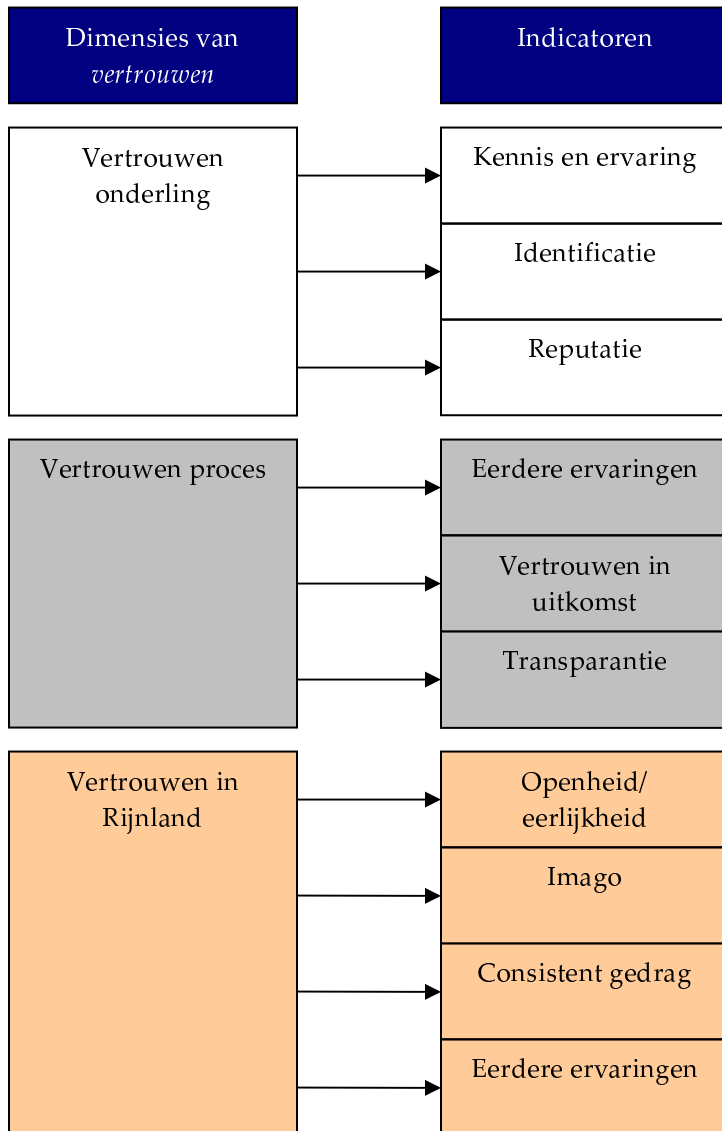
Tabel 5: Vragen en stellingen om commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland te meten

3.5 Ter afsluiting

In dit hoofdstuk zijn de gebruikte methoden en technieken van het afstudeeronderzoek verantwoord. De gebruikte methode in het onderzoek is een casestudy. De casestudy binnen de bestuurskunde betreft doorgaans een onderzoek van een complexe situatie. Binnen de casestudy wordt de eenheid van het onderzoek bestudeerd. Voor het afstudeeronderzoek wordt gekeken naar de case van het Hoogheemraadschap Rijnland. Het project waarin het onderzoek wordt uitgevoerd heet 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'. 'Baggeren in Zuidwest Rijnland' is een grootschalig project waarbij het Hoogheemraadschap Rijnland samen met belanghebbenden wilt onderzoeken welke geschikte mogelijkheden er bestaan voor de verwerking van bagger. De keuze van een bepaalde techniek van gegevensverzameling vereist verschillende methodologische keuzes. Door middel van een vragenlijst of observatieprotocol is het gebruik van theoretische begrippen aangegeven. Tevens betekent het dat de onderzoeker empirisch-analytisch te werk gaat. De empirisch-analytische benaderingswijze richt zich op het ontwikkelen van begrippen, modellen en theorieën vooraf door de onderzoeker. De gebruikte technieken om empirisch materiaal te verzamelen in het afstudeeronderzoek zijn schriftelijke enquêtes, interviews en observaties.

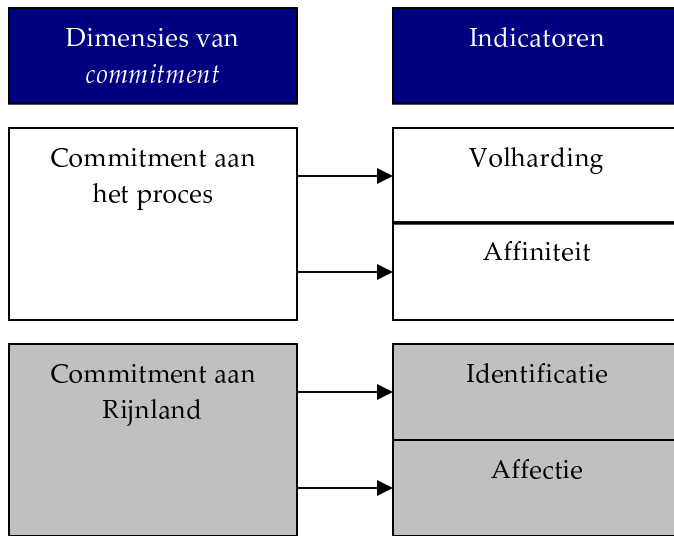
In dit hoofdstuk is tevens het onderzoeksmodel uit het theoretisch kader geoperationaliseerd. Het onderzoeksmodel bestaat uit twee aspecten, vertrouwen en commitment. Bij de operationalisering staat centraal hoe de verschillende indicatoren van de dimensies gemeten worden. De indicatoren zijn geoperationaliseerd door middel van vragen voor interviews en

stellingen voor enquêtes. Samenvattend volgt in deze paragraaf een weergave van de onderzoeksmodellen van vertrouwen en commitment. Het onderzoeksmodel van vertrouwen is in figuur 9 te zien.



Figuur 9: Onderzoeksmodel vertrouwen

Het onderzoeksmodel van commitment is weergegeven in figuur 10.



Figuur 10: Onderzoeksmodel commitment

4. Casebeschrijving

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal de case van het Hoogheemraadschap Rijnland worden beschreven. Het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland' staat centraal in het onderzoek. De beschrijving van de case dient om de context voor het afstudeeronderzoek weer te geven. Als eerste zal in paragraaf 4.2 het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland' worden beschreven. Vervolgens wordt in paragraaf 4.3 de betrokken actoren geïntroduceerd. Achtereenvolgend worden TNO, het Hoogheemraadschap Rijnland en de betrokken deelnemers beschreven. In paragraaf 4.4 wordt het proces beschreven aan de hand van de workshops. Hierbij is gebruik gemaakt van de observaties en enquêtes. In paragraaf 4.5 wordt dieper ingegaan op de deelnemers, hierbij komen de bevindingen uit de interviews aan bod. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting.

4.2 Baggeren in Zuidwest Rijnland

Het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project is voortgevloeid uit het 'Leven met bagger' programma. 'Leven met bagger' is een door TNO opgezet programma met financiële ondersteuning uit het programma 'Leven met water'. In het 'Leven met bagger' staat een nieuwe aanpak centraal die een bijdrage moet leveren aan het oplossen van het baggerprobleem. Een concrete vertaling hiervan heeft geleid tot de opzet van de case Rijnland.

Het Hoogheemraadschap Rijnland gaat uitgebreid baggeren in het zuidwesten van Rijnlands gebied. Er zal tussen het heden en 2010 een grootschalig onderhoudsprogramma uitgevoerd worden voor alle watergangen. De vorming van bagger is een natuurlijk proces dat continu doorgaat. Rijnland moet tot 2020 ongeveer zeven miljoen kubieke meter bagger uit de watergangen halen. Het gaat niet alleen om regulier onderhoud, de klimaatverandering stelt grotere eisen aan waterberging en de afvoercapaciteit van het watersysteem. Hoogheemraad Van der Hoeven stelde onlangs:

Als we nu niets doen slibben we dicht en houden we onze voeten echt niet droog.

Om op korte termijn een oplossing voor het grootschalige baggerprobleem te hebben gaat het Hoogheemraadschap een nieuwe aanpak volgen. Het Hoogheemraadschap Rijnland wil de bewoners en bedrijven in Leidschendam, Valkenburg, Voorschoten, Wassenaar en Zoeterwoude betrekken bij de voorbereidingen, de baggerwerkzaamheden en de manier van baggerverwerking. In samenwerking met TNO is een interactief proces ontwikkeld waarbij belanghebbenden van het gebied de mogelijkheid krijgen om mee te denken over de manier

waarop bagger verwerkt gaat worden. Het uiteindelijke doel van het project is om innovatieve oplossingen te ontwikkelen voor de afzet van bagger binnen het gebied. (Slootweg en van Schooten, 2006)

4.3 Introductie actoren

In deze paragraaf worden alle betrokken actoren van het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project beschreven. De betrokken actoren – TNO, het Hoogheemraadschap Rijnland en de deelnemers - hebben elk afzonderlijk een andere rol in zowel het project als in het proces. Het Hoogheemraadschap Rijnland is bijvoorbeeld de opdrachtgever van de case Rijnland. TNO heeft voor het betreffende project een interactieve procesbenadering ontwikkeld, waarbij verschillende belanghebbenden betrokken zijn. De belanghebbenden zijn de deelnemers van het project die vanuit eigen of maatschappelijke belang participeren in het proces. In paragraaf 4.3.1 zal als eerste TNO worden besproken, gevolgd door het Hoogheemraadschap Rijnland in paragraaf 4.3.2. De deelnemers van het project komen kort in paragraaf 4.3.3 aan bod. In paragraaf 4.5 wordt uitgebreid ingegaan op de deelnemers aan de hand van de interviews.

4.3.1 TNO

TNO - de Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek - speelt een grote rol in de internationale wetenschap en ontwikkelt samen met universiteiten en diverse technologische topinstituten nieuwe kennis. In 1932 is TNO bij wet opgericht om onderzoek toepasbaar te maken voor organisaties en overheden. TNO is een publiekrechtelijke instelling en wordt daardoor in staat gesteld om objectief en wetenschappelijk gefundeerde oordelen te kunnen geven. TNO is een zelfstandige instelling met onder andere een eigen financieel beleid, personeelsbeleid en commercieel beleid. TNO heeft een goede relatie met de Nederlandse overheid, omdat TNO diverse taken op maatschappelijk gebied vervult en overheidsfinanciering ontvangt om op verschillende gebieden te kunnen investeren in nieuwe kennis en een bijdrage kunnen leveren aan de oplossing van verschillende maatschappelijke problemen. (Bron: http://www.tno.nl/tno/wie_we_zijn/)

Het afstudeeronderzoek wordt uitgevoerd bij TNO Bouw en Ondergrond te Delft, op de afdeling Innovatie en Ruimte. TNO Bouw en Ondergrond houdt zich bezig met innovaties in de publieke en private sector. De innovaties zijn gericht op het duurzaam inrichten, gebruiken en beheren van de gebouwde omgeving, de infrastructuur en ondergrond. De opdrachtgevers zijn vaak organisaties in de publieke en private sector die direct te maken hebben met duurzame inrichting. Er zijn ongeveer 750 medewerkers werkzaam in zeven verschillende businessunits verdeeld over Nederland. (Bron: http://www.tno.nl/bouw_en_ondergrond/index.xml)

De rol van TNO in het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project is procesmatig, met andere woorden: TNO houdt zich bezig met de invulling van het interactieve proces en de

verschillende workshops die eraan verbonden zijn. De verantwoordelijkheden van TNO binnen het project zijn:

- Inbreng en coördinatie van (natuurwetenschappelijke) systeemkennis;
- Inbreng kennis van participatieve benaderingen en processen;
- In samenspraak met Rijnland opstellen van het werkplan en de planning;
- In samenspraak met Rijnland het aansturen en uitvoeren van de procesbenadering. (Samenvatting Plan van Aanpak)

Voor het afstudeeronderzoek is een interview gehouden met een teamlid van het project. Het teamlid vertelde kort over de voorgeschiedenis van het project. In 2003 is TNO begonnen met een project genaamd 'duurzaam sedimentbeheer', waarbij een methodiek om te komen tot duurzaam sedimentbeheer centraal stond. De samenwerking met het Hoogheemraadschap Rijnland is tot stand gekomen door persoonlijke contacten van het projectteam van dit project. Het projectplan van dit project is ingediend als subsidieaanvraag bij het BSIK-programma 'Leven met water'. De subsidie is goedgekeurd en hieruit is het 'Leven met bagger'-project voortgevloeid. In het 'Leven met bagger'-project is de case van Rijnland als een van twee experimenten opgevoerd. Binnen het project heeft het Hoogheemraadschap Rijnland een planning, waarin de baggerproblematiek voorop staat. De probleemdefinitie was al aanwezig bij het Hoogheemraadschap en het Hoogheemraadschap heeft tevens de randvoorwaarden voor het project geformuleerd.

De samenwerking tussen TNO en het Hoogheemraadschap Rijnland werd omschreven als wantrouwig. De samenwerking in de startfase van het project was heel open, te zijner tijd is het vertrouwen verdwenen en is getracht om zoveel mogelijk zaken op papier vast te leggen, waarbij dat soms niet mogelijk was. Volgens TNO heeft dat vooral te maken met de zoektocht naar zekerheid van het Hoogheemraadschap Rijnland. Het Hoogheemraadschap wil alles vastleggen, wat als gevolg heeft dat het project vertraagt en dat stukken worden geproduceerd waar uiteindelijk niets mee gedaan wordt. Deze worden als het ware slechts om 'symbolische' redenen gemaakt. Over de betrokkenheid van het Hoogheemraadschap vond TNO dat ze uitermate betrokken zijn, maar dat de redenen hiervoor niet altijd duidelijk zijn. Er werd ook aangegeven dat het Hoogheemraadschap een ander verwachtingspatroon heeft dan TNO. De invulling van de 3^e workshop – het draaiboek - was bijvoorbeeld twee á drie weken van te voren opgestuurd naar het Hoogheemraadschap. Na de 3^e workshop werd het teamlid gebeld door de projectleider met de mededeling dat zij andere verwachtingen had bij de workshop. Over de mogelijke oplossingen uit het project vond TNO dat het Hoogheemraadschap de oplossingen nadrukkelijk stuurde naar het herinrichten van diepe putten. Hij gaf ook aan dat het Hoogheemraadschap deze oplossing waarschijnlijk zal gebruiken, ook indien deze oplossing niet als uitkomst uit het proces wordt gedefinieerd.

De 1^e workshop vond het teamlid het meest positieve, omdat er veel deelnemers aanwezig waren en omdat zij grotendeels op dezelfde lijn zaten. Bij de 2^e workshop was de opkomst een stuk lager, omdat de uitnodigingen te laat waren verstuurd. De 3^e workshop werd omschreven als chaotisch, omdat het proces werd besproken in plaats van de oplossingen uit de deelgroepen. Dit was ook voorspeld door TNO, er is voor deze 3^e workshop namelijk afgeweken van de oorspronkelijke procesinvulling. Volgens het teamlid is het workshopprogramma ingericht om aan de wens van het Hoogheemraadschap te voldoen om zo snel mogelijk tot oplossingen te komen. Het Hoogheemraadschap heeft, in tegenstelling tot de benadering waarbij de oplossingen door belanghebbenden naar voren worden gebracht, zelf oplossingen voorgelegd aan de belanghebbenden. Dit heeft geleid tot een grote weerstand in de 3^e workshop. TNO heeft dit vooraf ook voorspeld en de volgende overwegingen aan Rijnland voorgelegd bij de keuze om af te wijken van de oorspronkelijke procesinvulling:

➤ Het concreet maken van oplossingen.

Door de volgens het Hoogheemraadschap kansrijke oplossingen duidelijk uit te leggen en bespreken met de belanghebbenden worden de standpunten en knelpunten op oplossingsniveau duidelijk. Het kan een versnellend effect hebben indien de belanghebbenden zich kunnen conformeren met de oplossingen of een remmend effect indien er sprake is van het tegenovergestelde.

➤ De houding van personen en organisaties in het proces.

De belanghebbenden zullen een 'reagerende' houding aannemen wanneer er oplossingen worden voorgelegd in plaats van henzelf het initiatief te geven. De belanghebbenden zullen sneller commentaar leveren in plaats van een bijdrage aan de oplossingen. Tevens kan het Hoogheemraadschap het initiatief in het proces verliezen omdat zij voornamelijk gericht is op de reacties van de belanghebbenden.

➤ Creativiteit en saamhorigheid.

Indien er gezamenlijk met verschillende partijen over oplossingen wordt nagedacht, is de kans groot dat de belanghebbenden komen tot vernieuwende oplossingen. Tevens ontstaat er een vorm van groepsgevoel wat de deelnemers stimuleert om te komen tot een oplossing.

Kortom TNO voorzag de gevolgen van het te vroeg presenteren van de oplossingen in het proces. Ondanks de waarschuwingen van TNO wilde het Hoogheemraadschap in de 3^e workshop toch de oplossingen presenteren. Hieruit kan afgeleid worden dat er weinig vertrouwen is tussen TNO en het Hoogheemraadschap. In paragraaf 4.4.3 wordt de 3^e workshop besproken, in deze paragraaf staan tevens de reacties van de deelnemers centraal.

4.3.2 Hoogheemraadschap Rijnland

Waterschappen behoren tot de oudste vormen van openbaar bestuur. De grondbeginselen, de kerntaken en de gehanteerde terminologie zijn in de loop ter tijd nauwelijks veranderd. Het gaat in essentie om 'droge voeten' en schoon water. Oorspronkelijk hielden kleine lokale

gemeenschappen zich bezig met het graven van sloten en het aanleggen van kaden om het land bewoonbaar en bewerkbaar te maken, ze moesten de hoeveelheid water zien te beheersen. Tevens hield men zich bezig met het buiten houden van water van de zee en rivieren. Beiden taken vergden in de loop der tijd steeds meer inspanning en werden als te belastend ervaren voor het lokale bestuur. Hierdoor werden speciale organisaties opgericht voor de uitvoering ervan, namelijk de waterschappen.

In het Middeleeuwen bestonden de lokale gemeenschappen voornamelijk uit boeren, ook wel ingelanden genoemd. Elke boer moest zijn bijdrage aan het waterschap in natura leveren door werkzaamheden uit te voeren zoals het uitbaggeren van sloten of het onderhouden van kaden. De ingelanden vormden samen het algemeen bestuur. Uit hun midden werd het dagelijks bestuur gekozen, het College van Heemraden. De hoogheemraadschappen werden opgericht om toezicht te houden op de heemraadschappen. Tevens kregen zij de bevoegdheid om keuren uit te vaardigen en het rechtsmacht toebedeeld. (Nelen, Rutgers en Tuurenhout, 2003:142)

Het Hoogheemraadschap Rijnland zorgt, in samenwerking met anderen, voor een duurzame veiligheid tegen en met het water en voor blijvend genoeg water van goede kwaliteit op de juiste plaats om mens en milieu in Rijnland tegemoet te komen. De regelgeving voor het Hoogheemraadschap Rijnland is te vinden in de verordeningen. In de verordeningen zijn verschillende procedures geregeld waaraan de burgers en het Hoogheemraadschap zich aan dienen te houden. De verordeningen beschrijven wat wel en niet gewenst is.

De activiteiten die het Hoogheemraadschap onder andere uitvoert zijn:

- Duinen en dijken hoog en breed houden;
- Gemalen inzetten, het water in de sloten, kanalen en meren mag niet over de dijken of kaden heen stromen. Als het regent moet het water het gebied uit worden gepompt;
- Het water op peil houden;
- Zorgen voor een ecologisch evenwicht in het oppervlaktewater (het water in de sloten, kanalen en meren).

(Bron: <http://www.rijnland.net/asp/get.asp?ItmIdt=00003762&VarIdt=00000001&mode>)

In het kader van het afstudeeronderzoek zijn interviews gehouden met de *projectteamleider* en de *projectleider*. Het doel van beide interviews is om achtergrondinformatie te winnen over het project en het interactieve proces. De projectteamleider en projectleider representeren indirect het Hoogheemraadschap Rijnland. Beide 'leiders' spelen een belangrijke rol in het proces wat de omgang met de belanghebbenden betreft. De 'leiders' hebben de rol van de organiserende instelling als initiator in samenwerkingsverbanden. Het gedrag van de 'leiders' is bevorderlijk voor het vertrouwen van de deelnemers.

De *projectteamleider* heeft de volgende verantwoordelijkheden:

- Het organiseren en aansturen van bijeenkomsten;
- Rapporteren aan de opdrachtgever, projectleider en de bestuurder;
- Het bewaken van de planning en de financiën.

De projectleider heeft als verantwoordelijkheid om de planning en de financiën te waarborgen en het inbrengen van kennis en informatie vanuit het Hoogheemraadschap. (Samenvatting Plan van Aanpak) De projectteamleider en de projectleider zijn niet werkzaam bij het Hoogheemraadschap en zijn ingehuurd om het proces te bewaken. Om privacyredenen zijn de bevindingen uit de interviews anoniem weergegeven.

De projectteamleider is tijdens het project benaderd door het Hoogheemraadschap voor het organisatorische deel, omdat de vertegenwoordiger van het Hoogheemraadschap vanwege persoonlijke redenen afwezig was. Volgens de projectteamleider was er eerst een discussie met TNO, omdat TNO vond dat zij verantwoordelijk zijn voor het proces. De rol van de projectteamleider heeft betrekking op de organisatie rond de workshops, de deelnemers en de communicatie tussen het Hoogheemraadschap Rijnland en TNO, en niet over de invulling van het proces.

De communicatie tussen TNO en het Hoogheemraadschap Rijnland wordt vaak genoemd tijdens het interview. Over de 3^e workshop vond ze bijvoorbeeld dat de workshop niet goed was voorbereid, in zowel het plenaire gedeelte als in de deelsessies. Ook vertelde de projectteamleider dat ze een ander verwachtingspatroon had over invulling van de 3^e workshop. Ze vond de 3^e workshop nuttig, maar volgens haar is er niet als projectteam opgetreden. De afspraak was dat TNO de deelsessies zou voorbereiden en het Hoogheemraadschap de presentaties. Beiden zijn niet met elkaar geconfronteerd en de volgende keer gaat de projectteamleider ervoor zorgen dat het wel gebeurt. De invulling van de 3^e workshop is veranderd door toedoen van het bestuur van het Hoogheemraadschap Rijnland. Het bestuurslid vond de resultaten uit de 2^e en 3^e workshop goed, maar wilde oplossingen genereren. TNO heeft een voorstel gemaakt over de invulling en vandaar een ander programma voor de 3^e workshop. De projectteamleider had het idee om vragen en ideeën aan het kennispanel mee te geven, zodat zij het konden uitwerken en terugkoppelen in de volgende workshop. Zij had een ander verwachtingspatroon en idee over de 3^e workshop.

De vorige workshops vond ze beter gaan omdat er als projectteam was opgetreden. Ze vond het goed om gezamenlijk het probleem en de begrippen boven tafel te krijgen. Voor de belanghebbenden vindt ze het noodzakelijk om gezamenlijk te opereren.

Over een mogelijke oplossing uit het project heeft de projectteamleider gezegd dat het goedgekeurd moet worden door het kennispanel. Het doel van het project is om creatieve

oplossingen te bedenken die aan de randvoorwaarden voldoen. Ze geeft wel aan dat het herinrichten van diepe putten een makkelijke oplossing lijkt, omdat er onderzoek naar verricht is.

De *projectleider* is door het Hoogheemraadschap gedetacheerd voor projecten, vandaar dat hij als projectleider gevraagd is voor het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project. Hij vindt het 'mooi' dat hij mee mag werken en ondersteunt het project. Volgens hem is gekozen voor de interactieve benadering vanuit twee standpunten:

- De wens vanuit het bestuur om anders met de burgers om te gaan, waarbij er op een andere manier wordt gecommuniceerd en gepositioneerd als waterschap.
- Omdat Zuidwest Rijnland een groot gebied is met veel belanghebbenden en bezwaren is het goed om ze te betrekken.

TNO heeft het interactieve proces bedacht. Volgens de projectleider heeft het Hoogheemraadschap geen beeld over het project. Ook de projectleider geeft aan dat het bestuurslid – vanuit zijn gevoel en inzicht - vond dat het proces concreter moest worden ingevuld en vandaar een ander programma voor de 3^e workshop. Hij geeft aan dat de invulling van de workshop niet aansluit bij de gemaakte afspraken over de betreffende workshop. De presentatie van de workshop viel hem heel erg tegen en hij zag als resultaat bij de deelnemers dat ze het gevoel hadden dat ze niet serieus werden genomen.

De projectleider geeft tevens aan dat hij niet in nieuwe oplossingen gelooft en dat het Hoogheemraadschap het herinrichten van diepe putten een mooie oplossing vindt. Op de vraag waarom er niet concreet een project is ontwikkeld waarbij het herinrichten van diepe putten centraal staat, geeft hij aan dat het zal gebeuren in een later stadium in het huidige proces. Het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project is een onderdeel van het 'Leven met Bagger'-project, hierin is het niet toepasselijk om slechts over één oplossing te praten.

Uit de interviews met de projectteamleider en de projectleider blijkt dat creativiteit en innovatie vanuit de deelnemers onbelangrijk zijn voor het Hoogheemraadschap. Het lijkt alsof de oplossingen voor de baggerproblematiek al vaststaan en het doel van het proces gericht is om enkel draagvlak te creëren voor de oplossingen. Hieruit kan afgeleid worden dat het vertrouwen in de deelnemers vanuit de projectteamleider en de projectleider van het Hoogheemraadschap niet hoog is.

4.3.3 Deelnemers

In het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project zijn verschillende deelnemers betrokken. De deelnemers zijn afkomstig uit onder ander de gemeente en provincie, bedrijven, de agrarische sector, waterputten en natuur en milieu. Het Hoogheemraadschap Rijnland streeft ernaar om

zoveel mogelijk belanghebbenden uit verschillende instanties en invalshoeken bij het project te betrekken. Aan de hand van de functies in het gebied is een overzicht gemaakt van de belangen en organisaties die vanuit een natuurwetenschappelijk en sociaal maatschappelijk perspectief een relatie met deze functies hebben. Op basis van de functies van de belanghebbenden zijn ze door TNO in de workshops verdeeld in drie groepen, namelijk benutters, beheersers en beschermers. Door de indeling te maken worden de drie verschillende invalshoeken benadrukt. De benutters hebben een economisch perspectief. Zij hebben een korte termijn visie als het gaat om bagger. Zij zien bagger als een mogelijke grondstof die nuttig is voor gebruik, bijvoorbeeld als bouwstof, ter ophoging van stukken land of als meststof. De beheersers hebben een maatschappelijk perspectief en richten zich op het voorkomen dat bagger de maatschappij mogelijk in gevaar brengen. De mogelijkheden daarvan zijn overstromingen, doordat bagger de doorstroming van waterlopen blokkeert, vervuiling van het watersystemen en vervuiling van de leefomgeving. De beschermers hebben een ecologisch perspectief en het accent ligt vooral op de kwaliteit van de bagger. Het beheer van bagger is voornamelijk gericht op het voorkomen van de afname van de kwaliteit van de bagger door vervuiling. (Ellen en Gieske, 2003: 5-6)

In paragraaf 4.5 worden de deelnemers uitgebreid besproken aan de hand van de interviews. In paragraaf 4.4 zal eerst het proces en de workshops aan bod komen, omdat in de interviews van de deelnemers regelmatig wordt verwezen naar de workshops. Het biedt meer inzicht indien de gebeurtenissen van de workshops worden beschreven alvorens de reacties van de deelnemers aan de orde komen.

4.4 Proces

Het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'- project heeft naast de doelstelling om innovatieve oplossingen te ontwikkelen voor de afzet van bagger binnen het gebied, ook als doelstelling om een breed draagvlak te creëren voor de oplossingen. Hiervoor is het wenselijk om een zo groot mogelijke doelgroep te benaderen en het probleem onder de aandacht te brengen. Het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project wordt uitgevoerd op basis van de interactieve procesbenadering die door TNO is ontwikkeld voor het duurzaam omgaan met bagger. De nieuwe aanpak gaat meer uit van het natuurlijke systeem en de daadwerkelijk (door de belanghebbenden) gevoelde problemen. In het interactieve proces vraagt het Hoogheemraadschap Rijnland advies aan de deelnemers, hierbij is er veel ruimte voor discussie en inbreng en de mogelijkheid voor de deelnemers om een eigen probleemdefinitie en oplossingsrichting aan te geven. (Samenvatting Plan van Aanpak project casus Rijnland)

Voorafgaand aan het proces is een interne sessie georganiseerd met de meest betrokken ambtenaren en bestuurders van de betrokken beleidsinstantie om inzicht te krijgen in de implicaties van de methodiek en specifieke afspraken te maken over de uitvoering en timing van de workshops. Tevens zijn afspraken gemaakt over de communicatie naar alle betrokken

partijen. Tijdens het project vervullen verschillende bevoegde gezagsorganisaties en belanghebbenden - burgers, bedrijven en belangenpartijen - de rol van de deelnemers. In paragraaf 4.5 wordt ingegaan op de deelnemers.

De planning van het proces omvat voorlopig 6 workshops. Volgens de planning staan de volgende onderwerpen in de workshops centraal:

- Workshop 1: Gezamenlijke probleemanalyse
- Workshop 2: Wensbeelden en kennisvragen
- Workshop 3: Kennispanel
- Workshop 4: Genereren van mogelijke oplossingen
- Workshop 5: Confrontatie van mogelijke oplossingen
- Workshop 6: Afspraken over de oplossingen

De procesmethode zal beschreven worden aan de hand van de workshops. Het proces wordt met behulp van de observaties en enquêtes beschreven. Elke workshop is vormgegeven middels een plenaire gedeelte met presentaties van het Hoogheemraadschap en TNO, gevolgd door een intensieve deelsessie met de belanghebbenden en afsluitend met een plenaire terugkoppeling.

4.4.1 Workshop 1

De 1^e workshop vond plaats op 28 februari 2006. In de workshop stond volgens de planning de gezamenlijke probleemanalyse centraal. De input van de workshop was de maatschappelijke en natuurwetenschappelijke systeembeschrijving en de uitkomsten van het perspectieven onderzoek. De workshop was enerzijds gericht op het maken van procesafspraken en anderzijds op een probleemanalyse vanuit de verschillende perspectieven van de deelnemers.

Het afstudeeronderzoek is begin april 2006 van start gegaan. De gegevens over de 1^e workshop zijn verkregen uit observaties van anderen. Tevens is een enquête uitgevoerd, waarbij slechts één stelling van toepassing is op het afstudeeronderzoek.

In de plenaire presentatie leek de methodiek, in plaats van de baggerproblematiek, door het Hoogheemraadschap Rijnland centraal te staan. TNO legt de nadruk op de methode en de workshop. Over het algemeen namen de deelnemers een afwachtende houding aan, er werd weinig vragen gesteld. De Rijnlanders kregen tijdens de workshop te horen dat ze niet actief mogen participeren in de deelsessie, dit wekte verbazing op bij hen.

Tijdens de deelsessies hadden de deelnemers gelegenheid om eigen meningen in te brengen. De Rijnlanders mochten de technische vragen beantwoorden, wat als gevolg had dat de discussie te technisch werd voor een aantal deelnemers.

De avond eindigde abrupt en er werd niet duidelijk gemaakt wat er met de resultaten gaat gebeuren. Ook werden er geen vragen gesteld door de deelnemers over het vervolg.

Tijdens de deelsessies zijn enquêtes uitgedeeld aan de deelnemers met de vraag of zij ze willen invullen. De respons op de enquêtes was optimaal omdat alle aanwezige deelnemers de enquête hebben ingevuld. De relevante stelling voor het afstudeeronderzoek is in tabel 6 grafisch weergegeven.

	Ik ben tevreden over de omgang tussen de verschillende partijen vandaag			Totaal
	Enigszins oneens	Enigszins mee eens	Helemaal eens	
Total	1	13	14	28

Tabel 6: Uitwerking enquête “ik ben tevreden over de omgang tussen de verschillende partijen vandaag”
27 van de 28 deelnemers is tevreden over de omgang tussen de verschillende partijen. Slechts één deelnemer is het oneens met deze stelling.

4.4.2 Workshop 2

De 2^e workshop is gehouden op 24 april 2006. In de workshop hebben de deelnemers vanuit hun perspectief wensbeelden en nachtmerries met betrekking tot bagger beschreven. In elk perspectief werden kennisvragen bij het wensbeeld geformuleerd met betrekking tot het omgaan met sediment. Het gewenste resultaat van de workshop was om te komen tot ruwe wensbeelden en kennisvragen.

De opkomst van de deelnemers in de 2^e workshop is lager in vergelijking met de 1^e workshop. In het plenaire gedeelte wordt een terugkoppeling door de projectteamleider gemaakt naar de 1^e workshop aan de hand van een nieuwsbrief. Na de presentatie van de projectteamleider volgt een technisch verhaal over bagger en de locaties. Opvallend is dat vragen van de deelnemers niet concreet worden beantwoord.

In de deelsessies is er gelegenheid voor inbreng. Elke deelnemer moet zijn of haar wensbeeld of nachtmerrie presenteren. De deelnemers tonen belangstelling en participeren actief mee. Er zijn een aantal ‘observanten’ (deelnemers van andere instellingen die alleen komen ‘kijken’) die bij de drie deelgroepen observeren. De observanten storen de deelsessie, omdat ze regelmatig binnenkomen en weggaan. Er is een cartoonist aanwezig die tekeningen maakt van de wensbeelden en nachtmerries. Figuur 11 is een voorbeeld van een cartoon die tijdens de workshop is gemaakt.



Figuur 11: Cartoon workshop 2

In de plenaire terugkoppeling worden de wensbeelden niet gezamenlijk gepresenteerd. Er wordt aangegeven dat iedereen tijdens een borrel naar elkaars wensbeelden en cartoons kan kijken en erover kan discussiëren. Door TNO wordt een korte terugkoppeling gemaakt naar de enquêtes van de 1^e workshop.

In de 2^e workshop was het de bedoeling dat er weer een enquête zou plaatsvinden, maar werd voor de workshop door het Hoogheemraadschap afgewezen. De argumenten om de enquête niet af te nemen waren:

1. De enquête was te wetenschappelijk;
2. De enquête zou het proces verstoren;
3. Het kader ontbreekt over de reden van de enquête.

TNO gaf aan dat het project een coproductie is tussen TNO en het Hoogheemraadschap en dat het eerste argument niet steekhoudend is, omdat er altijd aangegeven is dat het monitoren van de methodiek en het proces een belangrijk aandachtspunt is in het project voor TNO. Tevens dienen er meetmomenten in het proces te zijn opgenomen om te zien in hoeverre houdingen rond vertrouwen veranderen en wat de ervaringen van de workshops zijn.

Wat het verstoren van het proces betreft, ziet TNO geen bedreiging omdat er tijdens de vorige workshop geen protesten zijn geweest aangaande het invullen van de vragenlijst. Het invullen van de enquête gebeurt op basis van vrijwilligheid en neemt weinig tijd in beslag.

Met betrekking tot het derde argument, is er in het begin in alle onderlinge communicatie duidelijk gemaakt dat de gekozen benadering nieuw is. Een verzoek aan de deelnemers om TNO en het Hoogheemraadschap te helpen door het geven van een terugkoppeling is een teken van sterkte en erkenning dat het om een leerproces gaat.

TNO heeft bovenstaande argumenten kenbaar gemaakt aan het Hoogheemraadschap Rijnland. Desondanks is de enquête tegengehouden door het projectteam. De projectteamleider gaf aan dat er geen consensus was binnen het projectteam over het afnemen van de enquête. Het

volgende stuk is uit een email van 24 april 2006 overgenomen die verzonden is door de projectteamleider naar alle leden van het projectteam:

Er is binnen het projectteam geen consensus over het afnemen van onderstaande enquête morgen tijdens de workshop en wel hierom:

- *Er is bij de start al geënquêteerd betreffende het verwachtingspatroon ten aanzien van Rijnland en de aanwezige kennis over de baggerproblematiek, dus een meetmoment halverwege het traject en aan het eind liggen meer voor de hand.*
- *Een aantal vragen worden te vroeg in het traject gesteld. (het proces loopt net/ er heeft nog geen menging van groepen plaatsgevonden/ er zijn nog geen uitkomsten)*
- *Er is, in workshop 1, niet uitgelegd dat in dit traject de onderzoeksmethodiek van TNO wordt uitgetest en dat de belanghebbenden met een participatie-experiment meedoen middels terugkerende enquêtes. (belangstellenden nemen deel omdat ze betrokken zijn bij de baggerproblematiek en zonder uitleg over de onderzoeksmethode kan men een dergelijke enquête dan ook niet plaatsen)*

Ik stel voor om het gewenste meetmoment, met als doel het vertrouwen in het proces en de methodiek (met name of deze als positief word ervaren) te meten, te verplaatsen naar de volgende workshop op 13 juni aanstaande, want dan zijn we op de helft en kunnen belanghebbenden het proces tot dan toe beoordelen. Ook kan dan het projectteam zich vooraf nog buigen over de inhoud van de enquête en kan de communicatieve kant beoordeeld worden. (Bron: reactie projectteamleider over de enquête)

4.4.3 Workshop 3

Volgens de geplande procesvoering zou in de 3^e workshop het kennispanel centraal staan. Het proces van deze workshop was volgens de procesmethode gericht om de kennis van de participanten te vergroten. De betrokken actoren krijgen antwoord op hun vragen en kunnen elkaar en het kennispanel ondervragen. Het kennispanel is een team van experts.

Na de 2^e workshop vond het bestuurslid van het Hoogheemraadschap Rijnland dat het proces te langzaam ging. Hij wilde in de 3^e workshop oplossingen genereren. TNO had aangegeven dat het presenteren van oplossingen weerstand kon opleveren bij de deelnemers. Uiteindelijk is het toch doorgevoerd. In de 4^e workshop zou het genereren van mogelijke oplossingen centraal staan, waarbij de belanghebbenden binnen hun perspectief zouden worden uitgedaagd om met behulp van de opgedane kennis oplossingen te genereren. Het bestuurslid van het Hoogheemraadschap Rijnland stond erop om het proces te versnellen en vandaar de keuze voor het vroegtijdig presenteren van oplossingen.

In de 3^e workshop wordt in het plenaire gedeelte de nadruk op oplossingen en technieken gelegd. Alle oplossingen en technieken die volgens het Hoogheemraadschap geschikt zijn,

werden voorgelicht tijdens de plenaire presentatie. De oplossingen die het Hoogheemraadschap presenteerde zijn:

- ✓ Herinrichting van diepe putten;
- ✓ Het ophogen van diepe polders;
- ✓ Het bouwen met bagger.

De gepresenteerde technieken waren bijvoorbeeld een doorgangsdepot en zandscheiding. In de presentaties werd de nadruk gelegd op het herinrichten van diepe putten. In de deelsessies mochten de deelnemers reageren op de oplossingen en aangeven of ze voor of tegen de oplossingen waren. Tevens hadden ze de mogelijkheid om eigen oplossingen aan te dragen. Tijdens de workshop hebben veel deelnemers weerstand getoond op het besluit. Ze gaven aan dat het geen interactieve proces is, indien er op voorhand oplossingen en technieken zijn ontwikkeld. Eén deelnemer stelde de vraag of het wenselijk is dat er een voorselectie is gemaakt wat de oplossingen betreft. Een andere deelnemer heeft in de plenaire terugkoppeling een betoog gehouden over het proces en de gang van zaken. Na het betoog werd het proces ter discussie gesteld door de projectleider van TNO. Verschillende deelnemers hebben aangegeven het proces in een klein 'comité' te willen bespreken. Vijf deelnemers hebben deelgenomen aan het comité en het comité vond plaats op 6 juli 2006. De volgende punten zijn naar voren gekomen:

- ✓ Een deelnemer gaf aan dat het steeds onduidelijker wordt wat het Hoogheemraadschap precies wil bereiken. Het proces kwam eerst open over, maar het Hoogheemraadschap wilde eigenlijk alleen een reactie op de gesloten oplossingen;
- ✓ Een andere deelnemer geeft aan dat het probleem van het Hoogheemraadschap is, omdat zij de bagger kwijt moet raken. Hij vindt een praktische benadering meer van toepassing op het proces, waarbij de hoeveelheid en locatie gespecificeerd wordt;
- ✓ Het proces wordt te vrijblijvend door een deelnemer gevonden. Het doel en de noodzaak om te baggeren is onduidelijk;
- ✓ De 2^e workshop werd door een deelnemer als open ervaren en de 3^e workshop was een omslag. De deelnemer kreeg het gevoel dat het alleen om "windowdressing" ging naar de belanghebbenden toe. De deelnemer kreeg een onprettig gevoel bij het proces en voor hem is het wederom onduidelijk wat het Hoogheemraadschap wil bereiken.

De onduidelijkheid over de intenties van het Hoogheemraadschap roept gemengde gevoelens op bij de deelnemers. Dit leidt tot weerstand en wantrouwen van de deelnemers naar het Hoogheemraadschap. Opgemerkt kan worden dat de bereidwilligheid van de deelnemers een teken van commitment is.

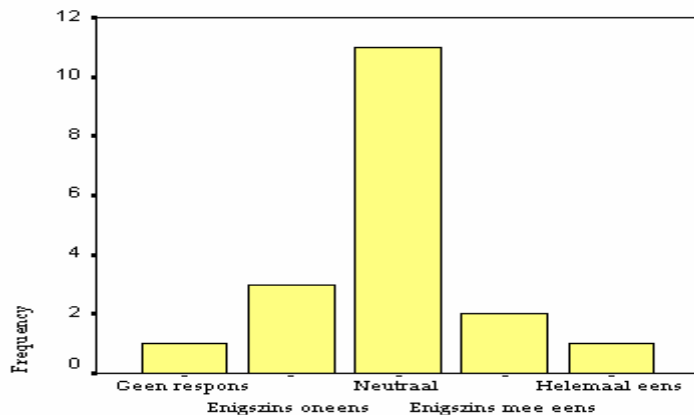
Een aantal deelnemers gaf tijdens de deelgroepen aan dat de invulling van de workshops te "zweverig" is. Wensbeelden zijn volgens hen niet tastbaar. Tevens werd aangegeven dat ze

behoefte hebben aan een fundamentele opzet van het hele project. Een reactie van een deelnemer luidt als volgt:

De (door jullie) ingeslagen weg was om via “droombeelden” gepresenteerde uitvoeringsmogelijkheden te beoordelen. Ook ik vond dat niet op elkaar aansluiten. Alle voorstellen kunnen en kunnen niet, afhankelijk van hoe het er definitief uitziet. En dat dan toetsen aan dromen voor over 25 jaar ??? [sic] Ik denk dat daar toch een soort knip moet komen. Misschien dat praten over uitvoeringsopties best kan, maar dan met wat meer informatie. Nu voelt het erg alsof wij in het opene [sic] moeten praten zonder de gevolgen te overzien. Deze bijeenkomsten kunnen dan misschien best ideeën of goede randvoorwaarden genereren. En als je het wil relateren aan toekomstwensen, zal je toch wat meer de plaats van wat je nu wil op de weg naar de toekomst helder moeten krijgen. (Bron: reactie deelnemer op de 3^e workshop)

De deelnemer heeft bovenstaande reactie per email verzonden na de 3^e workshop. De reactie is letterlijk overgenomen uit een email.

Na de 3^e workshop zijn de enquêtes gehouden om het vertrouwen en commitment van de deelnemers te meten. Van de 22 aanwezige deelnemers hebben 18 deelnemers de enquête ingevuld. De respons is acceptabel voor een sociaal-wetenschappelijk onderzoek. In figuur 12 en 13 zijn twee stellingen grafisch weergegeven. De stelling van figuur 12 meet het vertrouwen in het proces en de stelling van figuur 13 de commitment.

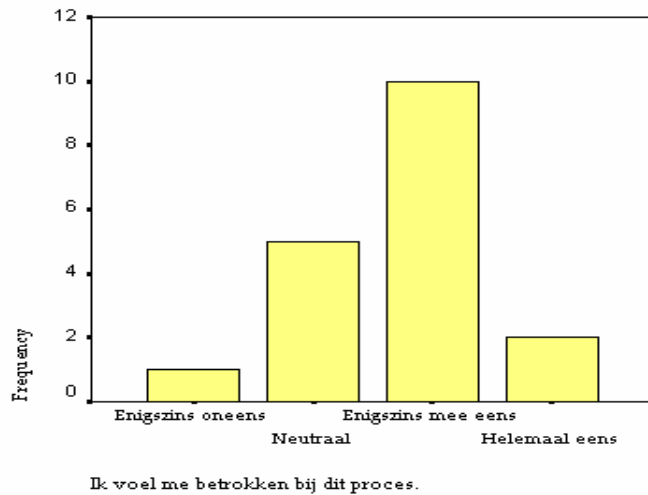


Ik denk dat de uitkomsten van het proces door Rijnland zullen worden geïmplementeerd.

Figuur 12: Stelling 'Ik denk dat de uitkomsten van het proces door Rijnland zullen worden geïmplementeerd'

In figuur 12 valt het op dat de meerderheid de antwoordkeuze 'neutraal' heeft gekozen. Slechts één deelnemer is het er helemaal mee eens dat de uitkomst van het proces daadwerkelijk wordt geïmplementeerd. De invulling van de 3^e workshop heeft waarschijnlijk een grote rol gespeeld bij de deelnemers. Door de oplossingen al te presenteren, hebben de deelnemers het gevoel dat ze slechts mogen meedenken in plaats van oplossingen aan te dragen. Vandaar de uitkomst op de stelling. Een andere reden dat de meerderheid voor de antwoordkeuze 'neutraal' hebben

gekozen, kan zijn dat de deelnemers denken dat het Hoogheemraadschap de enquêtes inziet of beoordeeld.



Figuur 13: Stelling 'Ik voel me betrokken bij dit proces'

Het merendeel van de deelnemers is het eens met deze stelling. De deelnemers voelen zich over het algemeen betrokken bij het proces. De overige stellingen zullen worden weergegeven aan de hand van de verschillende dimensies uit de operationalisering.

Vertrouwen onderling

Het vertrouwen onderling is verdeeld. De stellingen en de uitkomsten zijn weergegeven in de volgende tabel.

	Geen respons	Zeer mee oneens	Enigszins oneens	Neutraal	Enigszins mee eens	Helemaal eens
De deskundigheid van de andere deelnemers is voldoende om samen over het baggerprobleem van Rijnland te beslissen.	6%	6%	28%	22%	33%	6%
Ik vertrouw erop dat de deelnemers streven naar een voor allen acceptabele oplossing.		6%		39%	39%	17%
De ervaring van de andere deelnemers is voldoende om samen over het baggerprobleem van Rijnland te beslissen.	6%	11%	39%	11%	33%	

Tabel 7: Uitkomst vertrouwen onderling

Eenzijds vindt eenderde deel van de deelnemers niet dat de deskundigheid en ervaring van de andere deelnemers voldoende is om over het baggerprobleem te beslissen. Anderzijds is ruim éénderde deel positief over de deskundigheid en ervaring van de andere deelnemers. De overige deelnemers staan neutraal hiertegenover.

56% (39% en 17%) van de deelnemers vertrouwen erop dat de deelnemers streven naar een voor allen acceptabele oplossing. 50% van de deelnemers vindt niet dat de ervaring van de andere deelnemers voldoende is om samen over het baggerprobleem te beslissen en 33% van de deelnemers vindt van wel.

Een deelnemer heeft gereageerd op de vraag over de deskundigheid van de deelnemers. Hij gaf de volgende reactie per email:

*De enquête legt met vraag 8 bovendien nogal wat nadruk op de deskundigheid van de deelnemers. Ik vind het bij interactieve besluitvorming belangrijk dat **belanghebbenden** daarbij worden betrokken. Zij moeten een duidelijk **belang hebben**, maar ze hoeven niet per se [sic] deskundig te zijn. Dat laatste is nou juist een eis die je aan het Hoogheemraadschap mag/moet stellen. Op essentiële punten mis ik die deskundigheid overigens.*

De deelnemer vond de gestelde vraag onterecht en heeft geweigerd om de enquête in te vullen.

Vertrouwen in het proces

De stellingen en uitkomsten voor het vertrouwen in het proces zijn weergegeven in tabel 8.

	Geen respons	Zeer mee oneens	Enigszins oneens	Neutraal	Enigszins mee eens	Helemaal eens
Ik denk dat dit proces effectief zal verlopen.		6%	39%	33%	22%	
Ik vind dat dit proces de besluitvorming verstoort.		33%	44%	17%	6%	
<i>Ik steun dit proces.</i>			11%	22%	56%	11%
<i>Ik vind dit type proces een geschikte vorm om mensen en organisaties uit het gebied te betrekken.</i>		11%		6%	61%	22%
Ik zie niet in wat ik kan toevoegen aan dit proces.		39%	39%	17%	6%	
Ik steun de tot nu toe behaalde resultaten van dit proces.			11%	50%	39%	

Tabel 8: Uitkomst vertrouwen in het proces

45% van de deelnemers is van mening dat het proces niet effectief zal verlopen en 77% vindt niet dat het proces de besluitvorming verstoort. De gearceerde stellingen zijn ter controle op de betrouwbaarheid, beide stellingen impliceren hetzelfde en hebben ongeveer dezelfde uitkomsten. De meerderheid (67%) steunt het proces en 83% van de deelnemers vindt dit type proces een geschikte vorm om mensen en organisaties uit het gebied te betrekken. 78% van de

deelnemers vinden dat ze een toegevoegde waarde hebben aan het proces en slechts 39% steunt de tot nu toe behaalde resultaten.

Vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland

De stellingen en uitkomsten van de enquête voor het vertrouwen in het Hoogheemraadschap zijn weergegeven in tabel 9.

	Geen respons	Zeër mee oneens	Enigszins oneens	Neutraal	Enigszins mee eens	Helemaal eens
Rijnland leeft alle in het proces gemaakte afspraken en toezeggingen na.	11%		17%	44%	28%	
Wat dit proces betreft is het handelen van Rijnland naar de deelnemers toe positief.			6%	22%	61%	11%
Rijnland voert haar taken goed uit.	6%		6%	56%	28%	6%
Rijnland drukt een te grote stempel op het proces.			28%	39%	28%	6%

Tabel 9: Uitkomst vertrouwen in Rijnland

Het vertrouwen in het Hoogheemraadschap leidt tot verdeelde meningen. Veel deelnemers staan positief tegenover het Hoogheemraadschap. 28% van de deelnemers vindt dat het Hoogheemraadschap alle in het proces gemaakte afspraken en toezeggingen nakomt. Het handelen van het Hoogheemraadschap wordt door 72% van de deelnemers als positief benoemd. Bij de stelling of het Hoogheemraadschap haar taken goed uitvoert heeft 56% 'neutraal' ingevuld. 34% van de deelnemers vindt dat het Hoogheemraadschap een te grote stempel op het proces drukt, 28% is het hier niet mee eens.

Commitment aan het proces

De stellingen en uitkomsten om de commitment aan het proces te meten zijn weergegeven in de volgende tabel.

	Geen respons	Zeër mee oneens	Enigszins oneens	Neutraal	Enigszins mee eens	Helemaal eens
Ik vind het niet noodzakelijk dat ik betrokken word bij dit proces.		22%	22%	28%	28%	
Ik streef ernaar om in dit proces mijn capaciteiten zo goed mogelijk in te zetten.				11%	67%	22%
Ik voel me betrokken bij dit proces.			6%	28%	56%	11%

Tabel 10: Uitkomst commitment aan het proces

28% van de deelnemers vindt het niet noodzakelijk dat ze betrokken worden bij het proces, 44% is het hier niet mee eens. 89% van de deelnemers streven ernaar om in het proces de capaciteiten

zo goed mogelijk in te zetten. Op deze stelling heeft geen enkele deelnemer oneens ingevuld. 67% van de deelnemers voelen zich betrokken bij het proces, slechts 6% vindt van niet.

Commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland

De stellingen en uitkomsten om de commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland te meten zijn weergegeven in tabel 11.

	Geen respons	Zeër mee oneens	Enigszins oneens	Neutraal	Enigszins mee eens	Helemaal eens
Het gezamenlijk zoeken naar oplossingen tijdens dit proces spreekt mij erg aan.		6%	6%	17%	39%	33%
Ik ben tevreden over de omgang tussen de verschillende partijen vandaag.		6%	6%	33%	50%	6%

Tabel 11: Uitkomst commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland

Het gezamenlijk zoeken naar oplossingen tijdens het proces spreekt 72% van de deelnemers aan. Slechts 12% van de deelnemers is het hier niet mee eens. 56% van de deelnemers is tevreden over de omgang tussen de verschillende partijen, 12% is het hier niet mee eens.

De deelnemers hadden tevens de mogelijkheid om op- en aanmerkingen op het enquêteformulier te plaatsen. Eén deelnemer had kritiek op het Hoogheemraadschap en maakte de volgende opmerking:

HHR is een overheidsinstelling met specifieke taken. Zij heeft daarvoor de technische kennis in huis en de bevoegdheid om deze taken uit te voeren. Baggeren is een onderdeel van het takenpakket en is op achterstand geraakt. HHR is dus in gebreke gebleven wat betreft de uitvoering op dat onderdeel. Burgers erbij betrekken met als argument, transparant willen zijn en stimuleren tot het aandragen van ideeën lijkt sympathiek maar kan nooit een dekmantel zijn voor het verkrijgen van draagvlak voor gevoerd beleid. Als het bedoeld is als communicatie had het wel wat eenvoudiger gekund.

Conclusie: Onduidelijkheid v.w.b. de rol van de deelnemers derhalve is het zaak helderheid te verschaffen in dit proces.

In het volgende hoofdstuk worden de bevindingen uit de enquêtes en interviews geanalyseerd.

4.4.4 Het vervolg

Er is nog onduidelijkheid over de invulling van de volgende workshop. Volgens het geplande proces zou in de volgende workshop verschillende oplossingen met elkaar worden vergeleken, met als doel om perspectiefwisselingen te laten plaatsvinden om wederzijds begrip voor de oplossingen te kweken. Na de 3^e workshop is er nogal veel weerstand vanuit de deelnemers

tegenover het proces opgewaaid. Door middel van de enquête is aan de deelnemers gevraagd of ze behoefte hebben om het proces op één dag af te ronden. Het programma van de betreffende dag is nog onduidelijk. TNO zal in samenwerking met het Hoogheemraadschap uiteindelijk beslissen over de wijze waarop het project zal worden afgesloten. Uit het klein comité zijn voorstellen gedaan voor het vervolg van het proces. Het Hoogheemraadschap zal zich beter moeten voorbereiden. Tevens zal het proces meer op de deelgebieden gericht moeten worden zodat de deelnemers een beter beeld van de gevolgen voor hun omgeving kunnen vormen. De volgende workshop vindt plaats op 28 september 2006. In oktober vinden daarnaast een aantal bijeenkomsten plaats in deelgebieden in de regio Zuidwest.

4.4.5 Opkomst

De opkomst van de deelnemers verschilde per workshop. In tabel 12 is de opkomst aangegeven per deelgroep en workshop. De indeling van de deelnemers per deelgroep is puur van instrumentele aard. In paragraaf 4.5 - bij de bespreking van de deelnemers - wordt de indeling van de workshops aangehouden, hierdoor wordt het makkelijker om inzicht in de resultaten van de interviews te krijgen.

De deelnemers in de workshop zijn alle betrokken partijen die actief in het proces participeren om hun belangen na te streven. De observanten en medewerkers van het Hoogheemraadschap en TNO zijn niet meegeteld bij de opkomst. Het totaal aantal uitgenodigden is 71 deelnemers.

Opkomst	Workshop 1 aanwezigen	% van totaal uitgenodigden	Workshop 2 aanwezigen	% van totaal uitgenodigden	Workshop 3 aanwezigen	% van totaal uitgenodigden	Totaal uitgenodigden
Benutters	10	50%	7	35%	7	35%	20
Beheersers	8	35%	4	17%	9	35%	23
Beschermers	8	29%	6	21%	7	25%	28
Totaal	26	37%	17	24%	22	31%	71

Tabel 12: Opkomst aanwezigen workshops

23 deelnemers - 32% van alle deelnemers - hebben op voorhand aangegeven dat ze door middel van de nieuwsbrief op de hoogte gehouden willen worden en niet aanwezig zullen zijn bij de workshops. De deelnemers die niet aanwezig waren bij de workshops en niet hebben aangegeven dat ze door middel van de nieuwsbrief op de hoogte gehouden willen worden, fluctueert met een marge van 13%. In de 1^e workshop was het percentage van deze groep 31%, in de 2^e workshop 44% en in de 3^e workshop 37%. Hierbij is het belangrijk om in het achterhoofd te houden dat de aanwezige deelnemers van de 1^e workshop bijvoorbeeld niet naar de 2^e en 3^e workshop zijn geweest. Andere combinaties zijn uiteraard ook mogelijk. De grootste reden van de lage opkomstcijfers heeft niet zozeer te maken met de commitment van de deelnemers, maar met de organisatie van het project. De uitnodigingen waren namelijk te laat verstuurd naar de deelnemers. Dat is de reden geweest waarom de opkomst elke keer laag was.

4.5 Deelnemers

Voor het afstudeeronderzoek zijn interviews gehouden met verschillende deelnemers. Er zijn per deelgroep twee deelnemers en één deelnemende Rijnlander geïnterviewd. Tevens zijn er twee betrokken bewoners geïnterviewd om hun ervaringen aan te horen. In totaal zijn acht deelnemers en drie Rijnlanders geïnterviewd. De interviewvragen zijn door middel van het theoretisch kader opgesteld en geoperationaliseerd. De interviewvragen dienen indirect als indicatoren om het vertrouwen en commitment van de deelnemers te meten. In deze paragraaf worden slechts de bevindingen uit de interviews weergegeven, in het volgende hoofdstuk vindt de analyse plaats. De bevindingen uit de interviews zijn per deelgroep weergegeven, de indeling in de drie deelgroepen is slechts van instrumentele aard. Om privacyredenen zijn de interviews anoniem weergegeven.

4.5.1 Benutters

Zoals eerder aangegeven hebben de benutters een economisch perspectief. De deelnemers die in deze groep zijn ingedeeld komen onder andere uit de visserij en de watersport. Er zijn twee deelnemers geïnterviewd na de tweede workshop. Beide deelnemers steunen het proces en zijn zeer positief over de interactieve vormgeving van het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project. Eén deelnemer gaf zelfs aan dat het dé methode is die past bij de 21^e eeuw. Door het enthousiasme van de overige deelnemers zijn beide deelnemers positief over het proces.

De deelnemers geven aan dat de andere deelnemers beschikken over voldoende kennis en ervaring om deel te mogen nemen met het project. De aanwezigheid van verschillende mensen en een positieve sfeer werkt inspirerend voor iedereen. Eén deelnemer heeft al eerder deelgenomen aan een interactief proces en gaf als voorbeeld een project bij het Hoogheemraadschap Rijnland. De deelnemer is regelmatig betrokken bij interactieve processen van multinationals in de medezeggenschap. Hij staat heel positief tegenover interactieve beleidsprocessen.

Beide deelnemers zijn van mening dat ze voldoende inbreng hebben in het proces. Ze vinden dat er voldoende gelegenheid is in de deelgroepen en willen geen veranderingen zien.

Over het Hoogheemraadschap geven beide deelnemers aan dat het een bureaucratische organisatie is. Ze gaven allebei voorbeelden uit de praktijk waarbij het Hoogheemraadschap tekort schoot ter uitvoering van haar taken. De deelnemer uit de visstandbeheer-commissie heeft bijvoorbeeld veel overleg met ambtenaren uit verschillende werkgebieden. Hij heeft ook regelmatig contact met het Hoogheemraadschap. Volgens hem werden de gemaakte afspraken met het Hoogheemraadschap niet nagekomen.

De communicatie met het Hoogheemraadschap Rijnland wordt door beide deelnemers als 'goed' bestempeld. Ze zijn heel positief over de nieuwsbrief, de website en de terugkoppeling van de workshops.

Op de vraag of de deelnemers denken dat de uitkomst daadwerkelijk wordt geïmplementeerd, is één deelnemer overtuigd van wel. De andere deelnemer durft het niet te zeggen. Hij denkt dat het Hoogheemraadschap zo dicht mogelijk bij de uitkomst zal gaan zitten.

De Rijnlander uit de benuttersgroep heeft een sceptische houding tegenover het hele proces en het project. De Rijnlander is werkzaam bij een ander kantoor die onlangs gefuseerd is met het Hoogheemraadschap Rijnland, vandaar dat hij wat verder van het Hoogheemraadschap afstaat. Hij vindt het hele proces overdreven, er moet gewoon gebaggerd worden en niet teveel gepraat worden. Hij ziet geen meerwaarde in het proces en heeft de indruk dat het Hoogheemraadschap al heeft vastgesteld waar de bagger heen gaat. Volgens hem wil het Hoogheemraadschap maatschappelijk draagvlak creëren om de bagger in diepe putten te laten storten. Hij vindt dat het Hoogheemraadschap verwachtingen opwekt bij de deelnemers die niet waar gemaakt kunnen worden. Elke deelnemer heeft als doel om zijn of haar eigen belangen te vertegenwoordigen en het is onduidelijk of er een eenduidig standpunt uitkomt. De Rijnlander vindt dat het Hoogheemraadschap een besluit moet nemen over de locatie van het baggeren en de wijze waarop. Bij dit proces wordt de indruk gewekt bij de deelnemers dat zij bepalen waar bagger heen gaat en dat is volgens hem niet het geval.

4.5.2 Beheersers

De beheersers hebben een maatschappelijk perspectief en richten zich op het voorkomen dat bagger de maatschappij mogelijk in gevaar brengen. In de beheersersgroep zitten belanghebbenden uit de gemeenten en provincies. Ook uit de beheersers zijn twee deelnemers geïnterviewd. De perspectieven van beide deelnemers zijn uiteenlopend. Eén deelnemer is heel positief over het proces en vindt dat hij op deze manier meer betrokken wordt. De andere deelnemer gaf op voorhand aan geen vertrouwen te hebben in het proces. Met behulp van de voicerecorder is de volgende uitspraak geciteerd:

Ik heb het projectvoorstel gezien toen TNO hiermee langskwam en vroeg of wij hierin waren geïnteresseerd. Wij hebben toen aangegeven dat wij in principe wel zijn geïnteresseerd, maar toen ik het las ben ik afgehaakt want ik had geen vertrouwen in het hele proces. Ik sta er niet positief tegenover, want de vraag is wat je ermee beoogt. Wat is het resultaat en hoe doe je dat?

De deelnemer gaf aan dat het proces te breed is opgezet en of vroeg zich af de beoogde activiteiten gewenst zijn. Volgens hem zouden grensontwikkelingen moeten komen om het proces concreter te maken. Er moet gericht worden op één aspect en de mogelijkheden moeten verkend worden. De deelnemer heeft zelf in het verleden een project opgezet en vindt het

huidige proces te breed en te lang. Volgens hem dient er aan de hand van de randvoorwaarden gekeken te worden naar de oplossingsrichting, dit zou een aantal maanden schelen. Nadat de deelnemer had aangegeven geen vertrouwen te hebben in het proces, werd de vraag aan hem gesteld wat zijn beweegredenen zijn om deel te nemen aan het proces. Hierop antwoordde hij dat hij het proces wil beïnvloeden en dat hij betrokken is. Hij heeft een positieve houding tegenover wat ze doen, maar vindt een grootschalig proces onnodig. Hij vindt dat het Hoogheemraadschap op een ander spoor moet, op deze manier duurt het te lang en verliezen ze veel draagvlak.

De andere deelnemer heeft nooit eerder aan een interactief proces deelgenomen, maar vindt het proces positief en kan zich tot zover in de resultaten vinden. Door het project zijn alle belanghebbenden actief betrokken, wat het proces een meerwaarde geeft.

De communicatie vanuit het Hoogheemraadschap naar de deelnemers vinden ze allebei goed. Ze vinden het belangrijk dat er wordt gecommuniceerd dat er gebaggerd gaat worden. Op de vraag of het Hoogheemraadschap de uitkomst daadwerkelijk gaat implementeren hebben beide deelnemers dezelfde mening. Ze geven allebei aan dat er meerdere aspecten van invloed zijn die bepalen of het uitgevoerd gaat worden en of er überhaupt een eenduidige oplossing uitkomt.

De Rijnlander uit de beheersers vindt het proces 'leuk en nuttig' omdat er in een andere setting met verschillende belanghebbenden aan het probleem wordt gewerkt. De Rijnlander ziet al uitkomsten uit het proces komen. Hij geeft aan dat er in de 2^e workshop gediscussieerd werd over de oorzaak van het plan. Hij vond het een goede oefening om te bedenken wat er allemaal fout gaat. Hij voorziet dat het proces meer een resultaat heeft in de zin wat er bereikt dient te worden dan dat er naar middelen wordt gezocht. Het Hoogheemraadschap heeft recentelijk het diepe putten beleid vastgesteld. Diepe putten vormen een deel van het Nederlandse watersysteem. Er worden uiteindelijk diepe putten heringericht, ongeacht de uitkomsten uit het proces. De Rijnlander kan zich niet indenken dat een bepaalde oplossing uitkomt en dat het Hoogheemraadschap geen diepe putten meer gaat herinrichten. Volgens hem zal het Hoogheemraadschap allebei de oplossingen aanhouden, er is geen ultieme oplossing maar het gaat om maatwerk.

4.5.3 Beschermers

De beschermers hebben een ecologisch perspectief en het accent ligt vanuit dit perspectief vooral op de kwaliteit van de bagger. In de beschermersgroep zitten belanghebbenden uit bijvoorbeeld Natuurmonumenten, de Vogel- en Milieuwerkgroep en verschillende stichtingen. Er zijn twee deelnemers uit deze groep geïnterviewd en een Rijnlander. Eén deelnemer vindt het positief dat het Hoogheemraadschap een nieuwe lijn uitzet. De andere deelnemer weet niet

of hij positief moet zijn. Hij vindt het belangrijk om aan te geven wat er onder een soortgelijk proces wordt verstaan en wordt beoogd. Het is voor hem belangrijk dat er in samenspraak met belanghebbenden geprobeerd wordt om te komen tot besluiten waarbij de belanghebbenden als volwaardige partners worden gezien. Hij heeft het gevoel dat het proces is voor geschakeld aan feitelijke beslissingen. De deelnemer doet mee omdat hij door het Hoogheemraadschap en TNO is uitgenodigd voor een ecologische visie.

De twee deelnemers hebben al eerder aan een interactief proces deelgenomen. Eén deelnemer heeft deelgenomen aan een kleinschaliger project. Als verschil ziet ze de interactie van het huidige proces terug in de oplossingen, in het andere proces was dit niet het geval. De andere deelnemer merkt in alle processen dat het ambtelijke apparaat een enorme cultuuromslag nodig heeft om tot een interactief proces te komen. Het ondersteunend ambtelijke apparaat heeft vaak een eigen dynamiek en opvattingen. Hij geeft aan dat dit nog niet van toepassing is in het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project.

Beide deelnemers hebben in het verleden te maken gehad met het Hoogheemraadschap. De ene deelnemer is werkzaam op het laboratorium van het Hoogheemraadschap en vindt het gehele proces een goede start om tot uitvoering van zaken te komen. De andere deelnemer heeft vooral met het Hoogheemraadschap te maken gehad omdat zij medefinancier of in de begeleidingscommissie zat bij verschillende onderzoeken.

Over de communicatie van het Hoogheemraadschap naar de deelnemers toe vindt één deelnemer dat het Hoogheemraadschap zich heel bescheiden opstelt. Er is weinig communicatie, maar dat vindt ze positief. De andere deelnemer vindt de nieuwsbrief en website mooi, maar twijfelt aan de oprechtheid. Hij vindt het teveel op een PR-stunt lijken.

Op de vraag of het Hoogheemraadschap de uitkomst daadwerkelijk gaat implementeren reageert één deelnemer ontwijkend op de vraag. De andere deelnemer hoopt dat de uitkomst wordt geïmplementeerd, maar is zeker van niet.

De Rijnlander uit de beschermersgroep geeft aan dat hij met plezier heeft deelgenomen aan de 1^e workshop. Hij is nieuwsgierig waar het project zal eindigen en hij weet niet wat het uiteindelijke doel is. Hij zei dat er al dingen vastliggen in het project, er zal gebaggerd worden ongeacht de uitkomst van het proces. Later in het interview zegt hij dat de uitkomst van het project wordt geïmplementeerd, ook wanneer als oplossing komt dat er niet gebaggerd moet worden. Ook gaf hij aan dat het Hoogheemraadschap de bagger in diepe putten zal storten, later in het interview komt hij ook hierop terug. De uitspraken in het interview waren tegenstrijdig en daardoor onbetrouwbaar. De Rijnlander kwam elke keer terug op zijn uitspraken.

4.5.4 Bewoners

Er zijn tevens twee deelnemers uit de wijkvereniging geïnterviewd. Zij waren in de 1^e workshop ingedeeld bij de beheersers en in de 3^e workshop bij de benutters. De 2^e workshop waren zij afwezig. Het interview is na de 3^e workshop gehouden. Ze staan positief tegenover het proces, maar vragen zich af waarom zij als wijkvereniging zijn uitgenodigd. Beide deelnemers geven aan dat er te weinig achtergrondinformatie wordt verschaft over de baggerproblematiek. Ze hebben weinig kennis over de historie van bagger en missen deze informatie ook in het proces. Ook vinden ze dat er meer aandacht besteedt moet worden aan de vragen die gesteld worden in de workshops.

Eén deelnemer heeft in het verleden te maken gehad met het Hoogheemraadschap. Hij gaf aan dat de organisatie administratief niet in orde is, omdat hij elke keer een aanslag krijgt die niet voor hem bestemd is. De deelnemers wisten niet dat het Hoogheemraadschap verantwoordelijk is voor de baggerachterstand.

Op de vraag of de deelnemers denken dat de uitkomst daadwerkelijk wordt geïmplementeerd geven ze aan dat het Hoogheemraadschap geen keus heeft. Ze vinden dat het Hoogheemraadschap het niet kan maken tegenover alle belanghebbenden om de uitkomst niet te implementeren.

4.6 Samenvatting

Het uiteindelijke doel van het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project is om innovatieve oplossingen te ontwikkelen voor de afzet van bagger binnen het gebied. Tevens wil het Hoogheemraadschap Rijnland breed draagvlak creëren voor oplossingen van baggerafzet binnen het gebied. Daarom zijn er zo veel mogelijk belanghebbenden - burgers, bedrijven en belangenpartijen - benadert om het maatschappelijke probleem onder de aandacht te brengen.

Het proces omvat een aantal workshops. In de 1^e workshop stond de gezamenlijke probleemanalyse centraal. In deze workshop is de meerderheid van de deelnemers tevreden over de omgang tussen de verschillende partijen. In de 2^e workshop hebben de deelnemers vanuit hun perspectief wensbeelden en nachtmerries met betrekking tot bagger beschreven. In de 2^e workshop was het de bedoeling dat er weer een enquête zou plaatsvinden, maar werd voor de workshop door het Hoogheemraadschap afgewezen.

Na de 2^e workshop vond het bestuurslid dat het proces langzaam vorderde en dat er al oplossingen gegenereerd moest worden. In de 3^e workshop zijn verschillende oplossingen en technieken gepresenteerd aan de deelnemers om het proces te versnellen. Het presenteren van oplossingen en technieken in een te vroeg stadium bracht gevolgen mee rondom het vertrouwen en commitment van de deelnemers. Tijdens de workshop hebben veel deelnemers weerstand getoond op het besluit. Ze gaven aan dat het geen interactieve proces is indien er op voorhand oplossingen en technieken zijn ontwikkeld. Na de 3^e workshop is het proces in een

klein comité besproken. De onduidelijkheid over de intenties van het Hoogheemraadschap roept gemengde gevoelens op bij de deelnemers. Dit leidt tot weerstand en wantrouwen van de deelnemers naar het Hoogheemraadschap. De bereidwilligheid van de deelnemers van het kleine comité kan gezien worden als een teken van commitment.

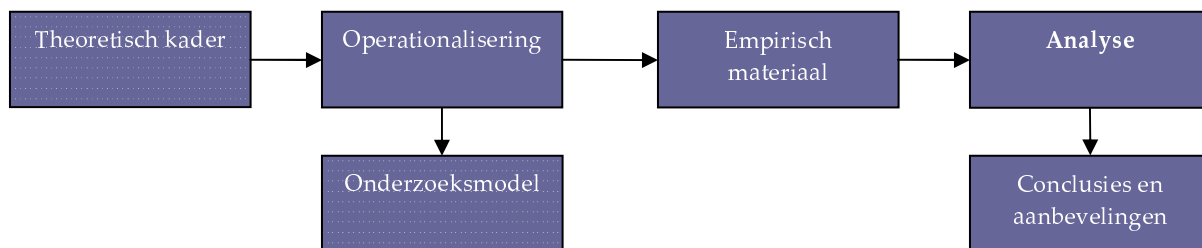
Er is nog onduidelijkheid over de invulling van de volgende workshop. TNO zal in samenwerking met het Hoogheemraadschap beslissen over de wijze waarop het project zal worden afgesloten.

5. Analyse

5.1 Inleiding

In de voorgaande hoofdstukken zijn de dimensies en de indicatoren van vertrouwen en commitment in kaart gebracht. Tevens is het empirische materiaal weergegeven. In dit hoofdstuk worden de zaken naast elkaar gelegd om na te gaan in hoeverre er vertrouwen en commitment heerst bij de deelnemers.

In onderstaand model is aangegeven welke stappen er zijn doorlopen om tot de analyse te komen.



Figuur 14: Model onderzoek

Het onderzoeksmodel van vertrouwen en commitment is met behulp van het theoretisch kader ontwikkeld. In het onderzoeksmodel zijn verschillende dimensies en indicatoren gedefinieerd. Vervolgens zijn de indicatoren in geoperationaliseerd door middel van interviewvragen en stellingen voor de enquête. In hoofdstuk 4 Casebeschrijving zijn de bevindingen uit de interviews, enquêtes en observaties weergegeven. In dit hoofdstuk zal de analyse plaatsvinden aan de hand van het theoretisch kader, de operationalisering en het empirisch materiaal. De analyse is per aspect weergegeven. In paragraaf 5.2 zal het begrip vertrouwen worden besproken aan de hand van de drie dimensies van vertrouwen. Vervolgens wordt in paragraaf 5.3 commitment besproken, in deze paragraaf worden commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland en commitment aan het proces besproken. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting.

5.2 Vertrouwen

Het vertrouwen van de deelnemers van het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project kan worden onderverdeeld in drie dimensies: *vertrouwen onderling de deelnemers*, *vertrouwen in het interactieve proces* en *vertrouwen in Rijnland*. In deze paragraaf staat de analyse van de drie dimensies centraal.

Vertrouwen van de deelnemers in elkaar

Het onderlinge vertrouwen van de deelnemers is gemeten door een aantal indicatoren. Hieronder zal kort per indicator worden weergegeven wat de bevindingen uit de enquêtes zijn:

- Kennis en ervaring/ reputatie: 39% van de deelnemers vindt de deskundigheid van de andere deelnemers voldoende om samen over het baggerprobleem te beslissen. 34% van de deelnemers vindt het onvoldoende en 22% staat hier neutraal tegenover;
- Kennis en ervaring/ reputatie: 33% van de deelnemers vindt dat de ervaring van de andere deelnemers voldoende is om samen over het baggerprobleem van het Hoogheemraadschap te beslissen. 50% is het hier niet mee eens en 11% staat hier neutraal tegenover.
- Identificatie met intenties en doelen van anderen: 56% van de deelnemers vertrouwen erop dat de deelnemers streven naar een voor allen acceptabele oplossing, 39% staat hier neutraal tegenover en 6% is het hier niet mee eens.

In de interviews gaf het merendeel van de deelnemers aan dat ze vinden dat de andere deelnemers beschikken over voldoende kennis en ervaring om deel te mogen nemen aan het project. De aanwezigheid van verschillende mensen en een positieve sfeer werkt inspirerend. Eén deelnemer vond het goed dat er mensen met veel ervaring meedoen. Hij gaf ook aan dat weinig ervaring en kennis een frisse blik kan opleveren.

De deelnemende Rijnlanders hebben aangegeven dat ze geen nieuwe ideeën in het proces hebben gehoord. De betrokken bewoners vinden dat ze over weinig kennis beschikken wat bagger betreft.

De geïnterviewde deelnemers vinden dat de kennis en ervaring van de deelnemers voldoende is om te participeren aan het interactieve proces. Uit de enquêtes blijkt dat een groot gedeelte van de deelnemers niet vindt dat de aanwezige deskundigheid en ervaring voldoende is voor de deelnemers. De interviews zijn gehouden na de 2^e workshop en de enquêtes zijn na de 3^e workshop afgenomen. Door de twee meetmomenten in het proces kan inzicht worden verkregen in de ontwikkeling van vertrouwen van de deelnemers in elkaar. Uit de interview- en enquêteresultaten kan afgeleid worden dat het vertrouwen in elkaar na de 2^e workshop hoger was dan na de 3^e workshop. Een verklaring hiervoor kan de invulling van de 3^e workshop zijn. In de 3^e workshop werd het proces plenair ter discussie gesteld. Een aantal sceptische deelnemers had de leiding tijdens de discussie. De deelnemers die de baggerproblematiek wilden bespreken werden achterwege gelaten en dit wekte irritatie op bij hen. Wellicht is het vertrouwen van deze deelnemers gedaald in de andere deelnemers.

Vertrouwen in het proces

Het vertrouwen van de deelnemers in het proces is gemeten door een aantal indicatoren. Hieronder zal kort per indicator worden weergegeven wat de bevindingen uit de enquêtes zijn:

- Eerdere ervaringen: 45% van de deelnemers denkt niet dat het proces effectief zal verlopen. 22% denkt van wel en 33% staat hier neutraal tegenover;
- Eerdere ervaringen: 83% van de deelnemers vindt dit type proces een geschikte vorm om mensen en organisaties uit het gebied te betrekken. Slechts 11% is het hier niet mee eens;
- Vertrouwen in de uitkomst: slechts 6% van de deelnemers vindt dat dit proces de besluitvorming verstoort. 77% is het hiermee oneens en 17% heeft neutraal ingevuld;
- Vertrouwen in de uitkomst: 67% van de deelnemers steunt dit proces. 11% is het hier niet mee eens;
- Vertrouwen in de uitkomst: 6% van de deelnemers ziet niet in wat ze kunnen toevoegen aan het proces, 78% is het hier niet mee eens;
- Vertrouwen in de uitkomst: 39% van de deelnemers steunt de tot nu toe behaalde resultaten van het proces, 11% is het hier niet mee eens en 50% van de deelnemers staat hier neutraal tegenover.

In de interviews heeft één deelnemer op voorhand al aangegeven geen vertrouwen te hebben in het proces. De deelnemer had twijfels over het proces en ziet niet in wat het proces beoogt. Hij gaf aan dat hij wel betrokken is bij het proces. Hij probeert invloed uit te oefenen bij het Hoogheemraadschap om het proces op een andere manier vorm te geven. Over het algemeen zijn de andere deelnemers positief over het proces en zijn van mening dat er voldoende gelegenheid is in de deelgroepen. Een andere deelnemer weet niet of hij positief moet zijn over het proces, omdat er wederom niet is aangegeven wat er onder een soortgelijk proces wordt verstaan en wordt beoogd.

Uit de enquêtes blijkt dat de meerderheid het proces steunt en dit type proces een geschikte vorm vindt om belanghebbenden te betrekken. Het is opvallend dat veel deelnemers na de 3^e workshop positief tegenover de procesvoering staat, ondanks dat er al oplossingen en technieken vanuit het Hoogheemraadschap zijn gepresenteerd. De aanwezigheid van een transparant proces is verbonden met het vertrouwen van de deelnemers. Het maken van afspraken vanuit de organiserende instelling en zich er daadwerkelijk aan houden kan leiden tot vertrouwen van de deelnemers.

Uit de interviews blijkt dat een aantal deelnemers geen vertrouwen heeft in het proces, maar toch aanwezig zijn bij de workshops. De deelnemers voelen zich betrokken bij het proces, maar hebben geen vertrouwen erin.

Uit het bovenstaande kan ten eerste afgeleid worden dat de deelnemers vertrouwen hebben in een interactief proces. De deelnemers staan positief tegenover een dergelijk proces en vinden het een geschikte vorm om mee te mogen beslissen over maatschappelijke problemen. Ten tweede is gebleken dat vertrouwen en commitment geen onderlinge relatie hebben. Als er

vertrouwen aanwezig is, is er niet direct sprake van commitment en andersom. Dit blijkt ook uit de deelnemers van het klein comité. Zij hebben aangegeven niet te weten wat het Hoogheemraadschap beoogd met het proces, maar door bereid te zijn mee te doen aan een dergelijk comité wordt commitment getoond. Samengevat kan gesteld worden dat een aantal deelnemers geen vertrouwen in het proces heeft, maar wel commitment aan het proces. Vertrouwen en commitment kunnen als individuele begrippen worden gezien en zijn niet verwant aan elkaar.

Op de vraag in de interviews of de deelnemers denken dat de uitkomst daadwerkelijk wordt geïmplementeerd zijn de volgende antwoorden gegeven:

- Eén deelnemer is overtuigd van wel;
- De andere deelnemer durft het niet te zeggen, volgens hem zal het Hoogheemraadschap zo dicht mogelijk bij de uitkomst gaan zitten;
- Een andere deelnemer reageert ontwijkend op de vraag;
- Een deelnemer hoopt dat de uitkomst wordt geïmplementeerd, maar is zeker van niet;
- Twee deelnemers vinden dat het Hoogheemraadschap geen keus heeft. Ze vinden dat het Hoogheemraadschap het niet kan maken tegenover alle belanghebbenden om de uitkomst niet te implementeren;
- Twee deelnemers geven aan dat er meerdere aspecten van invloed zijn die bepalen of het uitgevoerd gaat worden en of er überhaupt een eenduidige oplossing uitkomt.

In de enquêtes zijn de volgende antwoorden gegeven op de vraag of de deelnemers denken dat de uitkomst daadwerkelijk wordt geïmplementeerd:

- 6% heeft de vraag niet ingevuld;
- 17% is het er enigszins mee oneens;
- 61% is neutraal;
- 11% is het er enigszins mee eens;
- 6% is het er helemaal mee eens.

61% van de deelnemers heeft 'neutraal' ingevuld, wellicht durven de deelnemers op deze vraag geen antwoord te geven. Slechts 17% heeft vertrouwen dat de uitkomst daadwerkelijk wordt geïmplementeerd. Uit de interviews zijn de meningen op deze vraag zeer uiteenlopend. Slechts één deelnemer is er heilig van overtuigd dat het Hoogheemraadschap de oplossing zal gebruiken die uit het proces is gekomen. Andere deelnemers vinden dat het Hoogheemraadschap geen keus heeft, omdat het niet ethisch is tegenover alle betrokken deelnemers. Opvallend is dat de meningen op deze vraag niet zijn veranderd, de deelnemers waren al sceptisch over de implementatie van de uitkomst voor de 3^e workshop en na de 3^e workshop denken ze nog steeds hetzelfde hierover. Door middel van triangulatie - het gebruik van meer dan één methode of meer dan één techniek om de gestelde onderzoeksdoelen te

bereiken – zijn de bevindingen vergeleken met elkaar. Zowel de bevindingen uit het interview als de resultaten uit de enquête wat het vertrouwen in de uitkomst betreft impliceren hetzelfde. De deelnemers zijn heel terughoudend wat het beantwoorden van deze vraag betreft.

Hieruit kan afgeleid worden dat er weinig tot geen vertrouwen in de uitkomst is. Deelnemers kunnen de antwoordmogelijkheid ‘neutraal’ hebben gekozen om niet direct aan te geven dat ze geen of weinig vertrouwen hebben in het project en het gevoerde proces. De deelnemers hebben wel vertrouwen in een interactief proces (de methodiek), maar weinig vertrouwen het huidige proces van het Hoogheemraadschap.

Vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland

Het vertrouwen dat deelnemers in het Hoogheemraadschap Rijnland hebben is gemeten door een aantal indicatoren. Hieronder zal kort per indicator worden weergegeven wat de bevindingen uit de enquêtes zijn:

- Consistent gedrag: 28% van de deelnemers vindt dat het Hoogheemraadschap alle in het proces gemaakte afspraken en toezeggingen nakomt, 17% van de deelnemers vindt van niet en 44% heeft neutraal geantwoord;
- Consistent gedrag: het handelen van het Hoogheemraadschap wordt door 72% van de deelnemers als positief benoemd en 6% is het hier niet mee eens;
- Imago: 34% van de deelnemers vindt dat Rijnland haar taken goed uitvoert, 56% staat hier neutraal tegenover en 6% is het hier niet mee eens;
- Imago: 34% vindt dat het Hoogheemraadschap een te grote stempel op het proces drukt, 28% vindt van niet en 39% staat hier neutraal tegenover.

In de interviews met de deelnemers over het Hoogheemraadschap Rijnland wordt vaak genoemd dat het Hoogheemraadschap tekort schiet bij het uitvoeren van haar taken. Het gaat niet om de positie van het Hoogheemraadschap in het project, maar als een hoogheemraadschap ter uitvoering van haar taken in de Nederlandse samenleving.

Opvallend is dat in de enquêtes het handelen van het Hoogheemraadschap door 72% als positief wordt benoemd. Het kan zijn dat de deelnemers denken dat de enquêtes in worden gezien door het Hoogheemraadschap en daarom gekozen hebben voor neutrale of positieve antwoordmogelijkheden. Uit het bovenstaande kan worden afgeleid dat ongeveer eenderde van de deelnemers vertrouwen heeft in het Hoogheemraadschap Rijnland.

De deelnemende Rijnlanders verschillen van mening. Eén Rijnlander vindt dat het proces geen meerwaarde heeft en denkt dat het Hoogheemraadschap al heeft vastgesteld waar de bagger heen gaat. Volgens hem wil het Hoogheemraadschap maatschappelijk draagvlak creëren om de bagger in diepe putten te laten storten. Hij vindt dat het Hoogheemraadschap verwachtingen

opwekt bij de deelnemers die niet waar gemaakt kunnen worden. De andere Rijnlander vertelde dat er al dingen vastliggen in het project, zoals dat er gebaggerd zal worden. Later in het interview zei hij dat de uitkomst van het project daadwerkelijk wordt geïmplementeerd, ongeacht de uitkomsten.

De derde Rijnlander voorziet dat het proces meer een resultaat heeft in de zin wat er bereikt dient te worden, dan dat er naar middelen wordt gezocht. Ook geeft hij aan dat er uiteindelijk diepe putten worden heringericht, ongeacht de uitkomsten uit het proces. De Rijnlander kan zich niet indenken dat een bepaalde oplossing uitkomt en dat het Hoogheemraadschap geen diepe putten meer gaat herinrichten.

Het uiteindelijke doel van het project is om innovatieve oplossingen te ontwikkelen voor de afzet van bagger binnen het gebied. Tevens wil het Hoogheemraadschap een breed draagvlak creëren voor oplossingen van baggerafzet binnen het gebied. Na de interviews met de Rijnlanders blijkt dat creativiteit en innovatie niet zo hoog in het vaandel staan bij het Hoogheemraadschap. De Rijnlanders hebben aangegeven dat het Hoogheemraadschap het herinrichten van diepe putten een goede oplossing vindt. Volgens de Rijnlanders zal de bagger in diepe putten worden gestort, gecombineerd met de uitkomst van het proces. De doelen van het proces – innovatieve oplossingen ontwikkelen en draagvlak creëren – worden niet behaald indien het Hoogheemraadschap de bagger in diepe putten zal storten. De deelnemers kunnen het gevoel krijgen dat het hele proces en project geen meerwaarde heeft gehad, wat als gevolg heeft dat het draagvlak afneemt. Het vertrouwen in en de commitment aan het Hoogheemraadschap en het proces zal ook afnemen.

5.3 Commitment

De commitment van de deelnemers van het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project kan worden onderverdeeld in twee dimensies: *commitment aan het proces* en *commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland*. In deze paragraaf staat de analyse van de twee dimensies centraal.

Commitment aan het proces

De commitment aan het proces is gemeten door een aantal indicatoren. Hieronder zal kort per indicator worden weergegeven wat de bevindingen uit de enquêtes zijn:

- Volharding: 28% van de deelnemers vindt het niet noodzakelijk dat ze betrokken worden bij dit proces, 44% vindt van wel en 28% staat hier neutraal tegenover;
- Volharding: 67% van de deelnemers voelt zich betrokken bij het proces, 6% is het hier niet mee eens en 28% staat hier neutraal tegenover.
- Affiniteit: 89% van de deelnemers streven ernaar om in dit proces zijn of haar capaciteiten zo goed mogelijk in te zetten, 11% staat hier neutraal tegenover;

67% van de deelnemers heeft in de enquête aangegeven zich betrokken te voelen bij het proces. Hieruit kan afgeleid worden dat de deelnemers committed zijn aan het proces. Een groot gedeelte van de deelnemers streeft ernaar om in dit proces zijn of haar capaciteiten zo goed mogelijk in te zetten. De commitment aan het proces is te zijner tijd niet veranderd.

Commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland

De commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland is gemeten door een aantal indicatoren. Hieronder zal kort per indicator worden weergegeven wat de bevindingen uit de enquêtes zijn:

- Identificatie: het gezamenlijk zoeken naar oplossingen tijdens dit proces spreekt 72% van de deelnemers aan, 12% is het hier mee oneens en 17% staat er neutraal tegenover;
- Affectie: 56% van de deelnemers is tevreden over de omgang tussen de verschillende partijen vandaag, 12% is het hier niet mee eens en 33% staat er neutraal tegenover.

In de eerste workshop was ook de vraag gesteld in hoeverre de deelnemers tevreden waren over de omgang tussen de verschillende partijen vandaag. Maar liefst 96% was het hier mee eens, 4% was het hier niet mee eens. Er is een daling opgetreden van 96% naar 56% over de tevredenheid over de omgang tussen de partijen, dit kan betekenen dat de commitment aan het Hoogheemraadschap is gedaald.

Uit de interviews met twee deelnemers die sceptisch tegenover het project staan blijkt dat zij wel committed zijn. Ze voelen zich betrokken en proberen invloed uit te oefenen op het proces. Ze vragen zich wel af wat er met het proces wordt beoogd en wat het doel ervan is. Wederom kan hier gezegd worden dat vertrouwen en commitment niet aan elkaar zijn gerelateerd en de aanwezigheid van het ene begrip niet automatisch zorgt voor de aanwezigheid van het andere. Er is geen relatie tussen vertrouwen en commitment.

5.4 TNO & Hoogheemraadschap Rijnland

Ter afsluiting van het hoofdstuk Analyse wordt kort aangegeven in hoeverre er vertrouwen aanwezig is vanuit de organiserende instellingen naar het proces en elkaar. In het interview met TNO werd aangegeven dat de samenwerking tussen beide instanties wantrouwig was. In de startfase van het project was de samenwerking heel open, maar in de loop ter tijd is het vertrouwen verdwenen en getracht om zoveel mogelijk zaken op papier vast te leggen. Een concreet voorbeeld dat het Hoogheemraadschap weinig vertrouwen heeft in TNO is de invulling van de 3^e workshop. TNO had het Hoogheemraadschap gewaarschuwd over de reacties van de deelnemers, maar het Hoogheemraadschap heeft het programma toch gewijzigd. Na de 3^e workshop vond een evaluatie plaats en het Hoogheemraadschap gaf aan dat zij een ander verwachtingspatroon had over de invulling. Voor de 3^e workshop zijn de presentaties van beide instanties niet gecommuniceerd. De communicatie tussen beide instanties is niet optimaal.

Ook in de 2^e workshop werd duidelijk dat er weinig vertrouwen is tussen beide instanties. In het projectplan staat aangegeven dat in elke workshop een enquête zou plaatsvinden door TNO om de methodiek te monitoren, omdat het proces een belangrijk aandachtspunt is. Twee dagen voor de workshop werd de enquête om verschillende redenen afgewezen door het Hoogheemraadschap. (zie paragraaf 4.4.2 Workshop 2) Indien TNO de enquête toch zou afnemen onder de deelnemers, bestond de kans dat het Hoogheemraadschap een einde zou maken aan het samenwerkingsverband.

Door het vroegtijdig presenteren van de oplossingen heeft het Hoogheemraadschap indirect aangegeven weinig vertrouwen te hebben in het proces en dat ze geen meerwaarde zien in de participatie van de deelnemers. Het doel van het proces was om innovatieve oplossingen te ontwikkelen voor de afzet van bagger binnen het gebied. Het Hoogheemraadschap heeft zelf oplossingen gepresenteerd, wat als gevolg had dat de creativiteit en innovatieve oplossingen van de deelnemers werden begrensd. TNO had het Hoogheemraadschap hierover gewaarschuwd. Het Hoogheemraadschap was op de hoogte van de gevolgen die de 3^e workshop mee kon brengen en heeft ondanks alles het programma gewijzigd. Hieruit blijkt dat het Hoogheemraadschap weinig vertrouwen heeft in het proces en in de deelnemers.

6. Conclusies en aanbevelingen

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de conclusies beschreven van het onderzoek naar het vertrouwen en commitment van deelnemers in het door TNO ontwikkelde interactieve proces rondom het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland' van het Hoogheemraadschap Rijnland. In opdracht van TNO is onderzoek verricht naar de ontwikkeling van vertrouwen en commitment van de deelnemers. De centrale onderzoeksvraag van het onderzoek luidt als volgt:

Op welke wijze ontwikkelen vertrouwen en commitment van deelnemers in het door TNO ontwikkelde interactieve proces rondom het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland' van het Hoogheemraadschap Rijnland?

Ter beantwoording van de centrale onderzoeksvraag wordt eerst antwoord gegeven op de zes deelvragen. Dit gebeurt in paragraaf 6.2. In paragraaf 6.3 wordt antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag. Vervolgens worden de aanbevelingen gepresenteerd in paragraaf 6.4 gevolgd door actiepunten voor het vervolgonderzoek in paragraaf 6.5.

6.2 Beantwoording deelvragen

In deze paragraaf staat de beantwoording van de deelvragen centraal. Ter opfrissing worden de deelvragen nogmaals weergegeven:

- 1) Hoe wordt interactieve beleidsvorming in de theorie omschreven?
- 2) Wat is vertrouwen en wat is commitment? Hoe verhouden beide begrippen zich theoretisch tot elkaar?
- 3) Welke factoren hebben invloed op vertrouwen en commitment?
- 4) Hoe is de ontwikkeling van vertrouwen en commitment in interactieve beleidsprocessen theoretisch opgebouwd?
- 5) Hoe ontwikkelen vertrouwen en commitment van de deelnemers in het interactieve proces?
- 6) Wat voor effect hebben vertrouwen en commitment van de deelnemers op het procesverloop rondom het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'?
- 7) Op welke punten kan de door TNO ontwikkelde interactieve proces verbeterd worden waarbij het vergroten van vertrouwen en commitment van de deelnemers centraal staat?

Deelvraag 1:

Hoe wordt interactieve beleidsvorming in de theorie omschreven?

Pröpper en Steenbeek (1999) definiëren interactief beleid als het volgende:

Het resultaat van een aantal ontwikkelingen die de positie van de overheid hebben veranderd. De overheid is steeds meer midden in de samenleving gaan staan en zoekt partners voor het te vormen beleid. In interactief beleid worden deze partners in een zo vroeg mogelijk stadium bij het beleid betrokken om in open wisselwerking en /of samenwerking tot voorbereiding, bepaling, uitvoering en/ of evaluatie van beleid te komen. (Pröpper en Steenbeek, 1999:48)

Volgens Pröpper en Steenbeek (1999) is interactief beleid gericht om de invloed van belanghebbenden op het beleid te vergroten en kennis, ervaringen en inbreng te delen. De actoren die belang hebben bij de problematiek staan centraal in de definitie van Pröpper en Steenbeek. De betrokken actoren spelen een grote rol in interactieve beleidsprocessen vandaar de keuze om de definitie van Pröpper en Steenbeek te hanteren.

Pröpper en Steenbeek hebben tevens zes kernvoorwaarden voor interactief beleid opgesteld. Om het begrip interactief beleid af te bakenen zijn de kernvoorwaarden weergegeven. De kernvoorwaarden luiden als volgt:

- 1) Openheid;
- 2) Duidelijkheid over de rol en inbreng van het bestuur en van de deelnemer(s);
- 3) Meerwaarde van participatie;
- 4) Relatie tussen bestuur en deelnemer(s);
- 5) Geschikte problematiek;
- 6) Voldoende personele capaciteit en hulpmiddelen. (Pröpper en Steenbeek, 1999:36)

In de voorwaarden komen onderdelen van de beleidssituatie tot uitdrukking. De beleidssituatie is opgebouwd uit de inhoudelijke beleidsproblematiek, de deelnemers en hun onderlinge relatie en de doelstellingen van de interactieve aanpak. Andere auteurs zoals Hendriks en Tops (2001) en Gray (1998) vinden interactief beleid noodzakelijk wanneer bijvoorbeeld verschillende actoren belang hebben bij het oplossen van het probleem en verschillende perspectieven op het probleem bestaan. Belanghebbenden hebben een grote rol in interactieve beleidsprocessen.

Deelvraag 2:

De tweede deelvraag omvat twee vragen. De eerste vraag luidt als volgt:

Wat is vertrouwen en wat is commitment?

Als eerst zal in worden gegaan op het begrip vertrouwen. Voor het afstudeeronderzoek is een driedeling in het begrip vertrouwen gemaakt. Vertrouwen wordt als cruciaal gezien in situaties waar veranderingen en onzekerheden centraal staan en mensen werkzaam zijn. Om het begrip vertrouwen in het onderzoek uiteen te zetten is het begrip onderverdeeld in vertrouwen van de deelnemers in elkaar, vertrouwen in het interactieve proces en vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland. De drie dimensies van vertrouwen zullen hieronder kort worden besproken.

Vertrouwen in elkaar

Bij vertrouwen in elkaar speelt sociaal vertrouwen een grote rol. Sociaal vertrouwen omvat het intermenselijk vertrouwen ofwel het vertrouwen waarmee onbekenden elkaar tegemoet treden in de maatschappij. Putnam (1993) en Fukuyama (1995) wijzen op het belang van vertrouwen tussen burgers om te komen tot een effectieve samenwerking. Volgens beide auteurs heeft vertrouwen tussen burgers invloed op het functioneren van maatschappelijke instellingen en een aangenaam sociaal-cultureel klimaat.

Voor het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project betekent 'vertrouwen in elkaar' dat de deelnemers vertrouwen hebben in bijvoorbeeld elkaars bekwaamheden om deel te mogen nemen aan het proces.

Vertrouwen in het interactieve proces

Het probleem van vertrouwen op procesniveau heeft te maken met de wijze waarop samenwerkingsverbanden in de publieke sector worden vormgegeven. De samenwerkingsverbanden in de publieke sector worden op een technocratische en instrumentele wijze neergezet waarbij deelnemers met een onbehagen gevoel worden achtergelaten. Gebrek van vertrouwen komt voort uit het tekort aan interacties dat in de Nederlandse beleidsstijl heerst. Het vertrouwen op procesniveau heeft een aanpak nodig waarbij aanknopingspunten in de relatie deelnemer en de projectleiders dient te worden gevonden. In het project betekent 'vertrouwen in het interactieve proces' dat de deelnemers het interactieve proces een geschikte vorm vinden om maatschappelijke problemen te kunnen oplossen.

Vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland

Bij het vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland speelt het begrip institutioneel vertrouwen mee. Institutioneel vertrouwen heeft betrekking op het vertrouwen in sociale, culturele, economische en politieke instanties van de maatschappij. Volgens Sztompka (1998) kan institutioneel vertrouwen worden gezien als een veralgemenisering van vertrouwen in mensen. Het gaat van specifiek 'particularized' sociaal vertrouwen in de eigen groep naar

algemeen 'generalized' sociaal vertrouwen in onbekende burgers. Van daaruit volgt het vertrouwen in anonieme voortbrengselen en verbanden. Het vertrouwen van de deelnemers in het Hoogheemraadschap kan gebaseerd zijn op een combinatie van kennis van institutionele normen, de mogelijkheid om te controleren of er aan de afspraken wordt gehouden en de aanwezigheid van sancties voor het geval dat niet gebeurt.

Na het begrip vertrouwen te hebben uiteengezet volgt nu het begrip commitment. Commitment wordt door Meyer en Herscovitch (2001) als volgt gedefinieerd:

A force that binds an individual to a course of action of relevance to one or more targets. As such, commitment is distinguishable from exchange-based forms of motivation and from target-relevant attitudes, and can influence behavior even in the absence of extrinsic motivation or positive attitudes.

Volgens Meyer en Herscovitch is commitment duidelijk waarneembaar in verschillende vormen van motivatie en doelrelevante attitudes. Commitment kan het gedrag zelfs beïnvloeden wanneer er geen extrinsieke motivaties of positieve attitudes aanwezig zijn. In het kader van het afstudeeronderzoek is het begrip commitment in twee dimensies verdeeld, commitment aan het proces en commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland.

Commitment aan het proces

Bij commitment aan het proces gaat het om de vraag waarom de deelnemers bereid zijn om het beleid te steunen. Kunnen de deelnemers zich vinden met de probleemdefinitie, de inhoud van het beleid of met het proces? Een proces kan in drie fases worden onderscheiden: de initiatiefase, de integratiefase en de realisatiefase. De kunst is om door middel van procedures en een herkenbare structuur de inhoud van het project door het proces heen te loodsen. Aan het einde van het proces kan een besluit of een uitkomst liggen, wat hoge commitment van de deelnemers deelt. Commitment van de deelnemers komt op drie manieren ten goede. Ten eerste verhoogt commitment de volharding van de deelnemers. De deelnemers zijn minder snel geneigd om te stoppen met het project of het project op te geven. Ten tweede is het gevoel van 'burgerschap' hoger, deelnemers met een hoge commitment helpen sneller andere deelnemers en gedragen zich ethisch correct. Ten slotte zorgt commitment bij deelnemers voor een verhoogde interactieve deelname en input.

Commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland

In de theorie wordt onderscheid gemaakt tussen normatieve en instrumentele commitment. Binnen de normatieve commitment wordt onderscheid gemaakt tussen identificatie en internalisatie in de relatie. Identificatie heeft betrekking op verbondenheid met de organisatie en internalisatie verwijst naar de waarden die de organisatie uitdraagt. Instrumentele

commitment wordt gemeten door middel van compliance in de relatie. Compliance is een functie die in algemene zin toeziet op naleving van wetten en regels die te maken hebben met de bevordering en handhaving van de integriteit van een instelling en diens medewerkers. Bij commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland gaat het om de waarden die het Hoogheemraadschap uitstraalt naar de deelnemers en of de deelnemers zich daarin kunnen vinden.

De tweede vraag luidt als volgt:

Hoe verhouden beide begrippen zich theoretisch tot elkaar?

Too en Thirkell beweren dat hoe groter het vertrouwen van de deelnemer is, hoe sterker de basis van de relatie, des te groter de commitment om de relatie te behouden. Volgens de auteurs heeft vertrouwen invloed op commitment. Deelnemers dienen eerst vertrouwen in bijvoorbeeld het proces te hebben alvorens ze commitment ontwikkelen. Samengevat heeft vertrouwen volgens de theorie invloed op commitment.

Morgan en Hunt (1994) beweren dat vertrouwen en commitment noodzakelijk zijn in samenwerkingsverbanden. Beide auteurs beweren dat vertrouwen en commitment direct leiden tot gedrag dat bevorderlijk is om relaties en samenwerkingsverbanden succesvol te laten verlopen.

Uit empirisch onderzoek blijkt dat beide begrippen los van elkaar gezien kunnen worden. Een deelnemer hoeft geen vertrouwen te hebben in het proces om committed te zijn. Een concreet voorbeeld is gegeven in paragraaf 4.5.2. In deze paragraaf is door een deelnemer aangegeven dat hij geen enkel vertrouwen heeft in het proces én het project, maar zich betrokken voelt en het proces wilt beïnvloeden. De deelnemer is committed aan het proces maar heeft geen enkel vertrouwen erin.

In de 3^e workshop hebben veel deelnemers weerstand getoond op de procesinvulling. Dit had als gevolg dat het proces in de workshop ter discussie werd gesteld. TNO heeft in de workshop aangegeven het proces in een klein comité te willen behandelen. De sceptische deelnemers hebben naar aanleiding hiervan in een kleine groep het proces besproken. De bereidwilligheid om deel te nemen aan het kleine comité is een teken van commitment. De deelnemers hadden na de 3^e workshop geen vertrouwen in het proces, maar waren bereid om mee te doen én mee te denken in een klein comité over het vervolg van het proces. Ook hieruit kan geconcludeerd worden dat vertrouwen en commitment geen relatie hebben.

In de literatuur worden vertrouwen en commitment niet of nauwelijks los van elkaar gezien. Uit empirisch onderzoek blijkt dat beide begrippen geen enkele relatie hebben met elkaar en dat het ene begrip niet automatisch leidt tot een andere. In feite zijn het twee individuele begrippen.

Deelvraag 3:

Welke factoren hebben invloed op vertrouwen en commitment?

Vanuit de theorie kunnen een aantal factoren worden benoemd die invloed hebben op het vertrouwen. De factoren zijn:

- ✓ Gedragsaspecten van de organisatie, hieronder speelt de eerlijkheid en openheid van de organisatie een cruciale rol. Het vertrouwen van de deelnemers is afgenomen doordat het Hoogheemraadschap zich niet eerlijk en open heeft opgesteld in het project. Het lijkt dat Hoogheemraadschap voor zichzelf al heeft besloten om de bagger in diepe putten te storten. Het doel van het project was om samen met de belanghebbende deelnemers te komen tot innovatieve oplossingen. Door het proces een andere invulling te geven zullen de deelnemers geen innovatieve oplossingen meer aanreiken. Ze denken dat het geen meerwaarde heeft en verliezen vertrouwen;
- ✓ Consistent gedrag door de tijd heen. Het Hoogheemraadschap dient zich te houden aan de afspraken die in de startfase van het project gemaakt zijn;
- ✓ De deelnemers hebben invloed op het vertrouwen in elkaar. Hierbij staan zowel persoonlijke als professionele aspecten centraal. Met persoonlijke aspecten wordt bedoeld of de deelnemers elkaar aardig vinden, bij professionele aspecten gaat het om de prestaties en inbreng van anderen;
- ✓ Duidelijkheid over het proces en diens doelen. De doelen van het project zijn onduidelijk bij de meeste deelnemers, indien de deelnemers goed geïnformeerd zijn over het proces, zullen ze meer vertrouwen hebben.

Het Hoogheemraadschap heeft niet aan de factoren voldaan om het vertrouwen van de deelnemers te winnen. Het Hoogheemraadschap heeft zich niet open opgesteld, zich niet aan de gemaakte afspraken gehouden en de doelen van het proces onvoldoende benadrukt. De derde factor – de deelnemers hebben invloed op het vertrouwen in elkaar – kan het Hoogheemraadschap niet beïnvloeden, maar de overige genoemde factoren wel. Het Hoogheemraadschap had de mogelijkheid om het vertrouwen van de deelnemers te winnen door zich aan de genoemde factoren te houden.

Factoren die invloed hebben wat de commitment van de deelnemers betreft zijn:

- ✓ De betrokkenheid van de deelnemers. Deelnemers met een groot belang in het project gecombineerd met affiniteit voor het probleem blijken uitermate betrokken te zijn. Aspecten

zoals persoonlijke interesse en het gevoel om gehoord te worden hebben tevens een grote invloed op de commitment van de deelnemers;

- ✓ De mate waarin de individuele deelnemer in staat is om zich actief met het project bezig te houden. Hierbij gaat het om de beschikbare tijd die de deelnemers hebben en vrij willen maken voor het proces. Een grootschalig proces kan overigens werken, omdat er teveel tijd in gaat zitten;
- ✓ Een gezamenlijke probleemdefinitie formuleren heeft invloed op de commitment van de deelnemers. Deelnemers krijgen hierdoor de indruk dat ze inbreng hebben in het proces en zullen streven naar het gezamenlijk komen tot een oplossing.

De eerste en tweede factor kan het Hoogheemraadschap niet beïnvloeden. De derde factor – het formuleren van een gezamenlijke probleemdefinitie – stond in de 1^e workshop centraal. Uit het empirisch onderzoek blijkt dat veel deelnemers zich committed voelen aan het proces en het project.

Deelvraag 4

Hoe is de ontwikkeling van vertrouwen en commitment in interactieve beleidsprocessen theoretisch opgebouwd?

In het theoretisch kader - in paragraaf 2.4.3 - zijn een aantal processen uiteengezet om vertrouwen te kunnen genereren. Er kunnen vijf processen voor vertrouwen worden onderscheiden. De processen zijn het berekend proces, het voorspellend proces, het capability proces, het intentie proces en het overdraagbaarheid proces. Bij het *berekend proces* staan kosten centraal. De betrokken deelnemers hebben geen directe kosten om aan het proces mee te doen. Er dient wel rekening gehouden te worden met de tijd en manuren die deelnemers investeren in het proces. Het *voorspellend proces* heeft betrekking op de mate van voorspelbaarheid van vertrouwen. De deelnemer gaat ervan uit dat hij op basis van informatie over gedrag en dergelijke van de andere partij in het verleden, het gedrag van deze partij in de toekomst kan voorspellen. In het *capability proces* bepaalt de ene partij op basis van inzicht in het potentieel van de ander deelnemer of organisatie of hij in staat is om aan zijn verplichtingen te voldoen. Eerlijkheid, openheid en kennis en ervaring staan centraal in het capability proces. Bij het *intentie proces* worden de intenties en doelen van de andere partij als uitgangspunt genomen. De ene partij interpreteert de houding van de andere partij en probeert op basis hiervan vast te stellen wat de intenties van de andere partij in de relatie zijn. Vervolgens bepaalt de deelnemer de mate van vertrouwen die hij in de andere partij stelt. Tot slot gaat het *overdraagbaarheid proces* uit van de definitie van een derde partij die een partner als betrouwbaar definieert. Een individu of organisatie die de intentie heeft om zaken te doen met een partner die als betrouwbaar is bestempeld, neemt deze mening over.

In paragraaf 2.5.1 is het commitmentmodel weergegeven waarbij vijf stappen centraal staan om de commitment bij deelnemers op te bouwen. Hierbij spelen zaken mee als wenselijkheid en betrokkenheid. In paragraaf 2.5.2 zijn de componenten van commitment weergegeven. In deze paragraaf hanteren O'Reilly en Chapman (1986) en Brown, Lusch en Nicholson (1995) vanuit de literatuur een uitwerking van commitment waarbij onderscheid gemaakt wordt tussen normatieve en instrumentele commitment. Binnen de normatieve commitment wordt onderscheid gemaakt tussen identificatie en internalisatie in de relatie. Identificatie heeft betrekking op verbondenheid met de organisatie en internalisatie verwijst naar de waarden die de organisatie uitdraagt. Instrumentele commitment wordt gemeten door middel van compliance in de relatie.

Vanuit de theorieën is inzicht verkregen in de theoretische ontwikkeling van vertrouwen en commitment bij de deelnemers.

Deelvraag 5:

Hoe ontwikkelen vertrouwen en commitment van de deelnemers in het interactieve proces?

Het vertrouwen van de deelnemers van het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project is onderverdeeld in drie dimensies: vertrouwen onderling de deelnemers, vertrouwen in het interactieve proces en vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland. Alle indicatoren uit het onderzoeksmodel zijn met behulp van operationalisering gemeten bij de deelnemers. De ontwikkeling van vertrouwen en commitment van de deelnemers in het interactieve proces wordt bij deze deelvraag behandeld.

Vertrouwen

Ongeveer eenderde van de deelnemers heeft in de enquêtes aangegeven vertrouwen te hebben in elkaar. De deelnemers vinden dat de ervaring en deskundigheid voldoende is om samen over het baggerprobleem te beslissen. In de meting na de 2^e workshop lag het vertrouwen in elkaar hoger dan in de meting na de 3^e workshop. Het vertrouwen in elkaar is gedaald. Een verklaring hiervoor kan de invulling van de 3^e workshop zijn. In de 3^e workshop werd het proces plenair ter discussie gesteld. Een aantal sceptische deelnemers had de leiding tijdens de discussie. De deelnemers die de baggerproblematiek wilden bespreken werden achterwege gelaten en dit wakte irritatie op bij hen. Waarschijnlijk is het vertrouwen van deze deelnemers gedaald in de andere deelnemers.

De meerderheid van de deelnemers heeft aangegeven vertrouwen te hebben in het proces en vindt een interactief proces een geschikte vorm om belanghebbenden uit het gebied te betrekken. Opvallend is dat een groot gedeelte van de deelnemers geen tot weinig vertrouwen heeft in de implementatie van de uitkomst. Er heerst veel onduidelijkheid bij de deelnemers

over de doelen van het proces en wat het Hoogheemraadschap wil beogen met het proces. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de deelnemers vertrouwen hebben in de methodiek van een interactief proces, maar weinig of geen vertrouwen hebben in het huidige proces van het Hoogheemraadschap.

Een groot gedeelte van de deelnemers vindt het handelen van het Hoogheemraadschap positief. De vragen over het imago en het gedrag van het Hoogheemraadschap wordt slechts door eenderde van de deelnemers positief beantwoord. De meerderheid van de deelnemers heeft neutraal op deze vragen geantwoord. Wellicht denken de deelnemers dat het Hoogheemraadschap de enquêtes voorhanden krijgt. Er is weinig vertrouwen van de deelnemers in het Hoogheemraadschap. Na de 3^e workshop is het vertrouwen in het Hoogheemraadschap sterk afgenomen door de verandering in de procesvoering. De aanwezigheid van een transparant proces is cruciaal voor het vertrouwen in zowel het interactieve proces als in het Hoogheemraadschap Rijnland. Door de onduidelijke positie van het Hoogheemraadschap is er weinig vertrouwen van de deelnemers. Het Hoogheemraadschap Rijnland heeft andere ideeën wat een interactief proces betreft. Zij heeft op voorhand al oplossingen en technieken bedacht. Eén daarvan is het herinrichten van diepe putten. Dit heeft ertoe geleid dat de deelnemers geen vertrouwen hebben in de uitkomst, in het proces en in het Hoogheemraadschap.

Commitment

Met betrekking tot de commitment van de deelnemers aan het proces en aan het Hoogheemraadschap Rijnland kunnen de volgende conclusies worden getrokken. De meerderheid van de deelnemers voelt zich betrokken bij het proces en zijn committed aan het proces. Uit het kleine comité blijkt door de bereidwilligheid van de deelnemers dat ze committed zijn. Ook hebben deelnemers aangegeven betrokken te zijn en invloed te willen uitoefenen op het proces.

De commitment aan het Hoogheemraadschap is voor de minderheid van de deelnemers van toepassing. Het Hoogheemraadschap is tekortgeschoten bij de uitvoering van haar taken in de Nederlandse samenleving en wordt door een aantal deelnemers getypeerd als een bureaucratische organisatie. Er is weinig commitment aan het Hoogheemraadschap, dit heeft vooral te maken met het doen en laten van het Hoogheemraadschap.

Concluderend kan gesteld worden dat het vertrouwen in elkaar te zijner tijd is gedaald. De deelnemers hebben vertrouwen in de methodiek van een interactief proces, maar weinig vertrouwen in het huidige proces van het Hoogheemraadschap. Tevens is er weinig vertrouwen in het Hoogheemraadschap zelf. De deelnemers zijn heel erg committed aan het proces, maar hebben weinig commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland.

Deelvraag 6

Wat voor effect hebben vertrouwen en commitment van de deelnemers op het procesverloop rondom het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'?

Bij deze deelvraag staat het procesverloop centraal. Door middel van een beschrijving van de workshops zal deze deelvraag worden beantwoord. De planning van het proces omvat zes workshops. De planning voor het project was om in de 1^e workshop te komen tot een gezamenlijke probleemanalyse. Omdat het de 1^e workshop was, stond de procesgang centraal in plaats van de baggerproblematiek. De 1^e workshop was voornamelijk aftastend door het Hoogheemraadschap, TNO en de deelnemers. De 2^e workshop was gericht op het formuleren van wensbeelden en nachtmerries van de deelnemers met betrekking tot bagger. Volgens de gemaakte afspraken zou in de 2^e workshop een enquête plaatsvinden om de effecten van het proces te kunnen meten. De enquête werd echter om verschillende redenen tegengehouden door het Hoogheemraadschap. Er is weinig vertrouwen onderling in het projectteam, wat ertoe leidt dat de projectleden langs elkaar heen werken en niet communiceren. TNO is verantwoordelijk voor de procesvoering, maar het Hoogheemraadschap intervenueert en oefent teveel invloed uit op de gang van zaken. Het lijkt erop dat het Hoogheemraadschap geen vertrouwen heeft in TNO, dit heeft nadelige gevolgen voor het proces en de betrokken deelnemers. Een voorbeeld hiervan is de gewijzigde invulling van de 3^e workshop. Volgens de planning zou het kennispanel in de 3^e workshop centraal staan. Het kennispanel is een team van experts op het gebied van bagger. Het bestuurslid van het Hoogheemraadschap vond dat het proces te langzaam vorderde. Hij wilde in de 3^e workshop al oplossingen genereren. TNO had aangegeven dat het presenteren van oplossingen weerstand kon opleveren bij de deelnemers, maar het Hoogheemraadschap heeft het toch doorgevoerd. In de 3^e workshop hebben ook veel deelnemers weerstand getoond op het besluit. De deelnemers gaven aan dat het geen interactieve besluitvorming is, indien er op voorhand oplossingen en technieken zijn ontwikkeld. De creativiteit en de innovatieve oplossingen van de deelnemers werden begrensd.

Het proces werd in de 3^e workshop ter discussie gesteld en TNO heeft toen voorgesteld om het proces in een klein comité te bespreken met een vijftal deelnemers. Uit het kleine comité is uitgekomen dat het onduidelijk is wat het Hoogheemraadschap met het proces wil bereiken. Het proces wordt te vrijblijvend getypeerd en het doel en de noodzaak is niet duidelijk bij de deelnemers. Veel deelnemers hebben aangegeven behoefte te hebben aan een fundamentele opzet van het hele project. De enquêtes zijn gehouden na de 3^e workshops en uit de enquêtes is gebleken dat de meerderheid van de deelnemers van mening is dat het huidige proces niet effectief zal lopen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er weinig vertrouwen in het proces is.

Interactieve besluitvorming wordt veelal ervaren als een geschikte vorm om verschillende belanghebbenden te betrekken bij het probleem. Door veel onduidelijkheid over de doelen, de

opzet van het proces en de positionering van het Hoogheemraadschap is het vertrouwen gedaald. De commitment is gelijk gebleven. De deelnemers voelen zich betrokken bij de baggerproblematiek en proberen ondanks alle aanpassingen invloed uit te oefenen op de procesvoering en wellicht op de oplossingen. Uit de bereidwilligheid van de vijf sceptische deelnemers om deel te nemen aan het kleine comité en de opkomst van de workshops blijkt dat er commitment aanwezig is. Commitment is nodig voor het proces en heeft een grote invloed op het procesverloop. Indien de deelnemers geen commitment hebben aan het proces of het project, heeft het hele proces geen meerwaarde om door te gaan. Deelnemers zullen niet meer op komen dagen en niet participeren. Opvallend is dat de deelnemers weinig vertrouwen hebben maar wel committed zijn. De rol van het Hoogheemraadschap en de invulling van het proces hebben meegespeeld bij het tekortschieten om vertrouwen te genereren. Door de betrokkenheid van de deelnemers zijn ze wel committed. Ook hier blijkt dat vertrouwen en commitment los van elkaar gezien kunnen worden en dat beide begrippen geen enkele invloed hebben op elkaar. Vertrouwen is niet nodig om commitment te ontwikkelen.

De zevende deelvraag heeft betrekking op verbeterpunten in het proces en zal in paragraaf 6.4 in combinatie met de aanbevelingen worden beantwoord.

6.3 Centrale onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag van het afstudeeronderzoek luidt als volgt:

Op welke wijze ontwikkelen vertrouwen en commitment van deelnemers in het door TNO ontwikkelde interactieve proces rondom het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland' van het Hoogheemraadschap Rijnland?

In het afstudeeronderzoek is op twee momenten gemeten in hoeverre er sprake is van vertrouwen en commitment bij de deelnemers. Het merendeel van de interviews is gehouden na de 2^e workshop en de enquête na de 3^e workshop.

Uit de interviews is gebleken dat er veel *vertrouwen van de deelnemers in elkaar* is. Het merendeel van de deelnemers gaf in de interviews aan dat ze vinden dat de andere deelnemers beschikken over voldoende kennis en ervaring om deel te mogen nemen aan het project. De aanwezigheid van verschillende mensen wordt inspirerend bevonden. Uit de enquêtes bleek dat er minder vertrouwen onderling de deelnemers is. Respectievelijk vindt 39% en 33% van de deelnemers dat de kennis en ervaring van de andere deelnemers voldoende is om samen over het baggerprobleem te beslissen.

Uit het bovenstaande kan geconcludeerd worden dat het vertrouwen van de deelnemers in elkaar voor de 3^e workshop hoger was dan in de meting erna.

De deelnemers hebben aangegeven veel *vertrouwen* te hebben *in het proces*. De meeste deelnemers vinden een interactief proces ideaal en staan er positief tegenover. 83% van de deelnemers vindt een interactief proces een geschikte vorm om mensen en organisaties uit het gebied te betrekken. Weinig deelnemers hebben vertrouwen in de uitkomst en daarmee is indirect het vertrouwen in het huidige proces verbonden. De deelnemers hebben vertrouwen in de methodiek van een interactief proces, maar weinig of geen vertrouwen in het huidige proces van het Hoogheemraadschap. Belangrijk bij het vertrouwen in het proces is om de beoogde doelen duidelijk te stellen voor de deelnemers. Er is veel behoefte om het proces concreet en fundamenteel in te vullen.

De deelnemers hebben weinig *vertrouwen in het Hoogheemraadschap*. Het handelen van het Hoogheemraadschap wordt door het merendeel van de deelnemers positief benoemd, maar slechts 28% van de deelnemers is van mening dat het Hoogheemraadschap zich aan alle gemaakte afspraken en toezeggingen houdt. Na de 3^e workshop is het vertrouwen in het Hoogheemraadschap sterk afgenomen door de verandering in de procesvoering. De aanwezigheid van een transparant proces is cruciaal voor het vertrouwen in zowel het interactieve proces als in het Hoogheemraadschap Rijnland. Het Hoogheemraadschap Rijnland heeft andere ideeën wat een interactief proces betreft. Zij heeft op voorhand al oplossingen en technieken bedacht. Eén daarvan is het herinrichten van diepe putten. Dit heeft ertoe geleid dat de deelnemers geen vertrouwen hebben in de uitkomst, in het proces en in het Hoogheemraadschap Rijnland.

De 3^e workshop en het presenteren van oplossingen en technieken is cruciaal geweest voor het vertrouwen van de deelnemers. Veel deelnemers hebben na de 3^e workshop geen vertrouwen meer in het Hoogheemraadschap en zien geen meerwaarde voor hun participatie. In een interactief beleidsproces dient er geen oplossingen te worden gepresenteerd, omdat het leidt tot begrenzing van de creativiteit van de deelnemers. Ook als hoogheemraadschap in de Nederlandse samenleving wordt het Hoogheemraadschap als een chaotische en bureaucratische organisatie gezien. De positionering van het Hoogheemraadschap speelt een grote rol bij het vertrouwen van de deelnemers. Door veel onduidelijkheden – over de beoogde doelen en opzet – verliezen veel deelnemers het vertrouwen. Ook heeft de verandering in het proces en zich niet houden aan de gemaakte afspraken geleid tot wantrouwen van de deelnemers.

Vertrouwen is ook van belang bij de organiserende instellingen. In het interview met TNO werd aangegeven dat de samenwerking tussen TNO en het Hoogheemraadschap Rijnland wantrouwig was. Door het vroegtijdig presenteren van de oplossingen heeft het Hoogheemraadschap indirect aangegeven weinig vertrouwen te hebben in het proces en dat ze geen meerwaarde zien in de participatie van de deelnemers. Het doel van het proces was om

innovatieve oplossingen te ontwikkelen voor de afzet van bagger binnen het gebied. Het Hoogheemraadschap heeft zelf oplossingen gepresenteerd, wat als gevolg had dat de deelnemers geen innovatieve oplossingen gingen bedenken. TNO had het Hoogheemraadschap hierover gewaarschuwd. Het Hoogheemraadschap was op de hoogte van de gevolgen die de 3^e workshop mee kon brengen en heeft ondanks alles toch het programma gewijzigd. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het Hoogheemraadschap weinig vertrouwen heeft in het proces en in de deelnemers.

Deelnemers hebben veel *commitment aan het proces*. Commitment is een cruciale factor in interactieve beleidsprocessen. Indien de deelnemers niet committed zijn, komen ze niet opdagen en zullen ze niet participeren in het proces. De deelnemers hebben een hoge commitment aan het proces. Een concreet voorbeeld is de bereidwilligheid van de deelnemers om mee te doen aan het kleine comité. Ondanks dat de deelnemers geen vertrouwen hebben in het proces, zijn ze betrokken en proberen invloed uit te oefenen. Ze willen hun eigen ideeën aandragen en indien mogelijk zelfs implementeren.

De *commitment aan het Hoogheemraadschap* is voor de minderheid van de deelnemers van toepassing. Het Hoogheemraadschap is tekortgeschoten bij de uitvoering van haar taken in de Nederlandse samenleving en wordt door een aantal deelnemers getypeerd als een bureaucratische organisatie. Er is weinig commitment aan het Hoogheemraadschap, dit heeft vooral te maken met het doen en laten van het Hoogheemraadschap. Het Hoogheemraadschap dient zich als een open organisatie op te stellen om commitment te ontwikkelen.

Ter afsluiting kan worden geconcludeerd dat de commitment van de deelnemers hoog is. Commitment is van groot belang in een interactief beleidsproces. Zonder commitment is er geen participatie en geen interactieve beleidsproces. De deelnemers hebben weinig vertrouwen, dit is te wijten aan de verandering in het proces. Het voeren van een transparant proces is belangrijk voor het vertrouwen van de deelnemers. Tevens speelt het Hoogheemraadschap Rijnland een belangrijke rol hierin. Het Hoogheemraadschap dient zich te houden aan alle afspraken en zich open te positioneren. In het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project is dit niet gebeurd en heeft geleid tot weerstand en wantrouwen van de deelnemers.

6.4 Aanbevelingen

In deze paragraaf worden aanbevelingen geformuleerd met betrekking tot het vertrouwen en commitment van de deelnemers in het interactieve proces. De aanbevelingen zijn gericht op het Hoogheemraadschap Rijnland, omdat zij de organiserende én leidende instelling is van het proces. De deelvraag die hierbij wordt beantwoord luidt als volgt:

Op welke punten kan de door TNO ontwikkelde interactieve proces verbeterd worden waarbij het vergroten van vertrouwen en commitment van de deelnemers centraal staat?

De volgende verbeterpunten en aanbevelingen zijn geformuleerd om het vertrouwen en commitment van de deelnemers te vergroten:

De eerste aanbeveling is om de rol van het Hoogheemraadschap anders weer te geven. De communicatie naar de deelnemers toe dient zowel open als consequent te zijn. Met het consequent zijn wordt bedoeld dat er gehouden dient te worden aan de gemaakte afspraken en niet abrupt tussentijds veranderingen doorvoeren. Deelnemers hechten veel waarde aan het interactieve proces en veranderingen in het proces leidt tot wantrouwen. Door een transparant proces te voeren en de deelnemers het gevoel geven dat hun inbreng een meerwaarde heeft voor het proces, zullen de deelnemers meer vertrouwen ontwikkelen. De commitment kan overigens ook meer worden, deelnemers zien in dat er geluisterd wordt naar hen en zullen meer betrokken raken. Het Hoogheemraadschap dient de uitgekomen oplossing uit het proces daadwerkelijk te implementeren om het vertrouwen van de deelnemers te winnen en draagvlak te creëren.

De tweede aanbeveling is het duidelijk maken van de doelen van het interactieve proces. Hierbij dient centraal te staan wat er daadwerkelijk beoogd wordt met het proces. Veel deelnemers hebben aangegeven dat het proces niet concreet is, ze omschreven het proces als 'te zweverig'. De commitment kan hierdoor afnemen, omdat de deelnemers de meerwaarde van hun participatie niet zien. Door duidelijke doelen en regels te stellen en regelmatig hierop terugkoppelen in de workshops wordt het proces inzichtelijk voor de deelnemers. Dit kan ertoe leiden dat zowel het vertrouwen als de commitment groeit.

De derde aanbeveling is om de scope van het gebied kleinschaliger vorm te geven. Hierbij kan gedacht worden dat er bijvoorbeeld op een concrete locatie in het Rijnlands gebied wordt ingezoomd. Partijen die in het betreffende gebied belang hebben, dienen betrokken te worden. De commitment van de deelnemers zal evenals het vertrouwen hoog zijn. Deelnemers zien concrete voorstellen en plannen voor hun eigen gebied, waardoor ze betrokken en committed zijn en actief zullen participeren in het proces.

Tot slot dient er aandacht besteedt te worden aan de organisatie rondom het gehele project. Met de organisatie wordt alle administratieve handelingen rondom het project bedoeld. Het projectteam dient vaker besprekingen te houden over het project en de invulling van het proces. Hierdoor kan er tijdens de workshops als één projectteam worden opgetreden en niet als twee individuele instanties. De communicatie zal aanzienlijk verbeteren door regelmatig overleg te houden. Ook het versturen van de uitnodigingen en het toezenden van de informatie naar de

deelnemers is een belangrijk punt. In het verleden hebben niet alle deelnemers de juiste informatie op het juiste tijdstip ontvangen. Kortom, achter de schermen dient er aandacht te worden besteed aan de administratieve handelingen. De organisatie rondom het project is belangrijk ter ondersteuning van het proces. Tevens zien de deelnemers dat het Hoogheemraadschap een goed geordende organisatie is. Dit kan leiden tot meer vertrouwen in het Hoogheemraadschap.

6.5 Vervolgonderzoek

In deze paragraaf staat centraal wat de actiepunten zijn voor het vervolgonderzoek. Het onderzoek van de scriptie is gericht om inzicht te krijgen in het vertrouwen en commitment van de deelnemers in het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project. De scriptie is gericht op een single casestudy, namelijk het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'. De scriptie is geschreven voor TNO, om de gebruikte methodiek en de uitkomsten te monitoren, en voor het Hoogheemraadschap Rijnland om inzicht te krijgen in het vertrouwen en commitment van de betrokken deelnemers. Vertrouwen en commitment zijn dé succesfactoren voor het voeren van een succesvol interactief beleidsproces, vandaar dat het wetenschappelijk relevant is om onderzoek naar te doen. Ondanks alle aandacht voor het effectief betrekken van participanten en het verhogen van diens vertrouwen in interactieve beleidsprocessen, zijn in de literatuur geen concrete aanknopingspunten geformuleerd. Deze scriptie hoopt bij te dragen om het vertrouwen en commitment van de participanten in de startfase van een interactief proces te verhogen en gedurende het gehele proces hoog te houden. Middels de genoemde factoren bij deelvraag 3 kan een organiserende instelling in staat zijn om in de startfase van een interactief proces de aandacht te vestigen om vertrouwen en commitment van de betrokkenen te winnen.

De genoemde aanbevelingen in paragraaf 6.4 zijn aandachtspunten voor het Hoogheemraadschap om het vertrouwen en commitment van de deelnemers te verhogen in het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project. Na het implementeren van de aanbevelingen dient er een meting gehouden te worden of er een verandering is opgetreden in het vertrouwen en commitment van de deelnemers. De meting kan gehouden worden in de volgende workshop. De volgende workshop is gepland op 28 september 2006 en in oktober vinden bijeenkomsten plaats in de deelgebieden van de regio Zuidwest Rijnland. De meting kan de vorm hebben van een enquête of een interview. Aanbevolen wordt om in de 4^e workshop een enquête te houden onder de deelnemers om data te verzamelen. Het beste zou zijn om de enquêtes tijdens de workshop in te laten vullen, zodat de bevindingen snel voorhanden zijn. Aan de andere kant zijn interviews diepgaander. Indien er tijd is, wordt het houden van interviews aanbevolen. Door middel van een interview kan een deelnemer aangeven wat er verbeterd dient te worden in het proces. In een één-op-één gesprek zijn de deelnemers meer open en zullen ze zich gewaardeerd voelen doordat er gevraagd wordt naar hun mening.

Literatuurlijst

Artikelen

- Berveling, J. (1998) 'Creativiteit versus representativiteit', *Bestuurskunde jaargang 7*, nummer 7
- Brown, J.R., Lusch, R.F. and Nicholson, C.Y. (1995) 'Power and Relationship Commitment: their impact on marketing channel member performance', *Journal of Retailing*, volume 71 (4), pp. 363-392
- Depla, P., Schalken, K. en Tops, P.W. (1993) 'Burgeronderzoek en gemoderniseerd lokaal bestuur', *Bestuurskunde*, nummer 6- 1993
- Doney, P. and Cannon, J.P. (1997) 'An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships', *Journal of Marketing*, volume 61 (April), pp. 35-51
- Dowling, G.R. (1986) 'Managing your corporate images' *Industrial marketing management*, 15, pp. 109-115
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H. and Oh, S. (1987) 'Developing Buyer-Seller Relationships', *Journal of Marketing*, volume 51 (April), pp. 11-27
- Geyskens, I., Steenkamp, J.E.M. and Kumar, N. (1999) 'A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships', *Journal of Marketing Research*, volume 36 (2), pp. 223-238
- Hardin, R. (1999) 'Do we want trust in government?', *Democracy and Trust*, Cambridge (UK)
- Hendriks, F. (2003) 'Vertrouwen op niveau', *Bestuurskunde jaargang 12*, nummer 3
- Kumar, N., Hibbard, J.D. and Stern, L.W. (1994) 'The nature and consequences of marketing channel intermediary commitment', *Working Paper, Marketing Science Institute*
- Morgan, R. en Hunt, S.D. (1994), 'The commitment-trust theory of relationship marketing', *Journal of Marketing*, volume 58 (July), pp. 20-38
- O'Malley, M. (2001), '5 steps to building employee commitment', *IOMA's Human resource Department Management Report*, Mei 2001
- Pröpper, I.M.A.M. en Steenbeek, D.A. (1998) 'Interactieve beleidsvoering', *Bestuurskunde jaargang 7*, nummer 7
- Rothstein, B. (2003) 'Social capital in a working democracy', *Power and democracy: critical interventions*, London: Ashgate
- Sztompka, P. (1998) 'Trust, distrust and two paradoxes of democracy', *European Journal of Social Theory*, 19-32

Boeken

- Baarda, D.B. en de Goede, M.P.M. (1996) *Methoden en Technieken, praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*, Educatieve Partners Nederland BV, Houten
- Baarda, D.B. en de Goede, M.P.M. (1996) *Statistiek met SPSS voor Windows, inleiding elementaire statistiek en handleiding voor het verwerken en analyseren van onderzoeksgegevens met SPSS voor Windows*, Educatieve Partners Nederland BV, Houten
- Babbie, E. (2004) *The practice of social research*, Thomson Wadsworth, Chapman University

- Bovens, M.A.P. e.a. (2001) *Openbaar bestuur: beleid, organisatie en politiek*, Kluwer, Alphen aan den Rijn
- Van de Bunt, P.A.E. (1995) *Management van verandering – interactie van omgeving, strategie, structuur en cultuur*, Kluwer Bedrijfswetenschappen
- Derksen, W. en Schaap, L. (2004) *Lokaal bestuur*, Elsevier bedrijfsinformatie BV., 's-Gravenhage
- Elchardus, M. en Smits, W. (2002) *Anatomie en oorzaken van het wantrouwen*, Brussel, Vubpress
- Fukuyama, F. (1995) *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*, New York: Free Press
- Hardin, R. (2002) *Trust and trustworthiness*, New York, Russell Sage Foundation
- Hakvoort, J.L.M. (1996) *Methoden en technieken van bestuurskundig onderzoek*, Tweede gewijzigde druk, Uitgeverij Eburon, Delft
- Hendriks, F. en Tops, P.W. (2001) *Politiek en interactief bestuur – interacties en interpretaties rond de ontwikkeling van het Nationaal Verkeers- en Vervoersplan*, Elsevier bedrijfsinformatie BV., 's-Gravenhage
- Van Hoorn, P. (1991) *Het spanningsveld tussen strategie, structuur en cultuur, dilemma's tussen moeder en dochter*, Stichting Instituut voor Bedrijfseconomie, Amsterdam
- Jorgensen, D.L. (1989) *Participant observation, a methodology for human studies*, Sage Publications Inc., The International Professional Publishers, London
- Klijn, E.H. en Teisman, G.R. (1992) *Beleid en sturing in complexe netwerken, beleidsnetwerken: analyse en management*, Rotterdam
- Meyer, J.P. en Herscovitsch, L. (2001), *Commitment in the workplace, toward a general model*, Human Resource Management review
- Neelen, G.H.J.M. e.a. (2003) *De bestuurlijke kaart van Nederland, het openbaar bestuur en zijn omgeving in nationaal en internationaal perspectief*, Uitgeverij Coutinho, Bussum
- Pröpffer, I. en Steenbeek, D. (1999), *De aanpak van interactief beleid: elke situatie is anders*, Uitgeverij Coutinho, Bussum
- Putnam, R.D. (1993) *Making democracy work*, Princeton, Princeton University Press
- Van Riel, C.B.M. (1992) *Identiteit en Imago, een inleiding in de corporate communication*, Academic Service, Schoonhoven
- Swanborn, P.G. (1984) *Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek: inleiding in ontwerpstrategieën*, Boom Meppel, Amsterdam
- Swanink, J.J. (1989) *Werken met de organisatiecultuur, de harde gevolgen van de zachte factor*, Nederlands Studie Centrum, Vlaardingen
- Tops, P.W. & Zourdis, S. (2000) *Burgers en overheidscommunicatie*, Centrum voor Recht, Bestuur en Informatisering. Katholieke Universiteit Brabant

Rapporten

- De Hair, P.M. en Middelburg, C., (2003), *Linking HR Practices to organizational commitment, a mediating role for employee beliefs*, Rotterdam
- Ellen, G.J. en Gieske, J.M.J., (2003), *Verslag van de workshop: perspectieven op sediment binnen het Hoogheemraadschap van Rijnland*, Delft

- Koene, B.A.S. en Paauwe, J., (1999), *Vertrouwen in situaties van verandering*, Rotterdam Institute for Business Economic Studies
- Van Woerkum, C.M.J. en Aarts, M.N.C., (2002), *Over de waarde van pluriformiteit in interactieve beleidsprocessen*, Wageningen Universiteit en Research centrum, communicatie en innovatie studies, Wageningen

Internetbronnen

- <http://www.bestuurskunde.nl/publicaties/bestuurskunde.php?artikel=1998,,7,7,4> geraadpleegd op 18 april 2006 om 10.30 uur
- <http://www.citaten.net/> geraadpleegd op 2 augustus 2006 om 15.30 uur
- <http://www.feweb-vu.nl/urlsearchresults.asp?itemnumber=7727> geraadpleegd op 26 juli 2006 om 14.30 uur
- <http://www.loyaltyfacts.com/pages/index.asp?soort=artikel&id=39> geraadpleegd op 26 juli 2006 om 15.17 uur
- http://www.managementissues.com/cultuuranalyse/cultuuranalyse/communicatie_verbeteren:_een_kunstje_leren_of_houding_en_gedrag_veranderen?_20050405286.html geraadpleegd op 26 juli 2006 om 14.45 uur
- <http://www.rijnland.net/asp/get.asp?ItmIdt=00003762&VarIdt=00000001&mode=> geraadpleegd op 4 april 2006 om 14.10 uur
- http://www.symbio6.nl/interactief_beleid.php geraadpleegd op 25 april 2006 om 14.00 uur
- http://www.tno.nl/bouw_en_ondergrond/index.xml geraadpleegd op 31 maart 2006 om 13.40 uur
- http://www.tno.nl/tno/wie_we_zijn/ geraadpleegd op 31 maart 2006 om 13.30 uur
- <http://www.van-osch.com/nonratio.htm> geraadpleegd op 26 juli 2006 om 14.40 uur
- <http://www.zbc.nu/main.asp?ChapterID=2854> geraadpleegd op 21 april 2006 om 15.30 uur

Interne documenten

- Ellen, G.J. en Gieske, J.M.J. (2003) *Verslag van de workshop: perspectieven op sediment binnen het Hoogheemraadschap van Rijnland*, TNO Strategie, Technologie en Beleid, Delft
- Raamwerk Projectvoorstel
- Samenvatting Plan van Aanpak ten behoeve van de workshops
- Slootweg, R. en van Schooten, M. (2006) *Nieuwsbrief Baggeren in Zuidwest Rijnland, creatief omgaan met bagger*, Hoogheemraadschap Rijnland, Leiden

Bijlage 1: enquête



**Enquête ter evaluatie van de gekozen interactieve benadering
en de workshops in het project:**

“Baggeren in Zuidwest Rijnland”

Naam	
Organisatie	
Functie	
Emailadres	
Postadres	

Uw antwoorden zullen worden verwerkt door TNO. TNO zal de resultaten van de enquête alleen geanonimiseerd met Rijnland bespreken.

Geachte lezer,

Het hoogheemraadschap van Rijnland spant zich in om wateroverlast tegen te gaan en een goede waterkwaliteit te bevorderen. Hiervoor is onderhoud aan het systeem van sloten, vaarten en plassen, kortom alle watergangen, nodig. Een aspect van dit onderhoud is baggeren. Rijnland wil bij de besluitvorming rondom het baggeren bewoners en gebruikers van het gebied betrekken door middel van een proces dat uit zes stappen bestaat. De stappen in dit proces zijn hiernaast afgebeeld. Deze zijn ook terug te vinden in de procesregels.

Door middel van deze enquête wil TNO achterhalen hoe u de gekozen interactieve benadering *en* de workshops ervaart. De reden hiervoor is dat TNO en Rijnland van uw ervaringen willen leren.

Hieronder zijn verschillende stellingen weergegeven. Wij willen u vragen aan te geven in hoeverre u het met een stelling eens bent. U kunt antwoorden door de betreffende score te omcirkelen.

Stap 1
Situatie beschrijven

Stap 2
Dromen

Stap 3
Vragen stellen

Stap 4
Oplossingen

Stap 5
Presentaties

Stap 6
Afspraken

Het invullen van de vragenlijst kost ongeveer 10 minuten.

1. Rijnland leeft alle in het proces gemaakte afspraken en toezeggingen na.

Zeer mee oneens	1	2	3	4	5	Zeer mee eens
	neutraal					
2. Ik begrijp de standpunten en opinies van de andere deelnemers.

Zeer mee oneens	1	2	3	4	5	Zeer mee eens
	neutraal					
3. Ik denk dat dit proces effectief zal verlopen.

Zeer mee oneens	1	2	3	4	5	Zeer mee eens
	neutraal					
4. De workshops over dit onderwerp zijn leerzaam.

Zeer mee oneens	1	2	3	4	5	Zeer mee eens
	neutraal					
5. Ik vind dat dit proces de

Zeer mee	1	2	3	4	5	Zeer mee
-------------	---	---	---	---	---	-------------

besluitvorming verstoort.

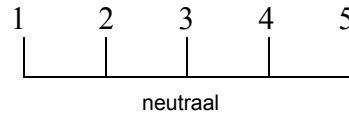
oneens

neutraal

eens

6. Ik voel me betrokken bij dit proces.

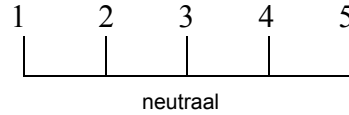
Zeer
mee
oneens



Zeer
mee
eens

7. Ik vind dat mijn bijdrage in dit proces serieus genomen wordt.

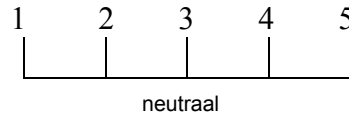
Zeer
mee
oneens



Zeer
mee
eens

8. De deskundigheid van de andere deelnemers is voldoende om samen over het baggerprobleem van Rijnland te beslissen.

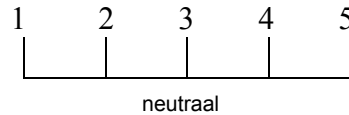
Zeer
mee
oneens



Zeer
mee
eens

9. Ik erken de verschillen in standpunten en opinies van de verschillende deelnemers.

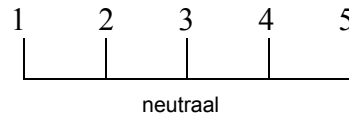
Zeer
mee
oneens



Zeer
mee
eens

10. Ik denk dat de uitkomsten van het proces door Rijnland zullen worden geïmplementeerd.

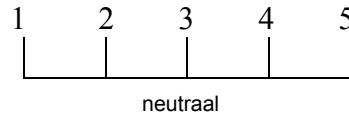
Zeer
mee
oneens



Zeer
mee
eens

11. Ik steun dit proces.

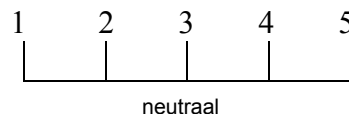
Zeer
mee
oneens



Zeer
mee
eens

12. Ik vind het niet noodzakelijk dat ik betrokken word bij dit proces.

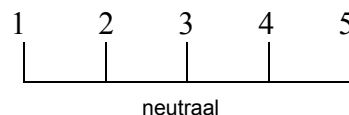
Zeer
mee
oneens



Zeer
mee
eens

13. Het is mij duidelijk wat in de volgende workshop met de resultaten van vandaag gaat gebeuren.

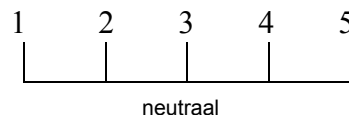
Zeer
mee
oneens



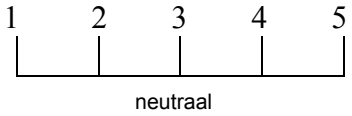
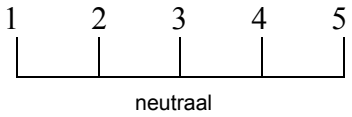
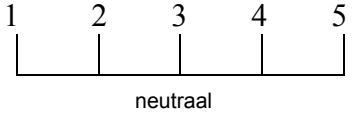
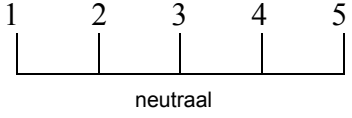
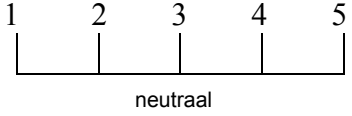
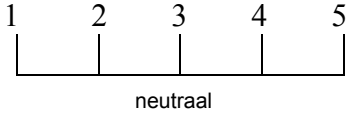
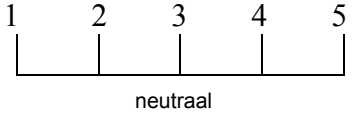
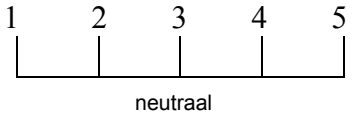
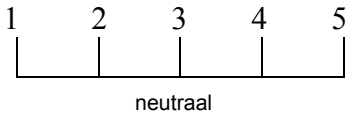
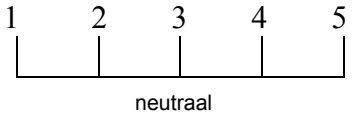
Zeer
mee
eens

14. Er is in de workshop voldoende mogelijkheid voor de inbreng van mijn ideeën.

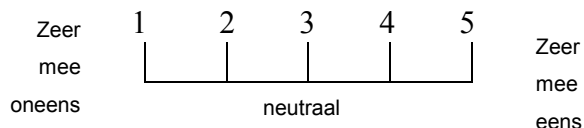
Zeer
mee
oneens



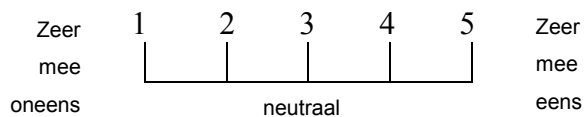
Zeer
mee
eens

- | | | | |
|---|-----------------------|--|---------------------|
| 15. Wat dit proces betreft is het handelen van Rijnland naar de deelnemers toe positief. | Zeer
mee
oneens |  | Zeer
mee
eens |
| 16. Ik vind dit type proces een geschikte vorm om mensen en organisaties uit het gebied te betrekken. | Zeer
mee
oneens |  | Zeer
mee
eens |
| 17. Ik voel me geremd om persoonlijke ideeën aan te dragen, omdat ik de belangen van mijn organisatie behartig. | Zeer
mee
oneens |  | Zeer
mee
eens |
| 18. In de resultaten tot zover zijn de bijdragen van de deelnemers duidelijk terug te zien. | Zeer
mee
oneens |  | Zeer
mee
eens |
| 19. Ik kan vrij spreken over onderwerpen die voor mij van belang zijn. | Zeer
mee
oneens |  | Zeer
mee
eens |
| 20. Ik streef ernaar om in dit proces mijn capaciteiten zo goed mogelijk in te zetten. | Zeer
mee
oneens |  | Zeer
mee
eens |
| 21. Het gezamenlijk zoeken naar oplossingen tijdens dit proces spreekt mij erg aan. | Zeer
mee
oneens |  | Zeer
mee
eens |
| 22. Ik vertrouw erop dat de deelnemers streven naar een voor allen acceptabele oplossing. | Zeer
mee
oneens |  | Zeer
mee
eens |
| 23. Rijnland voert haar taken goed uit. | Zeer
mee
oneens |  | Zeer
mee
eens |
| 24. De deelnemers krijgen onvoldoende de mogelijkheid om te reageren op de gepresenteerde resultaten. | Zeer
mee
oneens |  | Zeer
mee
eens |

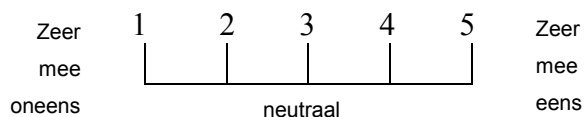
25. De ervaring van de andere deelnemers is voldoende om samen over het baggerprobleem van Rijnland te beslissen.



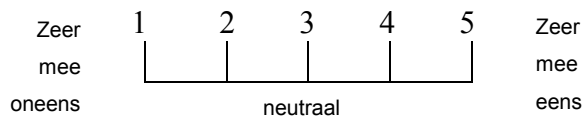
26. Rijnland drukt een te grote stempel op het proces.



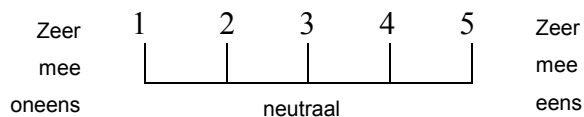
27. Ik ben tevreden over de omgang tussen de verschillende partijen vandaag.



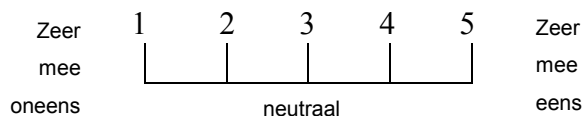
28. Ik zie niet in wat ik kan toevoegen aan dit proces.



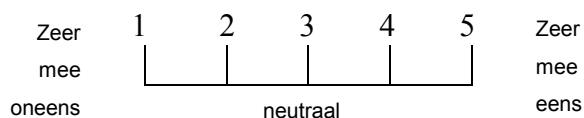
29. Ik steun de tot nu toe behaalde resultaten van dit proces.



30. Ik vind dat te weinig met de bijdrage van de deelnemers wordt gedaan.



31. De workshop was een succes.



Tenslotte willen wij u nog het volgende voorleggen. Van meerdere deelnemers is de vraag gekomen of de workshops overdag kunnen plaatsvinden. Om aan deze wens tegemoet te komen overweegt Rijnland om de laatste stappen van het proces op één dag af te ronden.

Zou u aan deze dag, waarschijnlijk in september, deelnemen? U kunt hieronder uw antwoord aankruisen:

Ja	<input type="checkbox"/>
Nee	<input type="checkbox"/>

Indien u wilt deelnemen, willen wij u vragen hieronder de dagen van de week aan te kruisen welke voor u tot de mogelijkheden behoren.

Maandag	Dinsdag	Woensdag	Donderdag	Vrijdag

Overige opmerkingen:

--

Hartelijk dank voor uw medewerking.

Bijlage 2: interviewvragen

Interviewvragen deelnemers

1. Hoe staat u tegenover de interactieve vormgeving van het project 'Leven met bagger'?
2. Vindt u dat u en de andere deelnemers voldoende inbreng hebben in het proces? Zo nee, wat zou u er veranderd aan willen zien?
3. Heeft u al eerder deelgenomen aan een interactief proces? Zo ja, wat vond u er van? Ziet u verschillen? Wat zou u nu anders willen zien?
4. Zou u dingen anders willen zien in de workshop?
5. Denkt u dat de uitkomst van het project daadwerkelijk wordt geïmplementeerd? Zo nee, waarom niet? Zo ja, wat vindt u daarvan?
6. Bent u in het verleden in aanraking gekomen met het Hoogheemraadschap Rijnland? Zo ja, wat was uw indruk? Zo nee, wat is nu uw indruk?
7. Vindt u dat de deelnemers de kennis en ervaring hebben om mee te mogen beslissen met het project?
8. Bent u van mening dat alle deelnemers hetzelfde doel voor ogen heeft?
9. Wat vindt u van de communicatie met het Hoogheemraadschap Rijnland?
10. Houdt het Hoogheemraadschap zich aan de gemaakte afspraken?
11. Heeft u interesse in de baggerproblematiek? (affiniteit)
12. Voelt u zich gewenst in het project?
13. Hoe ziet u de problematiek?
14. Wat is uw belang in het project/ waarom heeft u er belang bij?

Interviewvragen leden projectteam

1. Hoe bent u betrokken geraakt bij het project?
2. Hoe is de samenwerking met TNO ontstaan? Wat vindt u van de samenwerking met TNO?
3. Waarom is gekozen voor deze interactieve benadering? Wat vindt u daarvan?
4. Waarom is het proces zo grootschalig opgezet? Waarom is het proces breed en open opgezet? Waarom is gekozen voor een langdurig proces?
5. Hoe is de probleemdefinitie tot stand gekomen?
6. Op basis waarvan zijn de belanghebbenden geselecteerd?
7. Wat voor oplossing ziet u uit het project komen? En wordt deze oplossing daadwerkelijk geïmplementeerd?
8. Wat vindt u van de betrokkenheid van TNO? Waarom is er onduidelijkheid ontstaan over de enquête van workshop 2?
9. Hoe kijkt u als 'relatieve buitenstaander' tegen Rijnland aan? Hoe denkt u dat Rijnland tegenover het proces staat? En hoe denkt u dat dhr. W. van der Hoeven tegenover het proces staat?

10. Hoe is het besluit gekomen om af te wijken van de originele procesvoering? (workshop 3)
11. Wat vond u van workshop 3?
12. Wat vindt u van de rol van de observanten?

Interviewvragen leden projectteam TNO

1. Wat is kort de voorgeschiedenis van dit project? Hoe is de samenwerking met Rijnland ontstaan? Wat vindt je van de samenwerking?
2. Waarom is gekozen voor deze interactieve benadering? Wat vindt u daarvan?
3. Waarom is het proces zo grootschalig opgezet? Waarom is het proces breed en open opgezet? Waarom is gekozen voor een langdurig proces?
4. Hoe is de probleemdefinitie betreffende de baggerproblematiek tot stand gekomen?
5. Op basis waarvan zijn de belanghebbenden geselecteerd?
6. Wat voor oplossing zie je uit het project komen? En wordt deze oplossing daadwerkelijk geïmplementeerd door Rijnland?
7. Wat vindt je van de betrokkenheid van Rijnland? Waarom is er onduidelijkheid ontstaan over de enquête van workshop 2?
8. Hoe ligt het project bij TNO?
9. Hoe denk je dat Rijnland tegenover het proces staat? En hoe denk je dat dhr. W. van der Hoeven tegenover het proces staat?
10. Hoe is het besluit tot stand gekomen om af te wijken van de originele procesvoering (workshop 3)? Wat was precies de invloed van dhr Van der Hoeven?
11. Wat vond je van workshop 3?
12. Hoe worden de resultaten van de deelgroepen met elkaar verbonden?

Bijlage 3: observatieprotocol

Observatieprotocol

Plenair deel 1: 18:00-18:40

Hoe groot is de opkomst?	
Is er betrokkenheid te zien aan de sfeer en de stemming van de deelnemers en hoe ontwikkelt de sfeer?	
Hoe wordt er gereageerd op de inleidende informatie? Hoe is de koppeling met de eerste workshop?	
Wat is de rol van Rijnland?	
Zijn er meningen/reacties gegeven over Rijnland in het algemeen?	
Hoe wordt er gereageerd op de oplossingen?	

Deelgroepen: 18:40-20:10

Zijn er deelnemers die niet actief participeren?	
Hoe wordt er gereageerd op de oplossingen van Rijnland? (let op weerstand, enthousiasme ed)	
Hoe gedragen de Rijnlanders zich?	
Welke mensen observeren en hoe gedragen zij zich?	

Plenair deel 2: 20:15-21:30

Komen de oplossingen duidelijk over op de andere deelnemers?	
Hoe reageren de Rijnlanders op de gepresenteerde oplossingen?	
Hoe reageren de deelnemers op de gepresenteerde oplossingen?	
Kan het kennispanel de vragen beantwoorden? Blijven ze neutraal bij de beantwoording van de vragen?	
Hoe gedraagt Rijnland zich bij het verzamelen van vragen die de volgende keer beantwoordt moeten worden?	

Vertrouwen en commitment

Onderzoek naar vertrouwen en commitment in interactieve
beleidsprocessen



Door

U.A. Bisram

BESTUURSKUNDE

Erasmus Universiteit Rotterdam

TNO Bouw en Ondergrond

Augustus 2006

Vertrouwen en commitment

*Onderzoek naar vertrouwen en commitment in interactieve
beleidsprocessen*

Usha Bisram
Studentnummer: 290047

Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit Sociale Wetenschappen – Bestuurskunde
Master Arbeid, Organisatie & Management

Augustus 2006

Eerste lezer: Dhr. J. Edelenbos
Tweede lezer: Dhr. L. Gerrits

"These is not a book, lumps of lifeless paper, but minds alive on paper."

Gilbert Highet

Voorwoord

Deze scriptie is het resultaat van mijn afstudeerstage bij TNO Bouw en Ondergrond te Delft. De scriptie dient tevens als sluitstuk van de masteropleiding "Arbeid, Organisatie en Management". Arbeid, Organisatie en Management is een differentiatie binnen de opleiding Bestuurskunde van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Deze master beweegt zich op het grensvlak van Bestuurskunde en (Organisatie)Sociologie. Er wordt aandacht besteed aan ontwikkelingen op het gebied van arbeid en organisatie, theorie en theorievorming, empirische toetsing en toepassing van wetenschappelijke inzichten. Tevens staat de wisselwerking tussen ontwikkelingen in de omgeving en veranderingen in de interne organisatie centraal.

In de scriptie is getracht om de theoretische concepten uit de masteropleiding toe te passen op de praktijksituatie. Tevens past de scriptie in toekomstige onderzoeken naar interactieve beleidsprocessen en de betrokken participanten. Ondanks alle aandacht voor het effectief betrekken van participanten en het verhogen van diens vertrouwen in en commitment aan interactieve beleidsprocessen, zijn in de literatuur geen concrete aanknopingspunten geformuleerd. Deze scriptie hoopt bij te dragen om het vertrouwen en commitment van de participanten in de startfase van een interactief proces te verhogen en gedurende het gehele proces hoog te houden.

Tot slot wil ik graag iedereen bedanken door wie ik in staat ben gesteld de scriptie te schrijven. Ten eerste wil ik graag mijn begeleiders van de Erasmus Universiteit, Lasse Gerrits en Jurian Edelenbos, bedanken voor de begeleiding en de ondersteuning. Mijn begeleider van TNO Bouw en Ondergrond, Gerald Jan Ellen, zou ik graag willen bedanken voor de gelegenheid om af te studeren. Mijn collega-stagiair, Thomas de Graaff, wil ik bedanken voor zijn inzicht en hulp bij het schrijven van mijn scriptie. Veel dank aan mijn studiegenoten en alle mensen die zo vriendelijk waren om tijd vrij te maken voor een interview.

Usha Bisram
Delft, augustus 2006

Inhoudsopgave

<i>Managementsamenvatting</i>	8
1. Inleiding	13
1.1 Probleemschets	13
1.2 Aanleiding onderzoek	13
1.3 Onderzoeksvragen	14
1.4 Leeswijzer	15
2. Theoretisch kader	16
2.1 Inleiding	16
2.2 Interactieve beleidsvorming	16
2.3 Deelnemers in interactieve beleidsprocessen	19
2.4 Vertrouwen	20
2.4.1 Vertrouwen in elkaar	21
2.4.2 Vertrouwen in het interactieve proces	22
2.4.3 Vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland	23
2.4.4 Genereren van vertrouwen	24
2.5 Commitment	25
2.5.1 Commitment aan het proces	26
2.5.2 Commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland	27
2.6 Relatie tussen vertrouwen en commitment?	28
2.7 Ter afsluiting	29
3. Methodologische verantwoording	31
3.1 Inleiding	31
3.2 Methoden	31
3.3 Technieken	32
3.3.1 Enquête	32
3.3.2 Observatie	36
3.3.3 Onderzoek	37
3.4 Operationalisering	37
3.4.1 Vertrouwen	38
3.4.2 Commitment	44
3.5 Ter afsluiting	47
4. Casebeschrijving	50

4.1 Inleiding	50
4.2 Baggeren in Zuidwest Rijnland	50
4.3 Introductie actoren	51
4.3.1 TNO	51
4.3.2 Hoogheemraadschap Rijnland	53
4.3.3 Deelnemers	56
4.4 Proces	57
4.4.1 Workshop 1	58
4.4.2 Workshop 2	59
4.4.3 Workshop 3	61
4.4.4 Het vervolg	67
4.4.5 Opkomst	68
4.5 Deelnemers	69
4.5.1 Benutters	69
4.5.2 Beheersers	70
4.5.3 Beschermers	71
4.5.4 Bewoners	73
4.6 Samenvatting	73
5. Analyse	75
5.1 Inleiding	75
5.2 Vertrouwen	75
5.3 Commitment	80
5.4 TNO & Hoogheemraadschap Rijnland	81
6. Conclusies en aanbevelingen	83
6.1 Inleiding	83
6.2 Beantwoording deelvragen	83
6.3 Centrale onderzoeksvraag	93
6.4 Aanbevelingen	95
6.5 Vervolgonderzoek	97
Literatuurlijst	98
Bijlage 1: enquête	101
Bijlage 2: interviewvragen	108
Bijlage 3: observatieprotocol	110

Managementsamenvatting

Aanleiding

Het Hoogheemraadschap Rijnland heeft als doel om wateroverlast tegen te houden en een goede waterkwaliteit te bevorderen. In het hele gebied van Rijnland zijn metingen uitgevoerd en daaruit is gebleken dat het tijd is voor noodzakelijk onderhoud van wateren. Rijnland voert in samenwerking met de gemeenten, bewoners en gebruikers van het gebied een project uit voor het verwerken en hergebruiken van bagger. Het project heet 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'. In het project zal een groep belanghebbenden uit het gebied onder leiding van TNO in een aantal workshops naar een gezamenlijk voorstel toewerken voor baggerverwerking. De workshops zijn in een interactief proces vormgegeven waarbij de inbreng van de individuele betrokkenen centraal staat.

Om na te gaan in hoeverre de methodiek het gewenste effect heeft met betrekking tot vertrouwen en commitment wordt het proces gevolgd. Vertrouwen en commitment worden als dé succesfactoren gezien in interactieve beleidsprocessen. De centrale onderzoeksvraag van het onderzoek luidt als volgt:

Op welke wijze ontwikkelen vertrouwen en commitment van deelnemers in het door TNO ontwikkelde interactieve proces rondom het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland' van het Hoogheemraadschap Rijnland?

Samenvatting theoretisch gedeelte

Het afstudeeronderzoek heeft betrekking op vertrouwen en commitment van deelnemers in interactieve beleidsprocessen. Interactief beleid is gericht om de invloed van belanghebbenden binnen en buiten de overheid op het beleid te vergroten en kennis, ervaringen en inbreng te delen. Bij interactief beleid gaat het erom dat de overheid in een zo vroeg mogelijk stadium burgers, maatschappelijke instanties, bedrijven en/ of andere overheden bij het beleid betreft om in open wisselwerking en samenwerking met hen tot de voorbereiding, bepaling, de uitvoering en evaluatie van beleid te komen.

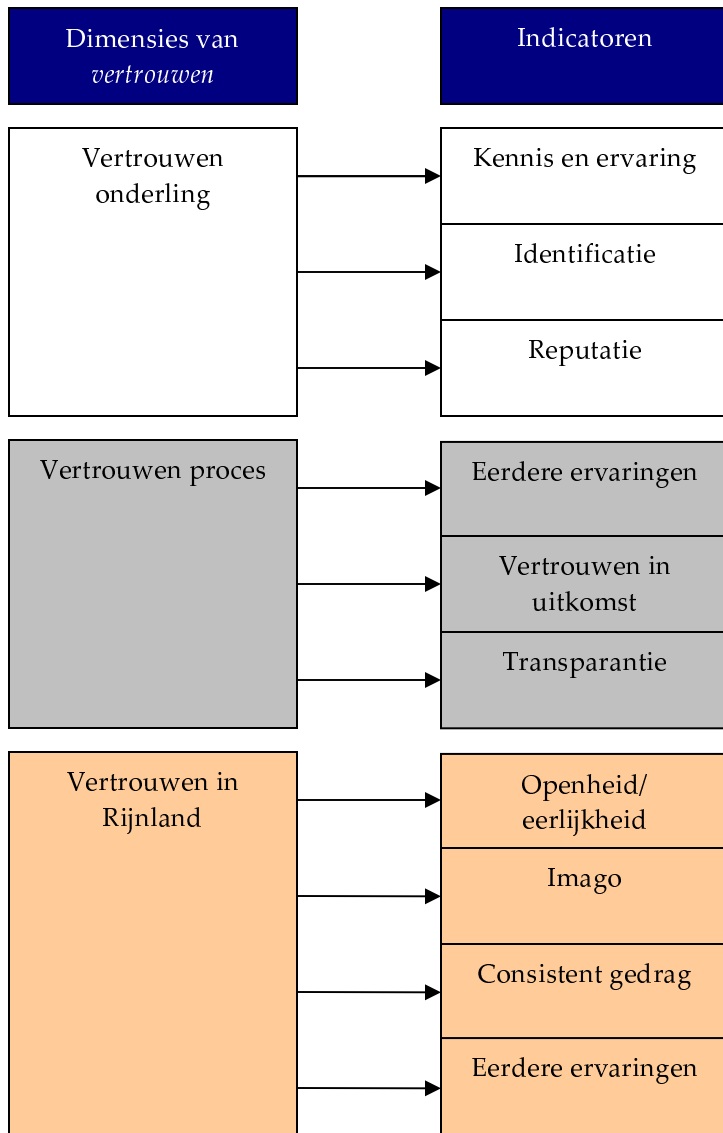
Vertrouwen is in het onderzoek onderverdeeld in drie dimensies: vertrouwen van de deelnemers in elkaar, vertrouwen in het proces en vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland. Bij *vertrouwen van de deelnemers in elkaar* speelt het begrip sociaal vertrouwen mee. Bij sociaal vertrouwen gaat het om intermenselijke vertrouwen, specifiek gericht op het vertrouwen waarmee onbekenden elkaar tegemoet treden in de maatschappij. *Vertrouwen in het proces* heeft het vooral te maken met de wijze waarop samenwerkingsverbanden in de publieke

sector worden vormgegeven: op een relatief technocratisch en instrumentele wijze, die de beleidsproductie op gang houdt, maar die de deelnemers met een onbehagen onbegrepen gevoel achterlaat. Bij het *vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland* speelt het begrip 'institutioneel vertrouwen' mee. Institutioneel vertrouwen heeft betrekking op het vertrouwen in sociale, culturele, economische en politieke instanties van de maatschappij.

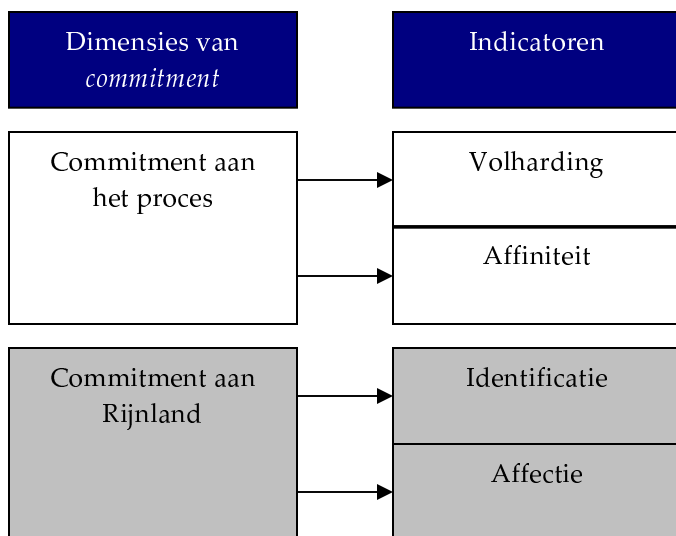
Het begrip commitment is onderverdeeld in commitment aan het proces en commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland. Bij *commitment aan het proces* gaat het om de vraag waarom de deelnemers bereid zijn om het beleid te steunen. Ze kunnen het eens zijn met de probleemdefinitie, met de inhoud van het beleid of met het proces waarin het tot stand is gekomen. Bij *commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland* wordt onderscheid gemaakt tussen normatieve en instrumentele commitment. Binnen de normatieve commitment wordt onderscheid gemaakt tussen identificatie en internalisatie in de relatie. Instrumentele commitment wordt gemeten door middel van compliance in de relatie. Compliance is een functie die in algemene zin toeziet op naleving van wetten en regels die te maken hebben met de bevordering en handhaving van de integriteit van een instelling en diens medewerkers.

Too en Thirkell beweren dat hoe groter het vertrouwen van de deelnemer is, hoe sterker de basis van de relatie, des te groter de commitment om de relatie te behouden. Volgens de auteurs heeft vertrouwen invloed op commitment. Deelnemers dienen eerst vertrouwen in bijvoorbeeld het proces te hebben alvorens ze commitment ontwikkelen. Samengevat heeft vertrouwen volgens de theorie invloed op commitment.

Uit de theorie zijn twee onderzoeksmodellen ontwikkeld met betrekking tot vertrouwen en commitment. In de volgende twee figuren zijn de onderzoeksmodellen weergegeven.



Figuur A: Onderzoeksmodel vertrouwen



Figuur B: Onderzoeksmodel commitment

De indicatoren zijn geoperationaliseerd in vragen voor interviews en stellingen. Het empirisch onderzoek is door middel van enquêtes, interviews en observaties uitgevoerd.

Samenvatting analyse

Uit het empirisch onderzoek is gebleken dat ongeveer eenderde van de deelnemers vertrouwen hebben in elkaar. De deelnemers vinden dat de ervaring en deskundigheid voldoende is om samen over het baggerprobleem te beslissen. In de meting na de 2^e workshop lag het vertrouwen in elkaar hoger dan in de meting na de 3^e workshop. Het vertrouwen in elkaar is gedaald. De meerderheid van de deelnemers heeft aangegeven vertrouwen te hebben in het proces en vindt een interactief proces een geschikte vorm om belanghebbenden uit het gebied te betrekken. Opvallend is dat een groot gedeelte van de deelnemers geen tot weinig vertrouwen heeft in de implementatie van de uitkomst. Er heerst veel onduidelijkheid bij de deelnemers over de doelen van het proces en wat het Hoogheemraadschap wil beogen met het proces. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de deelnemers vertrouwen hebben in de methodiek van een interactief proces, maar weinig of geen vertrouwen hebben in het huidige proces van het Hoogheemraadschap. Ook is er weinig vertrouwen van de deelnemers in het Hoogheemraadschap.

De meerderheid van de deelnemers voelt zich betrokken bij het proces en zijn committed aan het proces. Deelnemers hebben aangegeven betrokken te zijn en invloed te willen uitoefenen op het proces. De commitment aan het Hoogheemraadschap is voor de minderheid van de deelnemers van toepassing. Het Hoogheemraadschap is tekortgeschoten bij de uitvoering van haar taken in de Nederlandse samenleving en wordt door een aantal deelnemers getypeerd als

een bureaucratische organisatie. Er is weinig commitment aan het Hoogheemraadschap, dit heeft vooral te maken met het doen en laten van het Hoogheemraadschap.

Concluderend kan gesteld worden dat het vertrouwen in elkaar te zijner tijd is gedaald. De deelnemers hebben vertrouwen in de methodiek van een interactief proces, maar weinig vertrouwen in het huidige proces van het Hoogheemraadschap. Tevens is er weinig vertrouwen in het Hoogheemraadschap zelf. De deelnemers zijn heel erg committed aan het proces, maar hebben weinig commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland. Uit empirisch onderzoek blijkt dat beide begrippen los van elkaar gezien kunnen worden. Een deelnemer hoeft geen vertrouwen te hebben in het proces om committed te zijn.

Aanbevelingen

De volgende aanbevelingen zijn geformuleerd met betrekking tot het vertrouwen en commitment van de deelnemers in het interactieve proces. De aanbevelingen zijn gericht op het Hoogheemraadschap Rijnland, omdat zij de organiserende én leidende instelling is van het proces. De eerste aanbeveling is om de rol van het Hoogheemraadschap anders weer te geven. De communicatie naar de deelnemers toe dient zowel open als consequent te zijn. De tweede aanbeveling is het duidelijk maken van de doelen van het interactieve proces. Hierbij dient centraal te staan wat er daadwerkelijk beoogd wordt met het proces. De derde aanbeveling is om de scope van het gebied kleinschaliger vorm te geven. Hierbij kan gedacht worden dat er bijvoorbeeld op een concrete locatie in het Rijnlands gebied wordt ingezoomd. En tot slot dient er aandacht besteedt te worden aan de organisatie rondom het gehele project. Met de organisatie wordt alle administratieve handelingen rondom het project bedoeld.

De genoemde aanbevelingen zijn aandachtspunten voor het Hoogheemraadschap om het vertrouwen en commitment van de deelnemers te verhogen in het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project.

1. Inleiding

1.1 Probleemschets

Het Hoogheemraadschap Rijnland staat voor 'droge voeten en schoon water'. Met andere woorden: wateroverlast wordt tegengehouden en een goede waterkwaliteit wordt bevorderd. Om dit te bereiken is onderhoud aan alle watergangen noodzakelijk. In het hele gebied van Rijnland zijn metingen uitgevoerd en daaruit is gebleken dat het tijd is voor noodzakelijk onderhoud van wateren. Afkalvende oevers, afstervende waterplanten en aangevoerd slib dragen bij aan de vorming van bagger. Dit leidt ertoe dat sloten en plassen ondieper worden. Regelmatig moet al het materiaal uitgebaggerd worden om het water diep genoeg te houden voor een goede aan- en afvoer van water. (Slootweg en van Schooten, 2006)

Rijnland voert in samenwerking met de gemeenten, bewoners en gebruikers van het gebied een project uit voor het verwerken en hergebruiken van bagger. Het project heet 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'. In het project staat de baggerproblematiek van het Hoogheemraadschap centraal. Het Hoogheemraadschap dient tot 2020 ongeveer zeven miljoen bagger uit de watergangen te halen. Bagger bestaat uit gewone grond, waterplanten en inwaaiende bladeren. Water dat in beweging is, bij bijvoorbeeld hevige regenval, neemt kleine deeltjes mee die in het water zweven. Als het water tot rust komt zinken de deeltjes naar de bodem, hier wordt bagger gevormd. Al eeuwen wordt bagger uit verschillende watergangen gehaald en tot voor kort werd het gebruikt voor het ophogen van land, het aanleggen van dijken of als meststof. De tijden zijn veranderd en niet alle bagger kan op de kant worden afgezet omdat het niet altijd schoon is en onvoldoende ruimte beschikbaar is. (Slootweg en van Schooten, 2006)

In het project zal een groep belanghebbenden uit het gebied onder leiding van TNO in een aantal workshops naar een gezamenlijk voorstel toewerken voor baggerverwerking. De workshops zijn in een interactief proces vormgegeven waarbij de inbreng van de individuele betrokkenen centraal staat. In de procesbenadering van het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project worden actoren betrokken die bijdragen aan het probleem of een bijdrage kunnen leveren aan de oplossingen. Hierin worden kennis van het systeem en begrip voor elkaars belangen opgebouwd en gedragen oplossingen gezamenlijk geformuleerd. Dit moet leiden tot een effectieve en efficiënte oplossing van de baggerproblemen.

1.2 Aanleiding onderzoek

De baggerproblematiek is van maatschappelijk belang, omdat bagger de maatschappij mogelijk in gevaar brengt. De mogelijkheden zijn overstromingen (doordat bagger de doorstroming van waterlopen blokkeert), vervuiling van de watersystemen en vervuiling van de leefomgeving.

Het Hoogheemraadschap wil de bagger in het eigen gebied kwijt. In samenwerking met TNO is een interactief proces ontwikkeld om verschillende belanghebbenden te betrekken om over het baggerprobleem mee te denken en de eigen wensen aan te geven. Het interactieve proces is vormgegeven in een aantal workshops wat hopelijk zal leiden tot gezamenlijk gedragen oplossingen. In de workshops staan bijvoorbeeld een gezamenlijke probleemdefinitie en het definiëren van wensbeelden centraal. (Slootweg en van Schooten, 2006)

Het project heeft twee doelstellingen. Enerzijds is het bijdragen aan het oplossen van het complexe baggerprobleem door het ontwikkelen van een systeemgerichte benadering voor duurzaam sedimentbeheer een doelstelling. Anderzijds wordt gedoeld nieuwe werkwijzen en aanpakken binnen of buiten de bestaande regelgeving te vinden door kennis en ervaringen uit te wisselen tussen mensen uit de praktijk en wetenschappers. (Raamwerk Projectvoorstel, 2005)

Om na te gaan in hoeverre de methodiek het gewenste effect heeft met betrekking tot vertrouwen en commitment wordt het proces gevolgd. Vertrouwen en commitment worden als dé succesfactoren gezien in interactieve beleidsprocessen. Zonder beide begrippen heeft een interactief proces geen meerwaarde. De ontwikkeling van vertrouwen en commitment van de belanghebbenden staat om deze reden centraal in het onderzoek. Tijdens het proces worden belangrijke procesvariabelen, zoals vertrouwen, rolverdeling tussen participanten, begrip voor het proces, begrip voor de andere perspectieven van de actoren, commitment aan het proces en commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland gemeten. Door de meting ontstaat er inzicht dat gebruikt kan worden tijdens het proces om bij te sturen om het gewenste niveau van vertrouwen en commitment te behalen. Tevens kunnen ervaringen uit het onderzoek leiden tot aanpassingen van de procesmethodiek.

1.3 Onderzoeksvragen

In deze scriptie staan vertrouwen en commitment in interactieve beleidsprocessen centraal, gericht op het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'. Beoogd wordt met het onderzoek om inzicht te bieden in de ontwikkeling van vertrouwen en commitment van betrokkenen in interactieve beleidsprocessen. Het doel is om concrete factoren te identificeren die invloed hebben op de ontwikkeling van vertrouwen en commitment van de betrokkenen. De factoren kunnen organisaties en andere instanties bij het opzetten van een interactief proces gebruiken om het vertrouwen en commitment van de betrokkenen te beïnvloeden.

De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt:

Op welke wijze ontwikkelen vertrouwen en commitment van deelnemers in het door TNO ontwikkelde interactieve proces rondom het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland' van het Hoogheemraadschap Rijnland?

Om de doelstelling van het onderzoek te realiseren zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

- 1) Hoe wordt interactieve beleidsvorming in de theorie omschreven?
- 2) Wat is vertrouwen en wat is commitment? Hoe verhouden beide begrippen zich theoretisch tot elkaar?
- 3) Welke factoren hebben invloed op vertrouwen en commitment?
- 4) Hoe is de ontwikkeling van vertrouwen en commitment in interactieve beleidsprocessen theoretisch opgebouwd?
- 5) Hoe ontwikkelen vertrouwen en commitment van de deelnemers in het interactieve proces?
- 6) Wat voor effect hebben vertrouwen en commitment van de deelnemers op het procesverloop rondom het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'?
- 7) Op welke punten kan de door TNO ontwikkelde interactieve proces verbeterd worden waarbij het vergroten van vertrouwen en commitment van de deelnemers centraal staat?

De centrale onderzoeksvraag en de deelvragen worden met behulp van empirisch onderzoek en een literatuurstudie aan het eind van de scriptie beantwoord. Voor het wetenschappelijke forum en TNO is het onderzoek en het verkregen materiaal overzichtelijk, controleerbaar en inzichtelijk gepresenteerd.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader van het onderzoek behandeld. In het theoretisch kader staan literatuur, verwante theorieën en achtergrondinformatie over de relevante onderwerpen centraal. In hoofdstuk 3 wordt de werkwijze van het onderzoek uiteengezet. In het hoofdstuk wordt het onderscheid tussen methoden en technieken gemaakt. Met behulp van het theoretisch kader is een onderzoeksmodel ontwikkeld, het onderzoeksmodel wordt in dit hoofdstuk gepresenteerd en geoperationaliseerd.

In hoofdstuk 4 wordt de case van het Hoogheemraadschap Rijnland beschreven. De beschrijving van de case dient om de context voor het afstudeeronderzoek weer te geven. In het hoofdstuk wordt het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland', de procesmethodiek en de betrokken actoren beschreven. In hoofdstuk 5 volgt naar aanleiding van de voorgaande hoofdstukken de analyse. In de analyse zijn de zaken naast elkaar gelegd om na te gaan in hoeverre er vertrouwen en commitment heerst bij de deelnemers.

Tot slot volgen in hoofdstuk 6 de conclusies van het onderzoek naar het vertrouwen en commitment van deelnemers in het door TNO ontwikkelde interactieve proces. Tevens komen de aanbevelingen en actiepunten voor het vervolgonderzoek aan bod in dit hoofdstuk.

2. Theoretisch kader

"Vertrouwen geeft een samenleving veerkracht en daadkracht. In Nederland hebben burgers en maatschappelijke organisaties door de jaren heen bewezen grote veranderingen in de wereld en in onze eigen maatschappij te kunnen opvangen."

(Koningin Beatrix, Troonrede 2005)

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader van het onderzoek behandeld. In het theoretisch kader staan literatuur, verwante theorieën en achtergrondinformatie over de relevante onderwerpen centraal. Het doel van dit hoofdstuk is om inzicht te krijgen in de betekenis van de verschillende begrippen die een grote rol spelen in het onderzoek. Ten eerste wordt in paragraaf 2.2 aandacht besteed aan het begrip interactieve beleidsvorming en zes kernvoorwaarden waaraan interactief beleid moet voldoen. Dan komen in paragraaf 2.3 de deelnemers van interactieve beleidsprocessen aan bod. Vervolgens wordt in paragraaf 2.4 ingegaan op het begrip vertrouwen. Hierbij wordt een driedeling in het begrip vertrouwen gemaakt. Achtereenvolgend komt vertrouwen van de deelnemers in elkaar, vertrouwen in het proces en vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland aan de orde. In paragraaf 2.5 wordt het begrip commitment uiteengezet, in deze paragraaf wordt commitment aan het proces en commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland beschreven. In paragraaf 2.6 wordt de vraag gesteld of er een relatie is tussen vertrouwen en commitment. Ter afsluiting wordt in paragraaf 2.7 de aanzet gegeven voor het vervolg van het onderzoek.

2.2 Interactieve beleidsvorming

Het afstudeeronderzoek heeft betrekking op vertrouwen en commitment van deelnemers in interactieve beleidsprocessen. In deze paragraaf zal het begrip interactief beleid worden uiteengezet om een beeld te krijgen van het onderwerp. Interactief beleid wordt door Pröpper en Steenbeek (1999) beschreven als:

<p>Het resultaat van een aantal ontwikkelingen die de positie van de overheid hebben veranderd. De overheid is steeds meer midden in de samenleving gaan staan en zoekt partners voor het te vormen beleid. In interactief beleid worden deze partners in een zo vroeg mogelijk stadium bij het beleid betrokken om in open wisselwerking en /of samenwerking tot voorbereiding, bepaling, uitvoering en/ of evaluatie van beleid te komen. (Pröpper en Steenbeek, 1999:48)</p>

Interactief beleid is gericht om de invloed van belanghebbenden binnen en buiten de overheid op het beleid te vergroten en kennis, ervaringen en inbreng te delen. Bij interactief beleid gaat het erom dat de overheid in een zo vroeg mogelijk stadium burgers, maatschappelijke instanties, bedrijven en/ of andere overheden bij het beleid betrekt om in open wisselwerking en samenwerking met hen tot de voorbereiding, bepaling, de uitvoering en evaluatie van beleid te komen.

Pröpper en Steenbeek hebben zes kernvoorwaarden voor interactief beleid opgesteld. Om het begrip interactief beleid af te bakenen zijn de kernvoorwaarden weergegeven. De kernvoorwaarden luiden als volgt:

- 1) Openheid;
- 2) Duidelijkheid over de rol en inbreng van het bestuur en van de deelnemer(s);
- 3) Meerwaarde van participatie;
- 4) Relatie tussen bestuur en deelnemer(s);
- 5) Geschikte problematiek;
- 6) Voldoende personele capaciteit en hulpmiddelen. (Pröpper en Steenbeek, 1999:36)

In de voorwaarden komen onderdelen van de beleidssituatie tot uitdrukking. De beleidssituatie is opgebouwd uit de inhoudelijke beleidsproblematiek, de deelnemers en hun onderlinge relatie en de doelstellingen van de interactieve aanpak. Eén kernvoorwaarde voor interactief beleid is 'openheid'. Openheid van de organiserende instelling - in dit geval het Hoogheemraadschap Rijnland - naar de deelnemers toe is verbonden met het vertrouwen die de deelnemers hebben. Deelnemers zullen eerder vertrouwen hebben in een open en toegankelijke organisatie dan een gesloten organisatie. Openheid zal als een indicator worden gebruikt om vertrouwen te meten bij de deelnemers. De overige kernvoorwaarden geven een goed beeld van interactief beleid.

Volgens Hendriks en Tops (2001) is interactieve beleidsvorming 'in de mode'. Verschillende geschriften en vertogen van overheidsinstanties leggen de nadruk op het belang van interactie tussen overheidsactoren en actoren uit de maatschappelijke omgeving. Hendriks en Tops hebben een aantal redenen afgeleid van Gray (1998) wanneer interactief beleid toegepast dient te worden. Volgens Gray (1998) is interactief beleid zinvol en noodzakelijk indien:

- 1) Problemen vaag gedefinieerd zijn of er onenigheid is over de definitie van de problemen;
- 2) Verschillende actoren belang hebben bij het oplossen van het probleem;
- 3) De betrokken actoren onvoldoende vooraf geïdentificeerd of georganiseerd zijn;
- 4) De macht- en/ of hulpbronnen van de betrokkenen onevenredig verdeeld zijn;
- 5) De problemen technisch complex en onzeker zijn;
- 6) Er verschillende perspectieven op het probleem bestaan;
- 7) De bestaande manieren om de problemen aan te pakken niet zinvol zijn gebleken. (Hendriks en Tops, 2001:20)

De kernvoorwaarden van Pröpper en Steenbeek(1999) en de redenen van Gray (1998) vertonen enige overlapping. Zowel Pröpper en Steenbeek als Gray vinden dat de betrokken actoren een meerwaarde of belang van hun participatie dienen te hebben. De aard van de problematiek komt ook terug bij de auteurs. Het probleem dient technisch complex, geschikt en onzeker te zijn om een interactief proces op te zetten. Opvallend is dat Gray gericht is op de betrokken actoren en diens belangen en bekwaamheden. De betrokken overheidsinstantie wordt door Gray niet genoemd, terwijl zij een leidende rol heeft in een interactief beleidsproces.

Het succes van het voeren van interactief beleid wordt mede bepaald door de volgende factoren:

- 1) Het hebben van vertrouwen in (onafhankelijke) procesbegeleiding;
- 2) De aanwezigheid van heldere spelregels en procesafspraken (transparant proces);
- 3) Affiniteit met het onderwerp hebben ('*sense of urgency*');
- 4) Het gezamenlijk vaststellen van de probleemdefinitie;
- 5) Het leuk vinden om mee te doen;
- 6) Een goede terugkoppeling van resultaten (het nut om te participeren moet zichtbaar zijn);
- 7) Er moet voldoende tijd beschikbaar (hoe meer interactie er is, hoe drukker).

(Bron: http://www.symbio6.nl/interactief_beleid.php)

De tweede succesfactor - de aanwezigheid van een transparant proces - is een cruciale factor in interactieve beleidsprocessen. Heldere spelregels en procesafspraken omtrent de gang van zaken is van groot belang voor het verloop van het proces. Het vertrouwen van de deelnemers is verbonden met de transparantie van het proces. Het maken van afspraken vanuit de organiserende instelling en zich er daadwerkelijk aan houden kan leiden tot vertrouwen van de deelnemers.

Bij interactieve beleidsvorming dient tevens aandacht te worden besteed aan het imago van de organiserende instelling. Pröpper en Steenbeek (1999:35) hebben het verbeteren van het imago als een doelstelling van interactieve beleidsvorming geformuleerd. Een imago kan volgens van Riel (1992) beschouwd worden als een meer of minder uitgekristalliseerd beeld in het hoofd van mensen. Het imago komt tot stand via een aantal indrukken, die een individu opdoet als men direct of indirect met een object of organisatie in aanraking komt. Dowling (1986) definieert imago als volgt:

An image is the set of meanings by which an object is known and through which people describe, remember and relate to it. That is the result of the interaction of a person's beliefs, ideas, feelings and impressions about an object. (Dowling, 1986)

De grote belangstelling voor het imago komt voort uit de assumptie dat een positief imago dé basisvoorwaarde is voor het aangaan van een directe of indirecte relatie met verschillende doelgroepen.

De aanwezigheid van de genoemde kernvoorwaarden en succesfactoren in het interactieve proces van het Hoogheemraadschap Rijnland en TNO kunnen leiden tot een verhoogd vertrouwen en commitment van de deelnemers. Om het afstudeeronderzoek af te bakenen wordt een driedeling in vertrouwen gemaakt. Er wordt gekeken naar het vertrouwen van de deelnemers in elkaar, vertrouwen van deelnemers in het proces en vertrouwen van deelnemers in het Hoogheemraadschap Rijnland. Commitment wordt onderverdeeld in commitment aan het proces en commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland. In hoofdstuk 3 Methodologische verantwoording is vanuit de theorie een onderzoeksmodel ontwikkeld, waarbij aandacht wordt besteed aan de verschillende dimensies. De kernvoorwaarden en de succesfactoren worden gebruikt als indicatoren om het vertrouwen en commitment te meten. Door middel van operationalisering zijn de indicatoren omgezet in interviewvragen en stellingen voor enquête.

Na het begrip ‘interactieve beleidsvorming’ volgt een theoretische kijk op deelnemers in interactieve beleidsprocessen. In de volgende paragraaf wordt dit besproken.

2.3 Deelnemers in interactieve beleidsprocessen

De mondiger wordende burgers willen steeds vaker direct bij de besluitvorming betrokken worden. De overheid kan niet langer aannemen dat draagvlak in de vertegenwoordigende organen zorgt voor maatschappelijk draagvlak. Het maatschappelijke draagvlak moet voortdurend actief verworven worden. Tops en Zourdis (2000) beweren dat het draagvlak vergroot kan worden door belanghebbenden direct bij de besluitvorming te betrekken.

Voor interactief beleid is het belangrijk om vooraf een beeld te hebben van de partijen die bij het beleid worden betrokken. Hierbij is het nodig om te weten welke externe actoren belangrijk zijn voor het slagen van het beleid en wat de mogelijke inbreng zal zijn van deze actoren. Dragen zij relevante kennis bij of kunnen zij ook een eigen beleidsinspanning leveren? Andere vragen die belangrijk zijn om inzicht te krijgen in de externe actoren zijn:

1. Wat zijn de relevante belangen en doelen van de actoren?
2. Hoe interpreteren of omschrijven de actoren de problematiek?
3. Welke standpunten hebben de actoren ingenomen en welke argumenten spelen daarbij een rol?
4. Wat is de betrokkenheid van de actoren bij het probleem? Zijn ze direct belanghebbend vanuit hun eigen interesse of vanuit maatschappelijke interesse?
5. Zijn de actoren op de hoogte van de problematiek?

6. Hoe goed zijn de actoren georganiseerd? (Pröpper en Steenbeek, 1999:32)

De betrokkenheid van de actoren bij het probleem – vraag 4 - is voor het afstudeeronderzoek relevant, de overige vragen dienen om een genuanceerd beeld van de deelnemers te vormen.

Het is belangrijk om aandacht te besteden aan de wijze waarop de deelnemers van interactieve processen worden geselecteerd. In het kader van het afstudeeronderzoek is het belangrijk om na te gaan welke criteria een rol hebben gespeeld bij het selecteren van de belanghebbenden. Onderzoek naar de deelnemers is belangrijk om inzicht te krijgen in de betrokken actoren. In paragraaf 4.5 worden de deelnemers van het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'- project besproken. Hierbij wordt de indeling van de deelgroepen in de workshops gehanteerd. De indeling van de deelgroepen is puur van instrumentele aard.

Het afstudeeronderzoek heeft betrekking op vertrouwen en commitment van deelnemers in interactieve beleidsprocessen. In de voorgaande paragrafen zijn vanuit de theorie interactieve beleidsprocessen en deelnemers besproken, beide onderwerpen geven een beeld van een interactief proces. In de volgende twee paragrafen zullen de twee sleutelbegrippen uit de onderzoeksvraag aan de orde komen. In paragraaf 2.4 zal het begrip vertrouwen worden uiteengezet, vertrouwen speelt immers een grote rol in het afstudeeronderzoek. Vervolgens wordt in paragraaf 2.5 commitment uitvoerig besproken. Voor het afstudeeronderzoek is het belangrijk om theoretisch inzicht in de sleutelbegrippen te hebben alvorens het empirisch onderzoek wordt uitgevoerd.

2.4 Vertrouwen

In deze paragraaf wordt het begrip vertrouwen uiteengezet. Vertrouwen is, naast commitment, één van de sleutelbegrippen in het afstudeeronderzoek. Om vertrouwen te kunnen meten dient eerst het begrip worden uitgelegd.

Volgens Koen en Pauwe (1999) is het tegenwoordig niet meer vanzelfsprekend dat er onderling vertrouwen aanwezig is in samenwerkingsverbanden. Veranderingsprocessen creëren steeds sneller een grote onzekerheid onder alle betrokken partijen. Onzekerheid kan leiden tot wantrouwen en weerstand tegenover de aanpak en inspraakmogelijkheden. Wantrouwen zorgt voor afname aan de mentale weerbaarheid van de betrokken personen en geledingen in het interactieve proces, terwijl die mentale weerbaarheid van essentieel belang is voor participatie. Een positieve houding is alleen mogelijk wanneer mensen vertrouwen hebben in de gehanteerde systemen en in het waarborgen van leidinggeven dat de systemen correct en zorgvuldig worden gebruikt. Vertrouwen is cruciaal in situaties waar veranderingen en onzekerheden centraal staan en mensen werkzaam zijn temidden van de polariteit van een grote mate van autonomie en wederzijdse afhankelijkheid. Vertrouwen wordt een kritieke

factor wanneer een organisatie vraagt om commitment en creativiteit in een situatie met grote onzekerheid. (Koene en Paauwe, 1999:2)

Indien uit het onderzoek blijkt dat de deelnemers in het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project een gevoel van onzekerheid delen en daardoor wantrouwen hebben in het Hoogheemraadschap Rijnland, is het belangrijk om na te gaan of het onzekerheidsgevoel gevolgen heeft voor de participatie van de deelnemers. Als uit het onderzoek blijkt dat de deelnemers voldoende vertrouwen hebben in het Hoogheemraadschap Rijnland, is het bovenstaande niet van toepassing.

Vertrouwen kan in verschillende dimensies worden opgesplitst, zoals vertrouwen in het proces, vertrouwen van de deelnemers in elkaar, vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland, vertrouwen in het projectteam, vertrouwen in TNO en vertrouwen in de overheid. In het kader van het afstudeeronderzoek is het relevant om te kijken naar het vertrouwen van de deelnemers in elkaar, vertrouwen in het interactieve proces en vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland. In deze paragraaf worden achtereenvolgens de dimensies van vertrouwen besproken. In paragraaf 2.4.4 worden processen weergegeven om vertrouwen te kunnen genereren.

2.4.1 Vertrouwen in elkaar

Welke rol speelt vertrouwen in samenwerkingsverbanden? Verschillende definities van vertrouwen leggen nadruk op het belang van vertrouwen en de betrouwbaarheid. In deze paragraaf komen een aantal begrippen van vertrouwen aan bod waarbij de nadruk op vertrouwen en betrouwbaarheid ligt.

Vertrouwen is een breed begrip, vandaar dat aandacht voor de concrete betekenis van het begrip vertrouwen in een organisatiecontext nuttig is. Vertrouwen kan onderverdeeld worden naar het aspect van de relatie tussen mensen waarop het betrekking heeft. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen affect-based en reputation-based trust. Affect-based trust is vooral gericht op de persoonlijke, emotionele vertrouwensband met een partner waarmee samengewerkt dient te worden, terwijl reputation-based trust het vertrouwen in de prestaties van een partner weergeeft. In het afstudeeronderzoek zijn de aspecten van reputation-based trust belangrijk. De deelnemers van het project moeten in de workshops samenwerken om tot een oplossing te komen, hierbij staan de bekwaamheden van de deelnemers centraal en niet of de deelnemers elkaar aardig vinden. (Koene en Paauwe, 1999:6)

In de sociaal wetenschappelijke literatuur wordt onderscheid gemaakt in sociaal vertrouwen en institutioneel vertrouwen. Bij sociaal vertrouwen gaat het om intermenselijke vertrouwen, specifiek gericht op het vertrouwen waarmee onbekenden elkaar tegemoet treden in de maatschappij. Om te benadrukken dat het gaat om vertrouwen in mensen buiten de eigen

kleine kring of groep waartoe men behoort wordt gesproken van 'gegeneraliseerd' sociaal vertrouwen. Putnam (1993) en Fukuyama (1995) wijzen op het belang van vertrouwen tussen burgers om te komen tot een effectieve samenwerking. Putnam heeft Italiaanse regio's vergeleken en gekeken naar de politieke en bestuurlijke effecten. Fukuyama heeft landen en culturen vergeleken waarbij de nadruk lag op het economisch belang van vertrouwen. Beide auteurs constateren dat het vertrouwen tussen burgers invloed heeft op het functioneren van maatschappelijke instellingen en op een aangenaam sociaal-cultureel klimaat. Naarmate er meer vertrouwen is, zullen burgers sneller in staat zijn om gemeenschappelijke problemen op te lossen. (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2004:18-20)

Met institutioneel vertrouwen wordt het vertrouwen in de sociale, culturele, economische en politieke instanties van de maatschappij bedoeld. In paragraaf 2.4.3 *Vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland* wordt institutioneel vertrouwen besproken.

2.4.2 Vertrouwen in het interactieve proces

Hendriks (2003) onderscheidt drie niveaus om een beter beeld te krijgen van de problematiek en de handelingsperspectieven van vertrouwen in de Nederlandse overheid. Het Nederlandse bestuur heeft op systeemniveau en productieniveau geen optimaal niveau wat vertrouwen betreft. Op procesniveau zijn de problemen groter. Het tekort aan interacties op procesniveau gaat ten koste van het sociale en persoonlijke vertrouwen dat noodzakelijk is voor netwerkbestuur. Het niet tegemoet komen van de projectleiders naar de deelnemers toe zit op dit niveau. Het niet tegemoetkomen geldt bovenal 'de wijze waarop de dingen gaan'.

Het probleem van vertrouwen heeft vooral te maken met de wijze waarop samenwerkingsverbanden in de publieke sector worden vormgegeven: op een relatief technocratisch en instrumentele wijze, die de beleidsproductie op gang houdt, maar die de deelnemers met een onbehagen onbegrepen gevoel achterlaat. Voorzover er sprake is van gebrek van vertrouwen, spitst die zich toe op het tekort aan interacties dat in de Nederlandse beleidsstijl vaak terugkomt. Het vertrouwen op procesniveau vraagt om een aanpak die aan beide kanten van de relatie deelnemer - projectleiders aanknopingspunten zal moeten vinden. Aan de ene kant moet concreet invulling worden gegeven aan vormen van eigentijds burgerschap: hierbij spelen het kunnen (mee)regeren en het (mee)geregeerd kunnen worden mee. Aan de andere kant moet werk worden gemaakt van eigentijds bestuur, waarbij interactief beleid als afzetbasis wordt gebruikt. (Hendriks, 2003)

De beleidssituatie is geen statisch gegeven. De beleidssituatie is vaak de inzet van interactief beleid en kan als gevolg hiervan veranderen. Dit is ook van toepassing op de voorwaarden voor interactief beleid. Zo kan het bestaan van vertrouwen tussen het bestuur en de deelnemers als een voorwaarde of als doel voor interactief beleid worden gezien. Pröpper en Steenbeek (1999)

hebben een doelstelling voor interactief beleid geformuleerd die betrekking heeft op de transparantie van het proces. De doelstelling houdt het volgende in:

Verbetering van het proces vraagt om communicatie met gezamenlijke menings- en ideeënvorming als doel; vrije informatie-uitwisseling en inhoudelijke openheid. (Pröpper en Steenbeek, 1999:119)

Het verbeteren van het proces houdt onder andere in dat er een goede en constructieve sfeer wordt gecreëerd die een bijdrage levert aan meer vertrouwen en begrip tussen bestuur en deelnemers van het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'- project. Het proces dient open en toegankelijk te zijn voor de deelnemers. De deelnemers zullen zien dat het proces een effectieve vorm is van besluitvorming.

2.4.3 Vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland

Vertrouwen is van groot belang in een samenwerkingsverband. Het gaat om de betrokkenheid bij het project en de psychologische beschikbaarheid in het project. Dit maakt duidelijk dat expliciete aandacht van de organiserende instelling voor vertrouwen nodig is. Whitener en anderen (1998) onderzochten de rol van de organiserende instelling als initiator van vertrouwen in samenwerkingsverbanden. Zij brachten vijf aspecten naar voren waardoor een organiserende instelling betrouwbaar overkomt bij de betrokken deelnemers. De vijf aspecten zijn:

1. Consistent gedrag door de tijd heen en in verschillende situaties;
2. Integriteit, overeenstemming van woorden en daden;
3. Delen en delegeren van controle en beslissingsbevoegdheid;
4. Communicatie;
5. Betrokkenheid bij het welzijn van anderen. (Koene en Paauwe, 1999:7)

De vijf gedragsaspecten worden vertaald in verschillende indicatoren om het vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland te meten. Communicatie en integriteit vanuit het projectteam hebben bijvoorbeeld invloed op het vertrouwen van de deelnemers in het Hoogheemraadschap.

Organisaties dienen aandacht te besteden aan flexibiliteit, verandering en vernieuwing. Tevens speelt operationele efficiency een grote rol. Grote flexibiliteit moet gepaard gaan met de helderheid van visies en doelstellingen. Het is van belang dat de betrokken partijen zich aanpassen met behoud van de eigen identiteit. Vertrouwen wordt door Morgan en Hunt (1994:23) gezien als een essentieel ingrediënt in succesvolle relaties en samenwerkingsverbanden.

Bij het vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland speelt het begrip 'institutioneel vertrouwen' mee. Institutioneel vertrouwen heeft betrekking op het vertrouwen in sociale,

culturele, economische en politieke instanties van de maatschappij. Volgens Sztompka (1998) kan institutioneel vertrouwen worden gezien als een veralgemenisering van vertrouwen in mensen. Het gaat van specifiek 'particularized' sociaal vertrouwen in de eigen groep naar algemeen 'generalized' sociaal vertrouwen in onbekende burgers. Van daaruit volgt het vertrouwen in anonieme voortbrengselen en verbanden. Elchardus en Smits (2002) zien institutioneel vertrouwen als een bijzondere vorm van sociaal vertrouwen. Het is omstrede of men instituties kan vertrouwen zoals men mensen kan vertrouwen. Volgens Hardin (1999, 2002) is het niet mogelijk, als de personen waarmee men niet bekend is of onvoldoende kennen en die het voor het zeggen hebben, om een afweging te maken of het belang voldoende in hun belangen ingekapseld is. Rothstein (2003:120) wijst erop dat het niet noodzakelijk om een institutie te vertrouwen, omdat de verwachting aanwezig is dat de institutie bij voorbaat integer, onpartijdig en bekwaam is. Het vertrouwen kan gebaseerd zijn op een combinatie van kennis van institutionele normen, de mogelijkheid om te controleren of er aan de afspraken wordt gehouden en de aanwezigheid van sancties voor het geval dat niet gebeurt. (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2001:20)

Vertrouwen in de kwaliteit van de organisatie is van belang, omdat belanghebbenden anders op cruciale momenten om de organisatie heen zullen werken. De kans bestaat dat de organisatie genegeerd zal worden wanneer deelnemers hun eigen beoordelingsvermogen gaan gebruiken. Uiteindelijk wordt de organisatiekennis ontoegankelijk op cruciale momenten, de organisatie wordt los gezien van de dagelijkse praktijk.

2.4.4 Genereren van vertrouwen

Doney en Cannon (1997) hebben een literatuuronderzoek gedaan naar het begrip vertrouwen. Naar aanleiding van het onderzoek hebben ze vijf processen gedefinieerd die als uitgangspunt wordt genomen in de literatuur over vertrouwen. Door middel van de processen kan inzicht worden verkregen in de wijze waarop vertrouwen in het interactieve proces kan worden gegenereerd. De vijf processen zijn:

1) Berekenend proces

In de economische literatuur wordt vertrouwen gezien als een berekenend proces, waarin een individu of een organisatie de kosten en/ of baten berekent van ofwel de andere partij bedriegen ofwel de relatie aanhouden. Indien de baten van het bedriegen de kosten van het betrapt worden niet overstijgen (waarbij rekening gehouden wordt met de grootte van de kans dat hij betrapt wordt), gaat de ene partij ervan uit dat het niet voordelig zal zijn van de andere partij om hem te bedriegen en dat hij daarom deze partij kan vertrouwen. (Doney en Cannon, 1997)

2) Voorspellend proces

Een andere invalshoek is de mate van voorspelbaarheid door vertrouwen. Een individu of een organisatie gaat ervan uit dat hij op basis van informatie over gedrag en dergelijke van de andere partij in het verleden, gedrag van deze partij in de toekomst kan voorspellen. Hierbij spelen herhaaldelijke interacties een rol. Wanneer een partner herhaaldelijk beloftes doet en deze nakomt, zal het vertrouwen van de ander in deze partner groeien. (Doney en Cannon, 1997)

3) Capability proces

Hierbij bepaalt de ene partij op basis van inzicht in het potentieel van een individu of organisatie of hij in staat is om aan zijn verplichtingen te voldoen. Naar aanleiding hiervan stelt hij vertrouwen in het individu of de organisatie. In het capability proces spelen eerlijkheid en openheid een grote rol, net zoals kennis en ervaring van de deelnemers. (Doney en Cannon, 1997)

4) Intentie proces

In het intentie proces staan de doelen van de andere partij centraal. De ene partij interpreteert de houding van de andere partij en probeert op basis hiervan vast te stellen wat de intenties van de andere partij in de relatie zijn. Vervolgens bepaalt hij de mate van vertrouwen die hij in de andere partij stelt. In het intentie proces spelen de doelen van de verschillende deelnemers een rol. (Doney en Cannon, 1997)

5) Overdraaglijkheid proces

Deze theorie gaat uit van de beleving van een derde partij die een partner als betrouwbaar beschouwt. Een individu of organisatie die de intentie heeft om zaken te doen met een partner die als betrouwbaar is bestempeld, neemt deze mening over. Hierbij wordt uitgegaan dat vertrouwen overgedragen kan worden. (Doney en Cannon, 1997)

2.5 Commitment

Commitment wordt vanuit verschillende inzichten gedefinieerd. Meyer en Herscovitch (2001) hebben na het bestuderen van verschillende definities voorgesteld dat commitment als volgt kan worden gedefinieerd:

A force that binds an individual to a course of action of relevance to one or more targets. As such, commitment is distinguishable from exchange-based forms of motivation and from target-relevant attitudes, and can influence behavior even in the absence of extrinsic motivation or positive attitudes.

Volgens Meyer en Herscovitch is commitment duidelijk waarneembaar in verschillende vormen van motivatie en doelrelevante attitudes. Commitment kan het gedrag zelfs beïnvloeden wanneer er geen extrinsieke motivaties of positieve attitudes aanwezig zijn. Vanuit dit standpunt zullen de deelnemers van het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland' project worden geïnterviewd. Er zal aandacht worden besteed aan de motivaties en doelen van de individuele deelnemers.

Michael O'Malley (2001) heeft vijf stappen geformuleerd om de commitment bij deelnemers te beïnvloeden. De stappen zijn:

- 1) Deelnemers het gevoel geven dat ze gewenst zijn;
- 2) Bouwen aan zelfrespect van de deelnemers;
- 3) Versterken van vertrouwen en wisselwerking;
- 4) Emotionele beloningen geven;
- 5) Creëren van onderlinge economische afhankelijkheid.

Voor het afstudeeronderzoek zullen de stappen als indicatoren worden gebruikt om commitment bij de deelnemers te meten. In de schriftelijke enquêtes zal bijvoorbeeld indirect worden gevraagd of de deelnemers het gevoel hebben dat ze gewenst zijn.

Om het begrip commitment uiteen te zetten is commitment verdeeld in commitment aan het proces en commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland. In deze paragraaf wordt ingegaan op de twee dimensies.

2.5.1 Commitment aan het proces

Pröpfer en Steenbeek (1999) hebben een doelstelling van interactief beleid geformuleerd die betrekking heeft op het draagvlak van de deelnemers. Draagvlak kan gezien worden als een afgeleide van commitment, beide begrippen hebben raakvlakken met elkaar. De beweegredenen van de deelnemers om te participeren in een interactief proces staan centraal. De doelstelling van Pröpfer en Steenbeek (1999) luidt als volgt:

Het realiseren van draagvlak vraagt een groot of een representatief aantal participanten. (Pröpfer en Steenbeek, 1999:119)

Hierbij gaat het om de vraag waarom de deelnemers bereid zijn om het beleid te steunen. Ze kunnen het eens zijn met de probleemdefinitie, met de inhoud van het beleid of met het proces waarin het tot stand is gekomen. Draagvlak betekent in principe brede politiek-bestuurlijke en maatschappelijke steun. Het is mogelijk dat deelnemers direct betrokken moeten worden om draagvlak te verlenen, bijvoorbeeld door een concrete bijdrage te leveren aan het proces. Dit is ook het geval bij het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project. De deelnemers leveren een

bijdrage door het delen van kennis en ervaring met anderen en het gezamenlijk komen tot een oplossing.

Een interactief proces kan in drie fases worden onderscheiden: de initiatiefase, de integratiefase en de realisatiefase. De kunst is om door middel van procedures en een herkenbare structuur de inhoud van het project door het proces heen te loodsen. Aan het einde van het proces kan een besluit of een uitkomst liggen, wat hoge commitment van de deelnemers deelt. Commitment van de deelnemers komt op drie manieren ten goede. Ten eerste verhoogt commitment de volharding van de deelnemers. De deelnemers zijn minder snel geneigd om te stoppen met het project of het project op te geven. Ten tweede is het gevoel van 'burgerschap' hoger, deelnemers met een hoge commitment helpen sneller andere deelnemers en gedragen zich ethisch correct. Ten slotte zorgt commitment bij deelnemers voor een verhoogde interactieve deelname en input.

(Bron:http://www.managementissues.com/cultuuranalyse/cultuuranalyse/communicatie_verbet_eren:_een_kunstje_leren_of_houding_en_gedrag_veranderen?_20050405286.html)

2.5.2 Commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland

O'Reilly en Chapman (1986) en Brown, Lusch en Nicholson (1995) hanteren vanuit de literatuur een uitwerking van commitment waarbij onderscheid gemaakt wordt tussen normatieve en instrumentele commitment. Binnen de normatieve commitment wordt onderscheid gemaakt tussen identificatie en internalisatie in de relatie. Identificatie heeft betrekking op verbondenheid met de organisatie en internalisatie verwijst naar de waarden die de organisatie uitdraagt. Instrumentele commitment wordt gemeten door middel van compliance in de relatie. Compliance is een functie die in algemene zin toeziet op naleving van wetten en regels die te maken hebben met de bevordering en handhaving van de integriteit van een instelling en diens medewerkers.

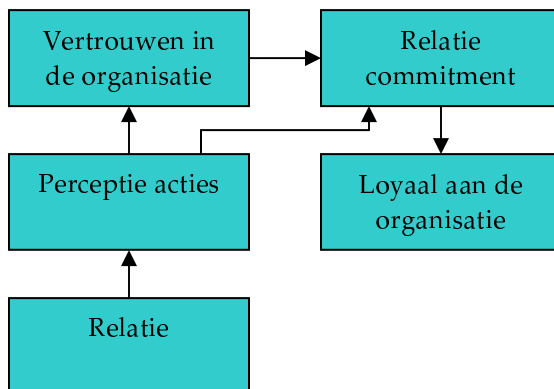
Kumar, Hibbard en Stern (1994) maken onderscheid in affectieve en calculatieve commitment. Affectieve commitment en calculatieve commitment hebben een duidelijke associatie met identificatie en internalisatie en compliance, deze termen worden gebruikt om verschillende vormen van commitment aan te duiden. Compliance kan gezien worden als een controle-instrument voor ethiek en om een compliance cultuur in het project door te voeren. Compliance houdt het 'handelen in overeenstemming van bepaalde regels in'. Hierbij wordt de nadruk gelegd op regels die te maken hebben met de integriteit en reputatie van de instelling. (Bron: <http://www.feweb-vu.nl/urlsearchresults.asp?itemnumber=7727>)

Bij affectieve commitment wenst de partner de relatie voort te zetten, omdat hij de ander aardig vindt en de relatie als prettig ervaart. Bij calculatieve commitment moet de partner de relatie voort zetten, omdat er bijvoorbeeld kosten verbonden zijn aan het beëindigen van de relatie.

Calculatieve commitment is gebaseerd op extrinsieke condities en is daardoor meer oppervlakkig vergeleken met affectieve commitment. Affectieve commitment is gebaseerd op intrinsieke condities en vormt daarom een goede basis voor een lange termijn relatie. Tijdsoriëntatie is ook een onderdeel van commitment. Ervan uitgaande dat affectieve en calculatieve commitment de motivatie vormen voor een duurzame oriëntatie van betrokken partijen met betrekking tot de relatie, kan tijdsoriëntatie ook als een dimensie van commitment worden beschouwd. Partijen voelen zich namelijk in eerste instantie betrokken bij een organisatie en vanuit deze betrokkenheid streven zij naar effectieve samenwerking en eventueel een relatie voor onbepaalde tijd. (Kumar, Hibbard en Stern, 1994)

2.6 Relatie tussen vertrouwen en commitment?

Vertrouwen en commitment worden niet of nauwelijks onafhankelijk van elkaar onderzocht in de literatuur. Volgens Too en Thirkell leidt vertrouwen tot commitment, zonder vertrouwen is er geen commitment. Too en Thirkell hebben een model ontwikkeld waarbij het onderhouden van relaties als een indirecte stimulator van een individu aan een organisatie kan worden gezien. Het model is weergegeven in figuur 1.



Figuur 1: Relatie vertrouwen en commitment

(Bron:<http://www.loyaltyfacts.com/pages/index.asp?soort=artikel&id=39>)

Volgens Too en Thirkell gaat loyaliteit gepaard met vertrouwen. Als een deelnemer bijvoorbeeld ziet dat de organisatie extra tijd of geld investeert zal het leiden tot meer vertrouwen. Commitment is de mate waarin de deelnemer zich inzet om de relatie voort te zetten. Volgens beide auteurs heeft vertrouwen invloed op commitment en zonder vertrouwen kan er geen commitment zijn.

Too en Thirkell beweren dat hoe groter het vertrouwen van de deelnemer is, hoe sterker de basis van de relatie, des te groter de commitment om de relatie te behouden.

Andere auteurs zien ook de invloed van vertrouwen op commitment. Geyskens, Steenkamp en Kumar (1998), Morgan en Hunt (1994) en Dwyer, Schurr en Oh (1987) erkennen de invloed van vertrouwen op commitment, tevredenheid en een lange termijn oriëntatie; allemaal aspecten die volgens de auteurs centraal staan bij effectieve samenwerking.

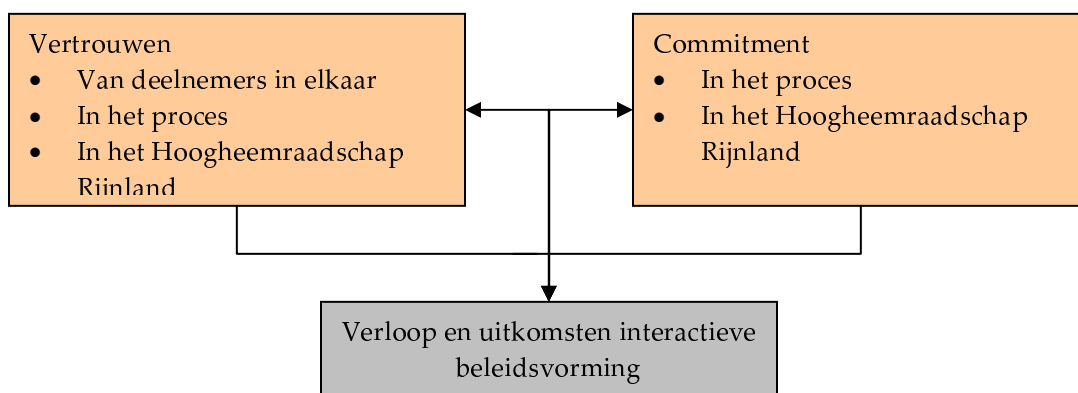
Volgens Morgan en Hunt zijn vertrouwen en commitment noodzakelijk omdat:

- Ze partijen aanmoedigen om relaties in stand te houden door middel van samenwerking met verschillende partners;
- Ze weerstand bieden aan aantrekkelijke korte termijn alternatieven tegenover de voordelen van het blijven bij de bestaande partners;
- Ze potentieel hoge risico's zien door het geloof dat de partners niet opportunistisch zullen handelen.

Samengevat leiden vertrouwen en commitment volgens Morgan en Hunt (1994) en Too en Thirkell direct tot gedrag dat bevorderlijk is om relaties en samenwerkingsverbanden succesvol te laten verlopen. Voor het afstudeeronderzoek betekent het dat de deelnemers eerst vertrouwen dienen te hebben in bijvoorbeeld het proces alvorens ze commitment zullen ontwikkelen. Door middel van empirisch onderzoek zal gekeken worden of vertrouwen daadwerkelijk invloed heeft op commitment en of er een relatie is tussen beide. In hoofdstuk 5 Analyse zal uit de bevindingen van de interviews en enquêtes duidelijk worden of beide begrippen invloed hebben op elkaar.

2.7 Ter afsluiting

In deze paragraaf wordt kort aangegeven hoe het onderzoek verder wordt vormgegeven. In het theoretisch kader zijn de begrippen vertrouwen en commitment onderverdeeld in een aantal dimensies. In figuur 2 is de verdeling grafisch weergegeven.



Figuur 2: Dimensies vertrouwen en commitment

De dimensies bieden inzicht in het verloop van het interactieve proces met betrekking tot het vertrouwen en commitment van de deelnemers. De dimensies worden elk in het volgende hoofdstuk geoperationaliseerd voor het empirisch onderzoek. In hoofdstuk 4 Casebeschrijving worden vervolgens de bevindingen uit het empirisch onderzoek weergegeven. Hierbij wordt aandacht besteed aan het verloop en de uitkomsten van het interactieve proces. In hoofdstuk 5 volgt de analyse van de empirische bevindingen en in hoofdstuk 6 worden de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek gepresenteerd.

3. Methodologische verantwoording

3.1 Inleiding

In het hoofdstuk Methodologische verantwoording wordt de werkwijze van het onderzoek uiteengezet. Het is moeilijk om een verschil aan te geven tussen methoden enerzijds en technieken anderzijds. Er kan worden gezegd dat een methode algemener is, het overkoepelt een aantal technieken. Tot op een zekere hoogte is het onderscheid te vergelijken met het onderscheid tussen strategie en tactiek. In dit hoofdstuk wordt het onderscheid tussen methoden en technieken gemaakt. In paragraaf 3.2 wordt de gebruikte methode van het afstudeeronderzoek beschreven. De methode van het onderzoek kan getypeerd worden als een casestudy. In paragraaf 3.3 komen vervolgens de technieken aan de orde. In deze paragraaf wordt de wijze van enquêtes, interviews en observaties beschreven. In paragraaf 3.4 komen de onderzoeksmodellen van vertrouwen en commitment aan de orde. De onderzoeksmodellen zijn ontwikkeld vanuit de theorie en in paragraaf 3.4 staat centraal hoe de begrippen worden gemeten. Tot slot wordt in paragraaf 3.5 een korte samenvatting van het hoofdstuk gegeven.

3.2 Methoden

Het type onderzoek kan worden onderscheiden naar de focus van het onderzoek, ofwel naar het aantal eenheden. Hierbij onderscheidt Hakvoort de volgende varianten; casestudy, vergelijkend onderzoek, survey, dynamische studies en dergelijke. (Hakvoort, 1995:86-87) Het afstudeeronderzoek kan getypeerd worden als het variant casestudy. De casestudy binnen de bestuurskunde betreft doorgaans een onderzoek van een complexe situatie. Binnen de casestudy wordt de eenheid van het onderzoek bestudeerd. De kenmerken van de casestudy zijn onder andere de sterke gebondenheid in de context en de 'real-life' situatie. De gebondenheid in de context betekent dat de belangrijkste oorzakelijke factor niet los kan worden gezien van de context. (Hakvoort, 1995:90)

Voor het afstudeeronderzoek wordt gekeken naar de case van het Hoogheemraadschap Rijnland. Het project waarin het onderzoek wordt uitgevoerd heet 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'. 'Baggeren in Zuidwest Rijnland' is een grootschalig project waarbij het Hoogheemraadschap Rijnland samen met belanghebbenden wil onderzoeken welke geschikte mogelijkheden er bestaan voor de verwerking van bagger. Het project is vormgegeven in een nieuwe interactieve aanpak die een bijdrage moet leveren voor het oplossen van het complexe baggerprobleem. De aanpak gaat uit van vier speerpunten:

- Actoren betrekken die een bijdrage leveren aan het probleem en een bijdrage kunnen leveren aan de oplossing;
- Het toepassen van de kennis uit het gebied;

- Het bouwen aan kennis van het systeem en begrip voor elkaars belangen;
- Gezamenlijk oplossingen voor het baggerprobleem formuleren.

In het project zijn deelnemers betrokken die verschillende belangen hebben. Er zijn bijvoorbeeld mensen uit de visserij, watersport, gemeenten en provincies betrokken. Het afstudeeronderzoek is gericht op het vertrouwen en commitment van de deelnemers in het interactieve proces en in het Hoogheemraadschap Rijnland. Voor het onderzoek is het belangrijk om de attitudes van de deelnemers te achterhalen. Hierbij is het noodzakelijk om empirisch onderzoek te doen. Er is onder andere met behulp van interviews, enquêtes en observaties onderzoeksmateriaal verworven. In paragraaf 3.3 worden de technieken beschreven.

3.3 Technieken

Het verkrijgen van de gegevens ter beantwoording van de onderzoeksvraag verloopt binnen het bestuurskundig onderzoek niet anders dan bij een sociaal-wetenschappelijk onderzoek. Bij het verzamelen van gegevens richt de bestuurskundige wetenschapper zich op twee categorieën waarnemingsobjecten:

- ✓ De gedragingen, handelingen, opvattingen en communicatieve uitingen van individuen;
- ✓ De inhoud van bestuursdocumenten zoals wetten, nota's, plannen, verordeningen, begrotingen en dergelijke. (Hakvoort, 1995:127)

Met de keuze van een bepaalde techniek van gegevensverzameling zijn verschillende methodologische keuzes gemaakt. Het gebruik van een vragenlijst of een observatieprotocol geeft aan dat theoretische begrippen zijn gebruikt en geoperationaliseerd. Tevens betekent het dat de onderzoeker empirisch-analytisch te werk gaat. De empirisch-analytische benaderingswijze richt zich op het ontwikkelen van begrippen, modellen en theorieën vooraf door de onderzoeker. Vervolgens worden de theoretische begrippen vertaald naar empirisch waarneembare verschijnselen door middel van definiëren, indiceren en operationaliseren. Definiëren, indiceren en operationaliseren zijn achtereenvolgens de handelingen die de onderzoeker moet verrichten om de verhouding tussen theoretische begrippen en empirische variabelen aan te geven. (Hakvoort, 1995:127)

De gebruikte technieken om empirisch materiaal te verzamelen in het afstudeeronderzoek zijn enquêtes, interviews en observaties. In paragraaf 3.3.1 en 3.3.2 worden deze technieken besproken.

3.3.1 Enquête

Het uitvoeren van een enquête is een geschikte techniek om inzicht te krijgen in de houding en de opinies van de deelnemers. Dit is ook de reden geweest om een enquête te houden onder de deelnemers. De enquête is een systematische ondervraging van personen op verschillende

punten. Meestal vormen de personen een zorgvuldig getrokken steekproef uit een bepaalde omschreven populatie. De enquête als onderzoeksstrategie wordt gehouden onder de volgende omstandigheden:

- Als het aantal personen waarover men gegevens wil hebben groot is;
- Als het aantal te meten variabelen groot is;
- Als men motieven, houdingen, opinies, toekomstplannen en dergelijke wil onderzoeken;
- Als men gedrag wil onderzoeken dat niet observeerbaar is. (Swanborn, 1984:306)

Het afstudeeronderzoek betreft het achterhalen van de houding en opinies van de deelnemers over hun vertrouwen en commitment. Door middel van een schriftelijke enquête is direct inzicht verkregen in de attitudes van alle deelnemers die aanwezig waren bij de workshops. In het onderzoek is gebruik gemaakt van twee soorten enquêtes, namelijk van schriftelijke enquêtes en interviews. Beide vormen van enquêtes worden hieronder kort besproken.

Schriftelijke enquête

Het groepsgewijs afnemen van vragenlijsten heeft als voordeel dat er meer en snellere respons is dan wanneer ze worden opgestuurd. Tevens bestaat de mogelijkheid om te controleren door wie en hoe volledig de lijst is ingevuld. Volgens Baarda en de Goede (1996:148) zijn er weinig nadelen aan deze vorm van afname. Bij schriftelijke enquêtes worden vragenlijsten uitgedeeld met de vraag of de deelnemers ze willen invullen. De vraagstelling bij een schriftelijke enquête is eenvoudig geformuleerd. De vraagstellingen in de enquête zijn uniform met vaste antwoordalternatieven. Het gebruik van vaste antwoordalternatieven bij het meten van motieven en preferenties veronderstelt dat de onderzoeker op de hoogte is van de antwoordmogelijkheden die zich kunnen voordoen, zodat in de werkelijkheid aanwezige variëteit uitputtend kan worden afgebeeld op de verzameling alternatieven. In de enquêtes is gebruik gemaakt van een waardeschaal met een ordinaal meetniveau. Bij een ordinaal meetniveau hebben de waarden een vaste onderlinge volgorde. De elementen verschillen niet alleen van elkaar, maar de een is hoger, méér, positiever of iets dergelijks dan de ander. Variabelen waarvan de waarden een vaste volgorde vertonen worden ordinale variabelen genoemd. (Swanborn, 1984:68) De ordinale variabelen in de schriftelijke enquêtes zijn:

- 1) Zeer mee oneens
- 2) Enigszins mee oneens
- 3) Neutraal
- 4) Enigszins mee eens
- 5) Zeer mee eens

De grootte van de groep deelnemers heeft een rol gespeeld bij de keuze van een enquête met een ordinaal meetniveau. Enquêtes met vastgestelde waarden zijn efficiënter om te verwerken

en analyseren. Ook zijn een aantal interviews uitgevoerd. In de interviews is dieper ingegaan op de materie.

In de 1^e en 3^e workshop zijn de enquêtes ingevuld door de deelnemers. In de 1^e workshop kregen de deelnemers de tijd om de enquête ter plekke in te vullen. De respons op de eerste enquête was hierdoor optimaal. In de derde workshop kregen de deelnemers de enquête uitgedeeld bij het afscheid met de vraag de enquête in te vullen en terug te sturen. Ook zijn de enquêtes via de mail verzonden naar de deelnemers met de vraag om de enquête in te vullen en terug te sturen. Helaas heeft niet elke deelnemer de enquête ingevuld, maar de respons was acceptabel voor een sociaal-wetenschappelijk onderzoek. De resultaten van de enquêtes zijn naderhand geanalyseerd met behulp van het computerprogramma SPSS. In het volgende hoofdstuk worden de resultaten van de enquêtes weergegeven. De enquêtes zijn terug te vinden in de bijlage.

Interviews

Het doel van het interviewen is om na te gaan wat iemand van een bepaalde situatie vindt. Er vinden vraaggesprekken over onderwerpen plaats, die door middel van observatie niet waar te nemen zijn. (Hakvoort, 1995:134-138) De interviewvragen voor het afstudeeronderzoek hebben betrekking op vertrouwen en commitment. Beide onderwerpen zijn praktisch niet observeerbaar, om deze reden is gekozen voor een interview. Bij een interview gaat de interviewer een aantal deelnemers ondervragen. Dit kan in een open gesprek, met behulp van een vragenlijst of via een andere tussenvorm. De vragen in de interviews met de deelnemers hadden een open antwoordmogelijkheid. Een open antwoordmogelijkheid heeft het voordeel dat de deelnemers het interview aantrekkelijker vinden. Ze worden niet in een 'multiple choice'-situatie gedwongen en ze krijgen het gevoel dat er aan zijn meningen meer recht wordt gedaan. Een open antwoordmogelijkheid kan uiteindelijk leiden tot een valider resultaat, naarmate de deelnemer meer van zijn eigen specifieke ervaringen kan gebruikmaken en de antwoorden in zijn eigen taalgebruik kan uitdrukken. Het nadeel van een open antwoordmogelijkheid is dat er in de analyse geprobeerd moet worden om de antwoorden van een groot aantal personen onder één noemer te brengen. De analyse kan tijdrovend zijn. (Swanborn, 1984: 312-313)

Interviews kunnen worden ingedeeld naar de mate van structurering. In het afstudeeronderzoek is gebruik gemaakt van semi-gestructureerde interviews. Het interview verloopt aan de hand van een vooraf gestructureerde vragenlijst. Hierbij staat de formulering van de vragen vast en alle respondenten krijgen in principe dezelfde vragen voorgelegd. In de interviews was er wel de mogelijkheid om verder door te vragen om dieper op een bepaald onderwerp in te gaan. (Hakvoort, 1995:134) Met behulp van een semi-gestructureerde

vragenlijst worden uniforme vragen gesteld aan alle deelnemers, hierdoor verloopt de analyse van de interviews sneller. In de bijlage zijn de vragen van de interviews opgenomen.

De deelnemers zijn in de workshops verdeeld in drie groepen: beheersers, benutters en beschermers. Bij de groepsindeling is een goede verdeling van verschillende partijen nagestreefd, waarbij de deelnemers op basis van hun belangen in een deelgroep werden ingedeeld. In paragraaf 4.5 worden de deelnemers en de deelgroepen uitvoerig beschreven. Uit de drie deelgroepen is een steekproef gemaakt om de deelnemers te interviewen. Door een steekproef uit de drie deelgroepen te maken zijn de verschillende perspectieven van de deelnemers in kaart gebracht. Een 'beschermer' zou misschien anders tegen het interactieve proces aan kunnen kijken vergeleken met een 'benutter'. De overige selectiecriteria zijn:

- Het aantal mensen per deelgroep (opkomst);
- Belang van de deelnemers (diversiteit);
- De functie;
- De rol/ houding in de deelgroep.

Met het belang van de deelnemers wordt de aard van de belanghebbenden bedoeld. Er is gestreefd om deelnemers met verschillende belangen en functies te interviewen. In de deelgroepen zijn de deelnemers met overeenkomstige belangen en functies bij elkaar gezet. Bij de selectie voor de interviews is erop gelet dat er niet twee deelnemers met dezelfde functies en belangen zijn geïnterviewd. Er is bijvoorbeeld uit de groep beschermers (waarin de gemeenten en provincies zitten) één deelnemer uit de gemeente en één deelnemer uit de provincie geïnterviewd en niet twee deelnemers uit de gemeente. Het streven was om deelnemers uit verschillende invalshoeken te interviewen. De rol en houding in de deelgroep geeft meestal aan hoe de deelnemers tegenover het interactieve proces staan. Door middel van observaties is naar houding en rollen van de deelnemers gekeken en op basis hiervan zijn ze benaderd voor een interview.

Per deelgroep zijn twee deelnemers en één Rijnlander geïnterviewd. In hoofdstuk 4 Casebeschrijving komen de bevindingen uit de interviews naar voren.

Validiteit

Onderzoeksmetingen zijn vaak enigszins afhankelijk van toeval. Hoe minder dat het geval is, des te betrouwbaarder zij zijn. De toevalligheden kunnen betrekking hebben op de situatie, de interviewer, de vragenlijst of de geënquêteerde persoon. Als er betrouwbare gegevens voorhanden zijn, betekent dit niet dat het geldige gegevens zijn. De gegevens moeten ook valide zijn. Validiteit betekent dat er gemeten dient te worden wat er beoogd werd om te meten. (Baarde en de Goede, 1996:165) Een belangrijk punt bij validiteit speelt de rol van sociaal wenselijkheid. Sociaal wenselijke antwoorden zijn volgens Swanborn (1984) antwoorden die

beïnvloed worden door de neiging om te reageren op een manier waarvan men verwacht dat deze de interviewer bevalt. Door middel van triangulatie kunnen de gegevens op betrouwbaarheid en validiteit worden onderzocht. Het begrip triangulatie betekent het gebruik van meer dan één methode of meer dan één techniek om de gestelde onderzoeksdoelen te bereiken. In het afstudeeronderzoek zijn zowel schriftelijke als interviewenquêtes bij de deelnemers uitgevoerd. Door Putt en Springer (1989) wordt triangulatie als methode aanbevolen om het aantal betrouwbaarheids- en geldigheidsfouten te reduceren. (Hakvoort, 1996:132) De validiteit en betrouwbaarheid van de gegevens uit de schriftelijke enquêtes en interviews worden empirisch onderzocht. Hiervoor is de onderlinge samenhang bepaald. Als er geen samenhang bestaat roept deze twijfel op over de veronderstelling dat ze hetzelfde verschijnsel meten. In de schriftelijke enquêtes en interviews zijn dezelfde vragen opgenomen, de formulering van de vragen verschilt. Hierdoor kan de betrouwbaarheid worden bepaald van de bevindingen uit de interviews en enquêtes.

3.3.2 *Observatie*

De observatie is uitgevoerd tijdens de workshops. Door middel van de observatie is gekeken of er weerstand heerste bij de deelnemers en naar aanleiding hiervan zijn de deelnemers benaderd voor een interview. Observatie is traditioneel de dataverzamelingstechniek bij antropologisch onderzoek. Bij bestuurskundig onderzoek neemt observeren een bescheiden plaats in. Observeren houdt het zorgvuldig en aandachtig opslaan van verschijnselen in met als doel de verschijnselen zo nauwkeurig mogelijk te leren kennen. Hakvoort omschrijft de volgende voorwaarden van observeren:

- ✓ De observatie moet een omschreven onderzoeksdoel dienen;
- ✓ De observatie moet systematisch gepland zijn;
- ✓ De registratie dient systematisch te geschieden;
- ✓ De verkregen informatie dient betrouwbaar en geldig te zijn. (Hakvoort, 1996:140)

De voordelen van observatie zijn dat de onderzoeker niet afhankelijk is van de verbale uitdrukkingmogelijkheden van de deelnemers én van de bereidheid tot deelname van het onderzoek. Het nadeel is dat het gedrag niet altijd plaatsvindt in de observatieperiode, veel gedrag is van langdurige aard. (Hakvoort, 1996:140)

In de workshops is gekeken naar het gedrag en houding van de deelnemers. Aangezien het onderzoek gericht is op het achterhalen van de attitudes van de deelnemers, is vooral gelet of er weerstand heerste bij de deelnemers. Het doel van de observatie is kijken naar het gedrag van de deelnemers en voornamelijk naar afwijkend gedrag. Hierbij is gelet op scherpe opmerkingen van de deelnemers, deelnemers die het initiatief nemen in de workshops en of er sprake is van nonchalant gedrag. Naar aanleiding van de observatie in de 2^e workshop zijn de deelnemers benaderd voor een interview. Deelnemers met bijvoorbeeld een duidelijk standpunt in de

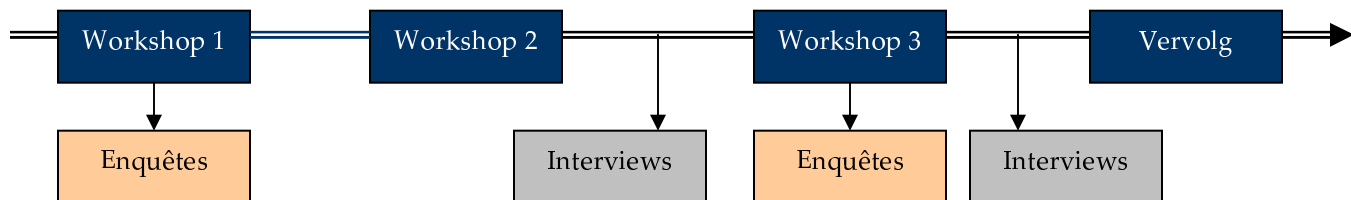
deelsessies of met een sceptische houding zijn gevraagd om een interview te houden. In de interviews was de mogelijkheid aanwezig om aan de deelnemers door te vragen over de redenen van bijvoorbeeld hun sceptische houding.

Met behulp van een observatieprotocol, waarin de te meten kenmerken zijn opgenomen, is de observatie in de workshops uitgevoerd. De kenmerken hadden betrekking op onder andere de reacties van de deelnemers, de rol van het Hoogheemraadschap Rijnland en de actieve deelname van de deelnemers. Na de observatie zijn de bevindingen in een observatieverslag verwerkt. Het observatieprotocol is te vinden in de bijlage.

3.3.3 Onderzoek

De empirische data is door middel van interviews en enquêtes verworven. In figuur 3 is een tijdslijn van het onderzoek weergegeven. Het merendeel van de interviews is gehouden na de 2^e workshop en voor de 3^e workshop. De enquêtes zijn gehouden tijdens de 1^e en 3^e workshops. Het afstudeeronderzoek is na de 1^e workshop van start gehouden, de enquête uit de 1^e workshop heeft helaas weinig bruikbare resultaten opgeleverd. In alle workshops is geobserveerd.

Door verschillende meetmomenten in het onderzoek op te nemen, wordt de ontwikkeling van vertrouwen en commitment inzichtelijk gemaakt. In figuur 3 is een tijdslijn van de empirische data verzamelmomenten opgenomen.



Figuur 3: Tijdslijn onderzoek

De stellingen van de enquête die in de volgende paragraaf aan de orde komen zijn de stellingen voor de enquête van de 3^e workshop.

3.4 Operationalisering

In deze paragraaf wordt de theorie over vertrouwen en commitment in interactieve beleidsprocessen toegepast op de praktische invulling van het afstudeeronderzoek. Vanuit de theorie zijn een aantal onderzoeksmodellen ontwikkeld met verschillende indicatoren. De indicatoren zijn vertaald naar concreet meetbare termen. De reden dat begrippen zoals

vertrouwen en commitment vertaalt dienen te worden in een aantal concreet meetbare termen heeft te maken met de betrouwbaarheid van de meting en de validiteit van de operationalisering. Ook de complexiteit van het te meten begrip heeft invloed op het aantal indicatoren. Vertrouwen en commitment zijn complex meetbare begrippen zijn, daarom zijn ze elk onderverdeeld in een aantal dimensies. Vertrouwen is onderverdeeld in *vertrouwen onderling de deelnemers*, *vertrouwen in het proces* en *vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland*. Babbie (2004:123) hanteert de volgende definitie van een indicator en een dimensie:

Indicator: An observation that we choose to consider as a reflection of a variable we wish to study.

Dimension: A specifiable aspect of a concept. (Babbie, 2004:123)

De meting van de indicatoren moet zo min mogelijk afhangen van het toeval en zo betrouwbaar mogelijk zijn. Door een begrip te vertalen in een aantal kenmerken wordt de kans op toeval gespreid. Tevens wordt de validiteit van de operationalisering bevorderd. Bij validiteit gaat het om de vraag of de indicatoren inderdaad het begrip representeren.

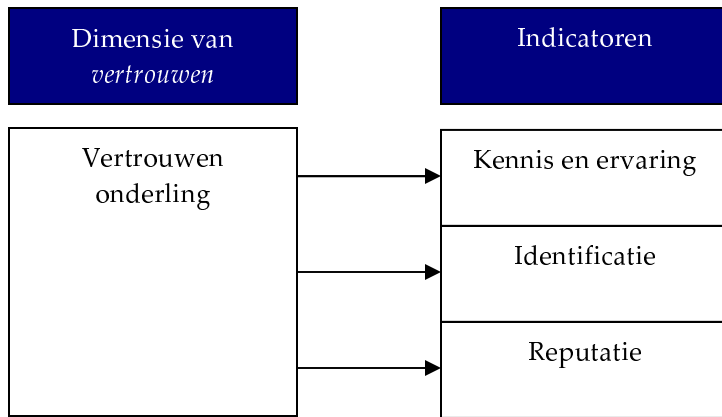
In paragraaf 3.4.1 zal als eerst het begrip vertrouwen worden geoperationaliseerd aan de hand van de dimensies en de bijbehorende indicatoren. Vervolgens wordt in paragraaf 3.4.2 het begrip commitment geoperationaliseerd.

3.4.1 *Vertrouwen*

Vertrouwen van de deelnemers van het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'- project kan worden onderverdeeld in drie dimensies. De dimensies van vertrouwen zijn *vertrouwen onderling*, *vertrouwen in het interactieve proces* en *vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland*. De dimensies worden gemeten door een aantal indicatoren. Indicatoren hebben de functie om abstracte en complexe kenmerken te kunnen meten.

Vertrouwen onderling de deelnemers

Het onderzoeksmodel voor vertrouwen onderling de deelnemers is weergegeven in figuur 4.



Figuur 4: Onderzoeksmodel vertrouwen onderling

Het vertrouwen dat deelnemers in elkaar hebben is een dimensie van vertrouwen en wordt gemeten door de volgende indicatoren:

- Kennis en ervaring: kennis en ervaring van de andere deelnemers spelen een rol, omdat relevante kennis en ervaring zorgt voor vertrouwen in de bekwaamheid van de andere deelnemers.
- Identificatie met intenties en doelen van anderen: kunnen de deelnemers zichzelf identificeren met de intenties en doelen van de andere deelnemers? Wordt er gestreefd naar hetzelfde doel of streven de deelnemers hun eigen belangen na?
- Reputatie: hierbij gaat het om de reputatie van de deelnemers en hoe de andere deelnemers erover denken. Wordt er bijvoorbeeld anders over techneuten gedacht dan over ecologen?

De letterlijke vragen van de interviews en de stellingen van de enquêtes om het vertrouwen van de deelnemers onderling te meten zijn weergegeven in tabel 1. De vragen van de interviews zijn open vragen. Het voordeel van een open antwoordmogelijkheid is dat de respondent meer van zijn eigen specifieke ervaringen gebruik kan maken en ze ook in zijn eigen specifieke taalgebruik kan uitdrukken. Bij het formuleren van de vragen gaat het om zo veel mogelijk informatie te verkrijgen die relevant is. (Swanborn, 1984:313) Er zijn tevens verschillende controlevragen opgenomen, waarbij triangulatie in het oog is gehouden. In tabel 1 komt dit ook duidelijk naar voren.

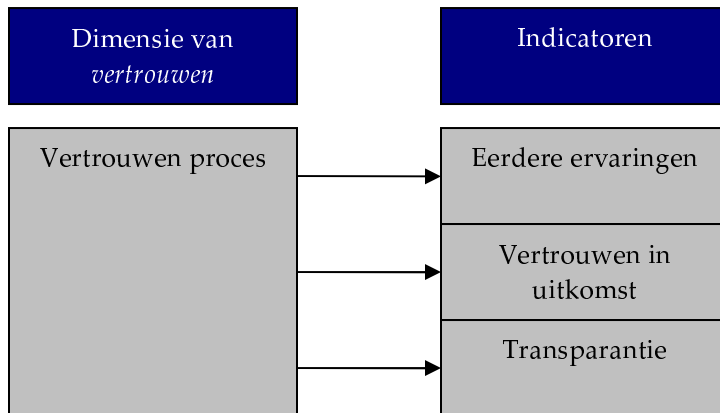
In de enquête is gebruik gemaakt van een waardeschaal. De deelnemers hadden de optie om de stellingen een waarde toe te kennen, waarbij een 1 'zeer mee oneens' betekende en een 5 'zeer mee eens'. De waarde 3 stond voor neutraal.

<i>Indicatoren vertrouwen onderling</i>	<i>Letterlijke vraag in het interview</i>	<i>Betekenis antwoord</i>
Kennis en ervaring	Vindt u dat de deelnemers de kennis en ervaring hebben om deel te mogen nemen met het project?	Indien de deelnemer vindt dat de andere deelnemers beschikken over de kennis en ervaring, kan het betekenen dat hij of zij vertrouwen heeft in de andere deelnemers. Indien de deelnemer van mening is dat de andere deelnemers niet beschikken over kennis en ervaring, kan het betekenen dat hij of zij geen vertrouwen heeft in de andere deelnemers.
Kennis en ervaring	Vindt u dat de lokale kennis, vakkennis, wensen, problemen en voorkeuren van de deelnemers genoeg naar voren komen?	Indien de deelnemer vindt dat dit niet het geval is, geeft het aan dat hij of zij vindt dat de andere deelnemers niet voldoende bekwaam zijn om aan het proces mee te doen en geen vertrouwen heeft in de andere deelnemers.
Identificatie met intenties en doelen van anderen	Bent u van mening dat alle deelnemers hetzelfde doel voor ogen hebben en waarom?	Indien de deelnemer van mening is dat alle deelnemers hetzelfde doel voor ogen hebben, kan hij of zij zichzelf identificeren met de intenties en doelen van de andere deelnemers. Dit kan leiden tot vertrouwen onderling.
<i>Indicatoren vertrouwen onderling</i>	<i>Letterlijke vraag in de enquête</i>	<i>Betekenis antwoord (in de enquête is gebruik gemaakt van een waardeschaal, waarbij een 1 'zeer mee oneens' betekent en een 5 'zeer mee eens')</i>
Kennis en ervaring/ reputatie	De ervaring van de andere deelnemers is voldoende om samen over het baggerprobleem van Rijnland te beslissen.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen onderling hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig vertrouwen heeft in de andere deelnemers.
Kennis en ervaring/ reputatie	De deskundigheid van de andere deelnemers is voldoende om samen over het baggerprobleem van Rijnland te beslissen.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen onderling hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig vertrouwen heeft in de andere deelnemers.
Identificatie met intenties en doelen van anderen	Ik vertrouw erop dat de deelnemers streven naar een voor allen acceptabele oplossing.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen onderling hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig vertrouwen heeft in de andere deelnemers.

Tabel 1: Vragen en stellingen om vertrouwen onderling te meten

Vertrouwen in het proces

In onderstaand figuur is het onderzoeksmodel van vertrouwen in het proces weergegeven.



Figuur 5: Onderzoeksmodel vertrouwen in het proces

Het vertrouwen in het proces is een dimensie van vertrouwen en wordt gemeten door de volgende indicatoren:

- Eerdere ervaringen: eerdere (positieve) ervaringen met het proces kunnen ertoe leiden dat het vertrouwen in het proces wordt vergroot. Indien de deelnemers een negatieve ervaring hebben met interactief beleid, zal het vertrouwen in het proces laag zijn.
- Vertrouwen in de uitkomst: hebben de deelnemers vertrouwen in de uitkomsten en denken de deelnemers dat de uitkomsten daadwerkelijk worden gebruikt? Indien de deelnemers denken dat de uitkomsten niet worden gebruikt en het gehele proces tijdsverspilling is, zal het vertrouwen in het proces laag zijn.
- Transparantie: de aanwezigheid van een transparant proces is een cruciale factor in interactieve beleidsprocessen. Heldere spelregels en procesafspraken omtrent de gang van zaken is van groot belang voor het verloop van het proces. Het vertrouwen van de deelnemers is verbonden met de transparantie van het proces. Het maken van afspraken vanuit de organiserende instelling en zich er daadwerkelijk aan houden kan leiden tot vertrouwen van de deelnemers.

De letterlijke vragen van de interviews en de stellingen van de enquêtes om het vertrouwen van de deelnemers in het proces te meten zijn weergegeven in tabel 2.

<i>Indicatoren vertrouwen in het proces</i>	<i>Letterlijke vraag in het interview</i>	<i>Betekenis antwoord</i>
Eerdere ervaringen	Hoe staat u tegenover de interactieve vormgeving van het project?	Indien de deelnemer een positieve ervaring heeft het proces en het project, geeft het aan dat de deelnemers vertrouwen hebben in het proces.
Eerdere ervaringen	Heeft u al eerder deelgenomen aan een interactief proces?	Indien de deelnemer een eerdere positieve ervaring met het proces heeft gehad, leidt dit tot een verhoogd vertrouwen in het proces.
Vertrouwen in de uitkomst	Denkt u dat de uitkomst van het project daadwerkelijk wordt geïmplementeerd?	Indien de deelnemer denkt dat de uitkomst van het project daadwerkelijk wordt geïmplementeerd is het vertrouwen hoog in het proces.
Transparantie	Vindt u dat u en de andere deelnemers voldoende inbreng hebben in het proces?	Indien de deelnemer vindt dat hij of zij onvoldoende inbreng heeft in het proces, betekent dit dat het proces onvoldoende interactief is en er niet aan de afspraken is gehouden. Dit kan leiden tot laag vertrouwen in het proces.
<i>Indicatoren vertrouwen in het proces</i>	<i>Letterlijke stelling in de enquête</i>	<i>Betekenis antwoord (in de enquête is gebruik gemaakt van een waardeschaal, waarbij een 1 'zeer mee oneens' betekent en een 5 'zeer mee eens')</i>
Eerdere ervaringen	Ik vind dit type proces een geschikte vorm om mensen en organisaties uit het gebied te betrekken.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen in het proces hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig vertrouwen heeft in het proces.
Eerdere ervaringen	Ik denk dat dit proces effectief zal verlopen.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen in het proces hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig vertrouwen heeft in het proces.
Vertrouwen in de uitkomst	Ik steun de tot nu toe behaalde resultaten van dit proces.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen in het proces hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig vertrouwen heeft in het proces.
Vertrouwen in de uitkomst	Ik steun dit proces.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen in het proces hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig vertrouwen heeft in het proces.
Vertrouwen in de uitkomst	Ik vind dat dit proces de besluitvorming verstoort.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen in het proces laag. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer veel vertrouwen heeft in het proces.
Vertrouwen in de uitkomst	Ik zie niet in wat ik kan toevoegen aan dit proces.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen in het proces laag. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer veel vertrouwen heeft in het proces.

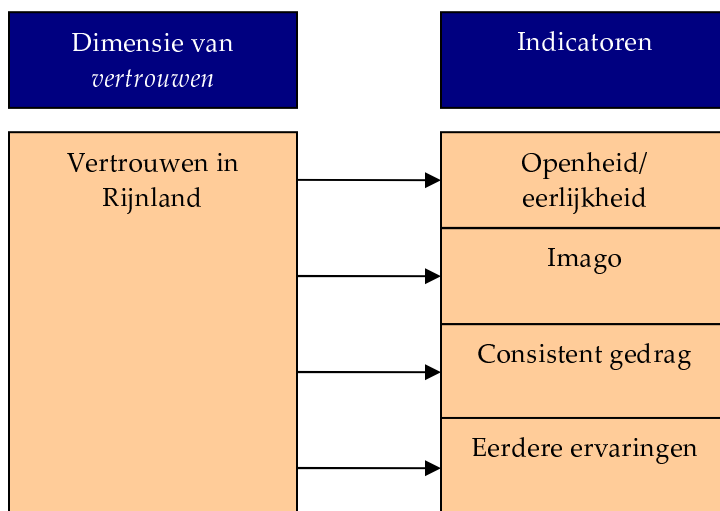
Tabel 2: Vragen en stellingen om vertrouwen in het proces te meten

Vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland

Het vertrouwen dat deelnemers in het Hoogheemraadschap Rijnland hebben is een dimensie van vertrouwen. Het vertrouwen van de deelnemers in het Hoogheemraadschap Rijnland wordt gemeten door de volgende indicatoren:

- Openheid en eerlijkheid: is het Hoogheemraadschap naar de deelnemers open en eerlijk? Worden de deelnemers van alles op de hoogte gehouden? Wanneer het Hoogheemraadschap zichzelf positioneert als een gesloten organisatie om mee samen te werken, zal het vertrouwen van de deelnemers laag zijn.
- Imago: welke positie heeft het Hoogheemraadschap in de maatschappij? Staan ze bekend als een bureaucratische organisatie? Zijn de deelnemers bekend met de organisatie?
- Consistent gedrag: houdt het Hoogheemraadschap zich aan alle afspraken die ze maken of komen ze bepaalde afspraken niet na. Hiermee wordt bedoeld op de betrouwbaarheid van Rijnland.
- Eerdere ervaringen: eerdere (positieve) ervaringen met het Hoogheemraadschap kunnen ertoe leiden dat het vertrouwen in de organisatie wordt vergroot. Indien de deelnemers een negatieve ervaring hebben, is het vertrouwen in het Hoogheemraadschap waarschijnlijk laag.

Het onderzoeksmodel is in onderstaand figuur weergegeven.



Figuur 6: Onderzoeksmodel vertrouwen in Rijnland

De letterlijke vragen van de interviews en de stellingen van de enquêtes om het vertrouwen van de deelnemers in het Hoogheemraadschap Rijnland te meten zijn weergegeven in de volgende tabel.

<i>Indicator van vertrouwen in Rijnland</i>	<i>Letterlijke vraag in het interview</i>	<i>Betekenis antwoord</i>
Openheid en eerlijkheid	Wat vindt u van de communicatie met het Hoogheemraadschap Rijnland?	Een positief antwoord geeft aan dat Rijnland open en eerlijk is en leidt tot verhoogd vertrouwen in Rijnland.
Eerdere ervaringen	Bent u in het verleden in aanraking gekomen met het Hoogheemraadschap Rijnland?	Indien de deelnemer een positieve ervaring heeft gehad met Rijnland, leidt dit tot vertrouwen in Rijnland.
<i>Indicator van vertrouwen in Rijnland</i>	<i>Letterlijke stelling in de enquête</i>	<i>Betekenis antwoord (in de enquête is gebruik gemaakt van een waardeschaal, waarbij een 1 'zeer mee oneens' betekent en een 5 'zeer mee eens')</i>
Imago	Rijnland drukt een te grote stempel op het proces.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen in Rijnland laag. In een interactief proces mag Rijnland zich in principe niet teveel bemoeien met het proces.
Imago	Rijnland voert haar taken goed uit.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen in Rijnland hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig vertrouwen heeft Rijnland.
Consistent gedrag	Wat dit proces betreft is het handelen van Rijnland naar de deelnemers toe positief.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen in Rijnland hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig vertrouwen heeft Rijnland.
Consistent gedrag	Rijnland leeft alle in het proces gemaakte afspraken en toezeggingen na.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen in Rijnland hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig vertrouwen heeft Rijnland.

Tabel 3: Vragen en stellingen om vertrouwen in Rijnland te meten

3.4.2 Commitment

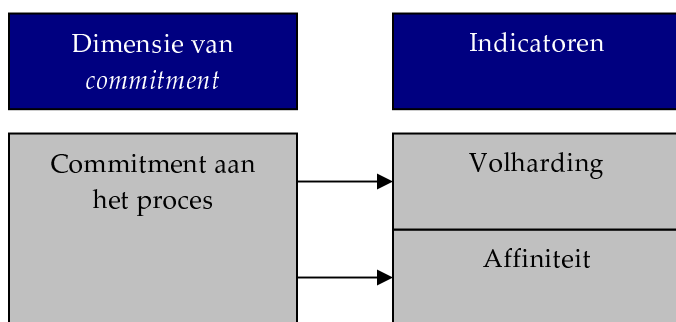
Commitment van deelnemers kan worden onderverdeeld in *commitment aan het proces* en *commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland*. Commitment aan het proces en commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland zijn de dimensies van commitment.

Commitment aan het proces

Commitment aan het proces is een dimensie van commitment en wordt gemeten door de volgende indicatoren:

- Volharding: Bij volharding draait het om de betrokkenheid van de deelnemers. In hoeverre leveren ze input in het proces en wat zijn de drijfveren om door te gaan met het proces?
- Affiniteit: hieronder wordt verstaan of de deelnemers interesse hebben in het proces en het onderwerp. Persoonlijke voorkeuren staan hier centraal.

Het onderzoeksmodel voor commitment aan het proces is weergegeven in figuur 7.



Figuur 7: Onderzoeksmodel commitment aan het proces

De letterlijke vragen van de interviews en de stellingen van de enquêtes om de commitment van de deelnemers aan het proces te meten zijn weergegeven in tabel 4.

<i>Indicator van commitment aan het proces</i>	<i>Letterlijke vraag in het interview</i>	<i>Betekenis antwoord</i>
Volharding	Vindt u dat u en de andere deelnemers voldoende inbreng hebben in het proces?	Indien de deelnemers geïnteresseerd zijn in het onderwerp, dan willen ze graag veel inbreng leveren in het proces. Indien ze vinden dat er onvoldoende gelegenheid is voor de inbreng, is de commitment hoog en vice versa.
<i>Indicator van commitment aan het proces</i>	<i>Letterlijke stelling in de enquête</i>	<i>Betekenis antwoord (in de enquête is gebruik gemaakt van een waardeschaal, waarbij een 1 'zeer mee oneens' betekent en een 5 'zeer mee eens')</i>
Volharding	Ik voel me betrokken bij dit proces.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is de commitment aan het proces hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig tot geen commitment heeft aan het proces.
Volharding	Ik vind het niet noodzakelijk dat ik betrokken wordt bij dit proces.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is de commitment aan het proces laag. Een 1 of een 2 geeft aan dat de commitment aan het proces hoog is.
Affiniteit	Ik streef ernaar om in dit proces mijn capaciteiten zo goed mogelijk in te zetten.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is de commitment aan het proces hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig tot geen commitment heeft aan het proces.

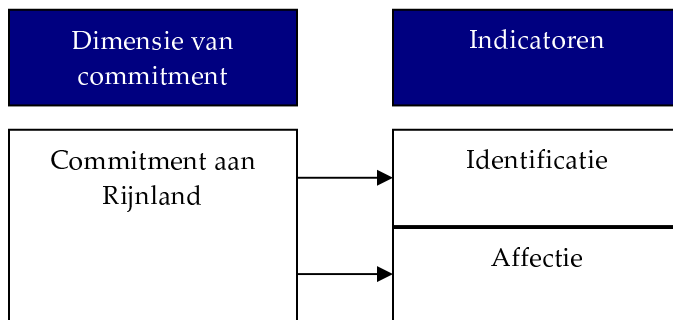
Tabel 4: Vragen en stellingen om commitment aan het proces te meten

Commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland

Commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland wordt gemeten door de volgende indicatoren:

- Identificatie: hieronder wordt de mate van verbondenheid met het Hoogheemraadschap verstaan. In hoeverre voelen de deelnemers zich verbonden met het Hoogheemraadschap als organisatie om mee samen te werken? Indien de deelnemers een lage verbondenheid voelen, spreekt het voor zich dat de commitment tegenover het Hoogheemraadschap laag zal zijn.
- Affectie: bij affectieve commitment wenst de deelnemer het samenwerkingsverband voort te zetten, omdat hij of zij de relatie met het Hoogheemraadschap als prettig ervaart.

In figuur 8 is het onderzoeksmodel van commitment aan het Hoogheemraadschap weergegeven.



Figuur 8: Onderzoeksmodel commitment aan Rijnland

De letterlijke vragen van de interviews en de stellingen van de enquêtes om de commitment van de deelnemers aan het Hoogheemraadschap Rijnland te meten zijn weergegeven in de volgende tabel.

<i>Indicator van commitment aan Rijnland</i>	<i>Letterlijke vraag in het interview</i>	<i>Betekenis antwoord</i>
Identificatie	Hoe staat u tegenover de interactieve vormgeving van het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'?	Indien de deelnemer zich verbonden voelt met Rijnland en positief tegenover het proces staat, is de commitment hoog aan Rijnland.
<i>Indicator van commitment aan Rijnland</i>	<i>Letterlijke stelling in de enquête</i>	<i>Betekenis antwoord (in de enquête is gebruik gemaakt van een waardeschaal, waarbij een 1 'zeer mee oneens' betekent en een 5 'zeer mee eens')</i>
Identificatie	Het gezamenlijk zoeken naar oplossingen tijdens dit proces spreekt mij erg aan.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is de commitment aan Rijnland hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig tot geen commitment heeft aan Rijnland.
Affectie	Ik ben tevreden over de omgang tussen de verschillende partijen vandaag.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is de commitment aan Rijnland hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig tot geen commitment heeft aan Rijnland.

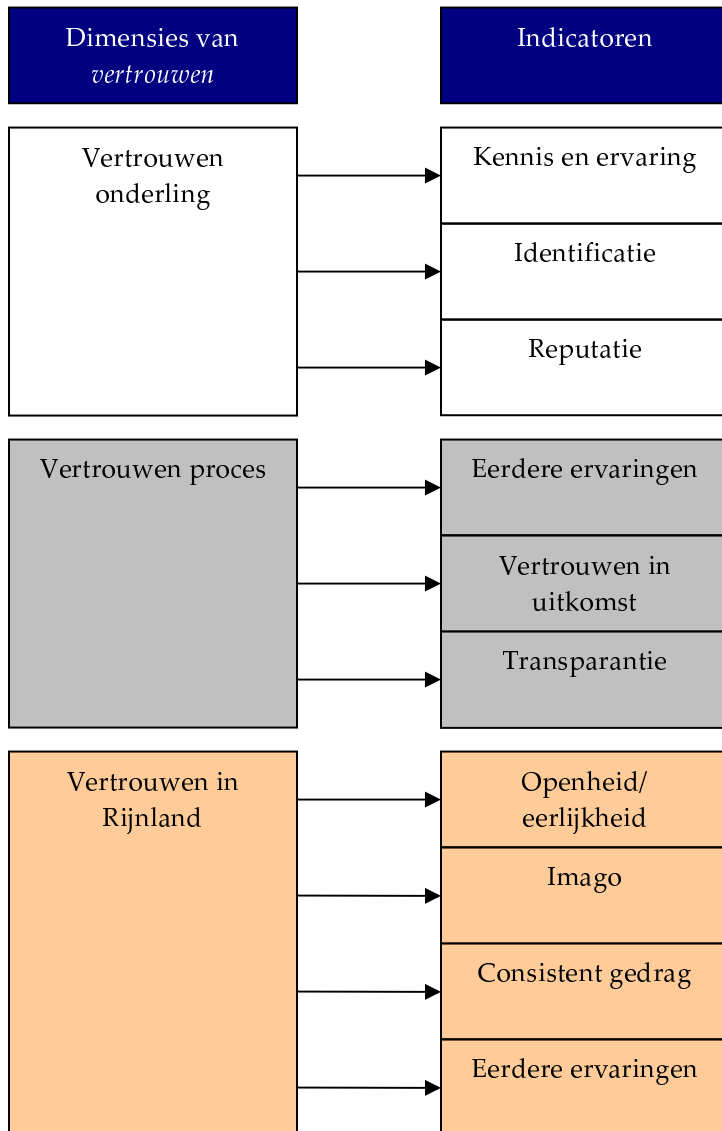
Tabel 5: Vragen en stellingen om commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland te meten

3.5 Ter afsluiting

In dit hoofdstuk zijn de gebruikte methoden en technieken van het afstudeeronderzoek verantwoord. De gebruikte methode in het onderzoek is een casestudy. De casestudy binnen de bestuurskunde betreft doorgaans een onderzoek van een complexe situatie. Binnen de casestudy wordt de eenheid van het onderzoek bestudeerd. Voor het afstudeeronderzoek wordt gekeken naar de case van het Hoogheemraadschap Rijnland. Het project waarin het onderzoek wordt uitgevoerd heet 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'. 'Baggeren in Zuidwest Rijnland' is een grootschalig project waarbij het Hoogheemraadschap Rijnland samen met belanghebbenden wilt onderzoeken welke geschikte mogelijkheden er bestaan voor de verwerking van bagger. De keuze van een bepaalde techniek van gegevensverzameling vereist verschillende methodologische keuzes. Door middel van een vragenlijst of observatieprotocol is het gebruik van theoretische begrippen aangegeven. Tevens betekent het dat de onderzoeker empirisch-analytisch te werk gaat. De empirisch-analytische benaderingswijze richt zich op het ontwikkelen van begrippen, modellen en theorieën vooraf door de onderzoeker. De gebruikte technieken om empirisch materiaal te verzamelen in het afstudeeronderzoek zijn schriftelijke enquêtes, interviews en observaties.

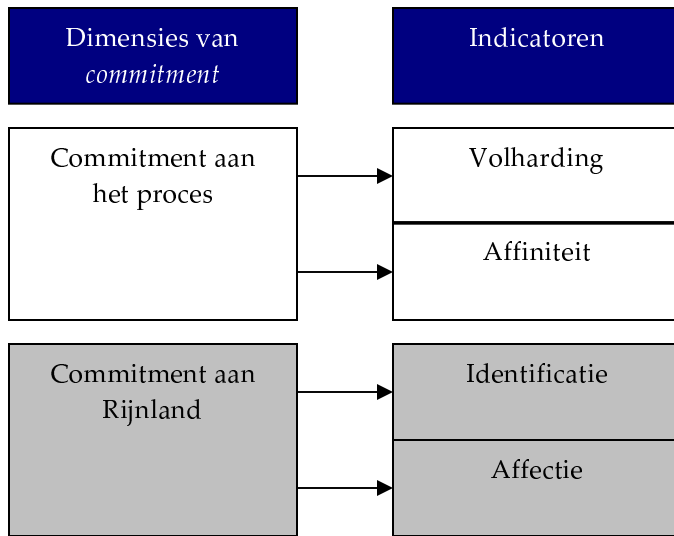
In dit hoofdstuk is tevens het onderzoeksmodel uit het theoretisch kader geoperationaliseerd. Het onderzoeksmodel bestaat uit twee aspecten, vertrouwen en commitment. Bij de operationalisering staat centraal hoe de verschillende indicatoren van de dimensies gemeten worden. De indicatoren zijn geoperationaliseerd door middel van vragen voor interviews en

stellingen voor enquêtes. Samenvattend volgt in deze paragraaf een weergave van de onderzoeksmodellen van vertrouwen en commitment. Het onderzoeksmodel van vertrouwen is in figuur 9 te zien.



Figuur 9: Onderzoeksmodel vertrouwen

Het onderzoeksmodel van commitment is weergegeven in figuur 10.



Figuur 10: Onderzoeksmodel commitment

4. Casebeschrijving

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal de case van het Hoogheemraadschap Rijnland worden beschreven. Het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland' staat centraal in het onderzoek. De beschrijving van de case dient om de context voor het afstudeeronderzoek weer te geven. Als eerste zal in paragraaf 4.2 het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland' worden beschreven. Vervolgens wordt in paragraaf 4.3 de betrokken actoren geïntroduceerd. Achtereenvolgend worden TNO, het Hoogheemraadschap Rijnland en de betrokken deelnemers beschreven. In paragraaf 4.4 wordt het proces beschreven aan de hand van de workshops. Hierbij is gebruik gemaakt van de observaties en enquêtes. In paragraaf 4.5 wordt dieper ingegaan op de deelnemers, hierbij komen de bevindingen uit de interviews aan bod. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting.

4.2 Baggeren in Zuidwest Rijnland

Het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project is voortgevloeid uit het 'Leven met bagger' programma. 'Leven met bagger' is een door TNO opgezet programma met financiële ondersteuning uit het programma 'Leven met water'. In het 'Leven met bagger' staat een nieuwe aanpak centraal die een bijdrage moet leveren aan het oplossen van het baggerprobleem. Een concrete vertaling hiervan heeft geleid tot de opzet van de case Rijnland.

Het Hoogheemraadschap Rijnland gaat uitgebreid baggeren in het zuidwesten van Rijnlands gebied. Er zal tussen het heden en 2010 een grootschalig onderhoudsprogramma uitgevoerd worden voor alle watergangen. De vorming van bagger is een natuurlijk proces dat continu doorgaat. Rijnland moet tot 2020 ongeveer zeven miljoen kubieke meter bagger uit de watergangen halen. Het gaat niet alleen om regulier onderhoud, de klimaatverandering stelt grotere eisen aan waterberging en de afvoercapaciteit van het watersysteem. Hoogheemraad Van der Hoeven stelde onlangs:

Als we nu niets doen slibben we dicht en houden we onze voeten echt niet droog.

Om op korte termijn een oplossing voor het grootschalige baggerprobleem te hebben gaat het Hoogheemraadschap een nieuwe aanpak volgen. Het Hoogheemraadschap Rijnland wil de bewoners en bedrijven in Leidschendam, Valkenburg, Voorschoten, Wassenaar en Zoeterwoude betrekken bij de voorbereidingen, de baggerwerkzaamheden en de manier van baggerverwerking. In samenwerking met TNO is een interactief proces ontwikkeld waarbij belanghebbenden van het gebied de mogelijkheid krijgen om mee te denken over de manier

waarop bagger verwerkt gaat worden. Het uiteindelijke doel van het project is om innovatieve oplossingen te ontwikkelen voor de afzet van bagger binnen het gebied. (Slootweg en van Schooten, 2006)

4.3 Introductie actoren

In deze paragraaf worden alle betrokken actoren van het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project beschreven. De betrokken actoren – TNO, het Hoogheemraadschap Rijnland en de deelnemers - hebben elk afzonderlijk een andere rol in zowel het project als in het proces. Het Hoogheemraadschap Rijnland is bijvoorbeeld de opdrachtgever van de case Rijnland. TNO heeft voor het betreffende project een interactieve procesbenadering ontwikkeld, waarbij verschillende belanghebbenden betrokken zijn. De belanghebbenden zijn de deelnemers van het project die vanuit eigen of maatschappelijke belang participeren in het proces. In paragraaf 4.3.1 zal als eerste TNO worden besproken, gevolgd door het Hoogheemraadschap Rijnland in paragraaf 4.3.2. De deelnemers van het project komen kort in paragraaf 4.3.3 aan bod. In paragraaf 4.5 wordt uitgebreid ingegaan op de deelnemers aan de hand van de interviews.

4.3.1 TNO

TNO - de Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek - speelt een grote rol in de internationale wetenschap en ontwikkelt samen met universiteiten en diverse technologische topinstituten nieuwe kennis. In 1932 is TNO bij wet opgericht om onderzoek toepasbaar te maken voor organisaties en overheden. TNO is een publiekrechtelijke instelling en wordt daardoor in staat gesteld om objectief en wetenschappelijk gefundeerde oordelen te kunnen geven. TNO is een zelfstandige instelling met onder andere een eigen financieel beleid, personeelsbeleid en commercieel beleid. TNO heeft een goede relatie met de Nederlandse overheid, omdat TNO diverse taken op maatschappelijk gebied vervult en overheidsfinanciering ontvangt om op verschillende gebieden te kunnen investeren in nieuwe kennis en een bijdrage kunnen leveren aan de oplossing van verschillende maatschappelijke problemen. (Bron: http://www.tno.nl/tno/wie_we_zijn/)

Het afstudeeronderzoek wordt uitgevoerd bij TNO Bouw en Ondergrond te Delft, op de afdeling Innovatie en Ruimte. TNO Bouw en Ondergrond houdt zich bezig met innovaties in de publieke en private sector. De innovaties zijn gericht op het duurzaam inrichten, gebruiken en beheren van de gebouwde omgeving, de infrastructuur en ondergrond. De opdrachtgevers zijn vaak organisaties in de publieke en private sector die direct te maken hebben met duurzame inrichting. Er zijn ongeveer 750 medewerkers werkzaam in zeven verschillende businessunits verdeeld over Nederland. (Bron: http://www.tno.nl/bouw_en_ondergrond/index.xml)

De rol van TNO in het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project is procesmatig, met andere woorden: TNO houdt zich bezig met de invulling van het interactieve proces en de

verschillende workshops die eraan verbonden zijn. De verantwoordelijkheden van TNO binnen het project zijn:

- Inbreng en coördinatie van (natuurwetenschappelijke) systeemkennis;
- Inbreng kennis van participatieve benaderingen en processen;
- In samenspraak met Rijnland opstellen van het werkplan en de planning;
- In samenspraak met Rijnland het aansturen en uitvoeren van de procesbenadering. (Samenvatting Plan van Aanpak)

Voor het afstudeeronderzoek is een interview gehouden met een teamlid van het project. Het teamlid vertelde kort over de voorgeschiedenis van het project. In 2003 is TNO begonnen met een project genaamd 'duurzaam sedimentbeheer', waarbij een methodiek om te komen tot duurzaam sedimentbeheer centraal stond. De samenwerking met het Hoogheemraadschap Rijnland is tot stand gekomen door persoonlijke contacten van het projectteam van dit project. Het projectplan van dit project is ingediend als subsidieaanvraag bij het BSIK-programma 'Leven met water'. De subsidie is goedgekeurd en hieruit is het 'Leven met bagger'-project voortgevloeid. In het 'Leven met bagger'-project is de case van Rijnland als een van twee experimenten opgevoerd. Binnen het project heeft het Hoogheemraadschap Rijnland een planning, waarin de baggerproblematiek voorop staat. De probleemdefinitie was al aanwezig bij het Hoogheemraadschap en het Hoogheemraadschap heeft tevens de randvoorwaarden voor het project geformuleerd.

De samenwerking tussen TNO en het Hoogheemraadschap Rijnland werd omschreven als wantrouwig. De samenwerking in de startfase van het project was heel open, te zijner tijd is het vertrouwen verdwenen en is getracht om zoveel mogelijk zaken op papier vast te leggen, waarbij dat soms niet mogelijk was. Volgens TNO heeft dat vooral te maken met de zoektocht naar zekerheid van het Hoogheemraadschap Rijnland. Het Hoogheemraadschap wil alles vastleggen, wat als gevolg heeft dat het project vertraagt en dat stukken worden geproduceerd waar uiteindelijk niets mee gedaan wordt. Deze worden als het ware slechts om 'symbolische' redenen gemaakt. Over de betrokkenheid van het Hoogheemraadschap vond TNO dat ze uitermate betrokken zijn, maar dat de redenen hiervoor niet altijd duidelijk zijn. Er werd ook aangegeven dat het Hoogheemraadschap een ander verwachtingspatroon heeft dan TNO. De invulling van de 3^e workshop – het draaiboek - was bijvoorbeeld twee á drie weken van te voren opgestuurd naar het Hoogheemraadschap. Na de 3^e workshop werd het teamlid gebeld door de projectleider met de mededeling dat zij andere verwachtingen had bij de workshop.

Over de mogelijke oplossingen uit het project vond TNO dat het Hoogheemraadschap de oplossingen nadrukkelijk stuurde naar het herinrichten van diepe putten. Hij gaf ook aan dat het Hoogheemraadschap deze oplossing waarschijnlijk zal gebruiken, ook indien deze oplossing niet als uitkomst uit het proces wordt gedefinieerd.

De 1^e workshop vond het teamlid het meest positieve, omdat er veel deelnemers aanwezig waren en omdat zij grotendeels op dezelfde lijn zaten. Bij de 2^e workshop was de opkomst een stuk lager, omdat de uitnodigingen te laat waren verstuurd. De 3^e workshop werd omschreven als chaotisch, omdat het proces werd besproken in plaats van de oplossingen uit de deelgroepen. Dit was ook voorspeld door TNO, er is voor deze 3^e workshop namelijk afgeweken van de oorspronkelijke procesinvulling. Volgens het teamlid is het workshopprogramma ingericht om aan de wens van het Hoogheemraadschap te voldoen om zo snel mogelijk tot oplossingen te komen. Het Hoogheemraadschap heeft, in tegenstelling tot de benadering waarbij de oplossingen door belanghebbenden naar voren worden gebracht, zelf oplossingen voorgelegd aan de belanghebbenden. Dit heeft geleid tot een grote weerstand in de 3^e workshop. TNO heeft dit vooraf ook voorspeld en de volgende overwegingen aan Rijnland voorgelegd bij de keuze om af te wijken van de oorspronkelijke procesinvulling:

➤ Het concreet maken van oplossingen.

Door de volgens het Hoogheemraadschap kansrijke oplossingen duidelijk uit te leggen en bespreken met de belanghebbenden worden de standpunten en knelpunten op oplossingsniveau duidelijk. Het kan een versnellend effect hebben indien de belanghebbenden zich kunnen conformeren met de oplossingen of een remmend effect indien er sprake is van het tegenovergestelde.

➤ De houding van personen en organisaties in het proces.

De belanghebbenden zullen een 'reagerende' houding aannemen wanneer er oplossingen worden voorgelegd in plaats van henzelf het initiatief te geven. De belanghebbenden zullen sneller commentaar leveren in plaats van een bijdrage aan de oplossingen. Tevens kan het Hoogheemraadschap het initiatief in het proces verliezen omdat zij voornamelijk gericht is op de reacties van de belanghebbenden.

➤ Creativiteit en saamhorigheid.

Indien er gezamenlijk met verschillende partijen over oplossingen wordt nagedacht, is de kans groot dat de belanghebbenden komen tot vernieuwende oplossingen. Tevens ontstaat er een vorm van groepsgevoel wat de deelnemers stimuleert om te komen tot een oplossing.

Kortom TNO voorzag de gevolgen van het te vroeg presenteren van de oplossingen in het proces. Ondanks de waarschuwingen van TNO wilde het Hoogheemraadschap in de 3^e workshop toch de oplossingen presenteren. Hieruit kan afgeleid worden dat er weinig vertrouwen is tussen TNO en het Hoogheemraadschap. In paragraaf 4.4.3 wordt de 3^e workshop besproken, in deze paragraaf staan tevens de reacties van de deelnemers centraal.

4.3.2 Hoogheemraadschap Rijnland

Waterschappen behoren tot de oudste vormen van openbaar bestuur. De grondbeginselen, de kerntaken en de gehanteerde terminologie zijn in de loop ter tijd nauwelijks veranderd. Het gaat in essentie om 'droge voeten' en schoon water. Oorspronkelijk hielden kleine lokale

gemeenschappen zich bezig met het graven van sloten en het aanleggen van kaden om het land bewoonbaar en bewerkbaar te maken, ze moesten de hoeveelheid water zien te beheersen. Tevens hield men zich bezig met het buiten houden van water van de zee en rivieren. Beiden taken vergden in de loop der tijd steeds meer inspanning en werden als te belastend ervaren voor het lokale bestuur. Hierdoor werden speciale organisaties opgericht voor de uitvoering ervan, namelijk de waterschappen.

In het Middeleeuwen bestonden de lokale gemeenschappen voornamelijk uit boeren, ook wel ingelanden genoemd. Elke boer moest zijn bijdrage aan het waterschap in natura leveren door werkzaamheden uit te voeren zoals het uitbaggeren van sloten of het onderhouden van kaden. De ingelanden vormden samen het algemeen bestuur. Uit hun midden werd het dagelijks bestuur gekozen, het College van Heemraden. De hoogheemraadschappen werden opgericht om toezicht te houden op de heemraadschappen. Tevens kregen zij de bevoegdheid om keuren uit te vaardigen en het rechtsmacht toebedeeld. (Nelen, Rutgers en Tuurenhout, 2003:142)

Het Hoogheemraadschap Rijnland zorgt, in samenwerking met anderen, voor een duurzame veiligheid tegen en met het water en voor blijvend genoeg water van goede kwaliteit op de juiste plaats om mens en milieu in Rijnland tegemoet te komen. De regelgeving voor het Hoogheemraadschap Rijnland is te vinden in de verordeningen. In de verordeningen zijn verschillende procedures geregeld waaraan de burgers en het Hoogheemraadschap zich aan dienen te houden. De verordeningen beschrijven wat wel en niet gewenst is.

De activiteiten die het Hoogheemraadschap onder andere uitvoert zijn:

- Duinen en dijken hoog en breed houden;
- Gemalen inzetten, het water in de sloten, kanalen en meren mag niet over de dijken of kaden heen stromen. Als het regent moet het water het gebied uit worden gepompt;
- Het water op peil houden;
- Zorgen voor een ecologisch evenwicht in het oppervlaktewater (het water in de sloten, kanalen en meren).

(Bron: <http://www.rijnland.net/asp/get.asp?ItmIdt=00003762&VarIdt=00000001&mode>)

In het kader van het afstudeeronderzoek zijn interviews gehouden met de *projectteamleider* en de *projectleider*. Het doel van beide interviews is om achtergrondinformatie te winnen over het project en het interactieve proces. De projectteamleider en projectleider representeren indirect het Hoogheemraadschap Rijnland. Beide 'leiders' spelen een belangrijke rol in het proces wat de omgang met de belanghebbenden betreft. De 'leiders' hebben de rol van de organiserende instelling als initiator in samenwerkingsverbanden. Het gedrag van de 'leiders' is bevorderlijk voor het vertrouwen van de deelnemers.

De *projectteamleider* heeft de volgende verantwoordelijkheden:

- Het organiseren en aansturen van bijeenkomsten;
- Rapporteren aan de opdrachtgever, projectleider en de bestuurder;
- Het bewaken van de planning en de financiën.

De projectleider heeft als verantwoordelijkheid om de planning en de financiën te waarborgen en het inbrengen van kennis en informatie vanuit het Hoogheemraadschap. (Samenvatting Plan van Aanpak) De projectteamleider en de projectleider zijn niet werkzaam bij het Hoogheemraadschap en zijn ingehuurd om het proces te bewaken. Om privacyredenen zijn de bevindingen uit de interviews anoniem weergegeven.

De projectteamleider is tijdens het project benaderd door het Hoogheemraadschap voor het organisatorische deel, omdat de vertegenwoordiger van het Hoogheemraadschap vanwege persoonlijke redenen afwezig was. Volgens de projectteamleider was er eerst een discussie met TNO, omdat TNO vond dat zij verantwoordelijk zijn voor het proces. De rol van de projectteamleider heeft betrekking op de organisatie rond de workshops, de deelnemers en de communicatie tussen het Hoogheemraadschap Rijnland en TNO, en niet over de invulling van het proces.

De communicatie tussen TNO en het Hoogheemraadschap Rijnland wordt vaak genoemd tijdens het interview. Over de 3^e workshop vond ze bijvoorbeeld dat de workshop niet goed was voorbereid, in zowel het plenaire gedeelte als in de deelsessies. Ook vertelde de projectteamleider dat ze een ander verwachtingspatroon had over invulling van de 3^e workshop. Ze vond de 3^e workshop nuttig, maar volgens haar is er niet als projectteam opgetreden. De afspraak was dat TNO de deelsessies zou voorbereiden en het Hoogheemraadschap de presentaties. Beiden zijn niet met elkaar geconfronteerd en de volgende keer gaat de projectteamleider ervoor zorgen dat het wel gebeurt. De invulling van de 3^e workshop is veranderd door toedoen van het bestuur van het Hoogheemraadschap Rijnland. Het bestuurslid vond de resultaten uit de 2^e en 3^e workshop goed, maar wilde oplossingen genereren. TNO heeft een voorstel gemaakt over de invulling en vandaar een ander programma voor de 3^e workshop. De projectteamleider had het idee om vragen en ideeën aan het kennispanel mee te geven, zodat zij het konden uitwerken en terugkoppelen in de volgende workshop. Zij had een ander verwachtingspatroon en idee over de 3^e workshop.

De vorige workshops vond ze beter gaan omdat er als projectteam was opgetreden. Ze vond het goed om gezamenlijk het probleem en de begrippen boven tafel te krijgen. Voor de belanghebbenden vindt ze het noodzakelijk om gezamenlijk te opereren.

Over een mogelijke oplossing uit het project heeft de projectteamleider gezegd dat het goedgekeurd moet worden door het kennispanel. Het doel van het project is om creatieve

oplossingen te bedenken die aan de randvoorwaarden voldoen. Ze geeft wel aan dat het herinrichten van diepe putten een makkelijke oplossing lijkt, omdat er onderzoek naar verricht is.

De *projectleider* is door het Hoogheemraadschap gedetacheerd voor projecten, vandaar dat hij als projectleider gevraagd is voor het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project. Hij vindt het 'mooi' dat hij mee mag werken en ondersteunt het project. Volgens hem is gekozen voor de interactieve benadering vanuit twee standpunten:

- De wens vanuit het bestuur om anders met de burgers om te gaan, waarbij er op een andere manier wordt gecommuniceerd en gepositioneerd als waterschap.
- Omdat Zuidwest Rijnland een groot gebied is met veel belanghebbenden en bezwaren is het goed om ze te betrekken.

TNO heeft het interactieve proces bedacht. Volgens de projectleider heeft het Hoogheemraadschap geen beeld over het project. Ook de projectleider geeft aan dat het bestuurslid – vanuit zijn gevoel en inzicht - vond dat het proces concreter moest worden ingevuld en vandaar een ander programma voor de 3^e workshop. Hij geeft aan dat de invulling van de workshop niet aansluit bij de gemaakte afspraken over de betreffende workshop. De presentatie van de workshop viel hem heel erg tegen en hij zag als resultaat bij de deelnemers dat ze het gevoel hadden dat ze niet serieus werden genomen.

De projectleider geeft tevens aan dat hij niet in nieuwe oplossingen gelooft en dat het Hoogheemraadschap het herinrichten van diepe putten een mooie oplossing vindt. Op de vraag waarom er niet concreet een project is ontwikkeld waarbij het herinrichten van diepe putten centraal staat, geeft hij aan dat het zal gebeuren in een later stadium in het huidige proces. Het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project is een onderdeel van het 'Leven met Bagger'-project, hierin is het niet toepasselijk om slechts over één oplossing te praten.

Uit de interviews met de projectteamleider en de projectleider blijkt dat creativiteit en innovatie vanuit de deelnemers onbelangrijk zijn voor het Hoogheemraadschap. Het lijkt alsof de oplossingen voor de baggerproblematiek al vaststaan en het doel van het proces gericht is om enkel draagvlak te creëren voor de oplossingen. Hieruit kan afgeleid worden dat het vertrouwen in de deelnemers vanuit de projectteamleider en de projectleider van het Hoogheemraadschap niet hoog is.

4.3.3 Deelnemers

In het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project zijn verschillende deelnemers betrokken. De deelnemers zijn afkomstig uit onder ander de gemeente en provincie, bedrijven, de agrarische sector, waterputten en natuur en milieu. Het Hoogheemraadschap Rijnland streeft ernaar om

zoveel mogelijk belanghebbenden uit verschillende instanties en invalshoeken bij het project te betrekken. Aan de hand van de functies in het gebied is een overzicht gemaakt van de belangen en organisaties die vanuit een natuurwetenschappelijk en sociaal maatschappelijk perspectief een relatie met deze functies hebben. Op basis van de functies van de belanghebbenden zijn ze door TNO in de workshops verdeeld in drie groepen, namelijk benutters, beheersers en beschermers. Door de indeling te maken worden de drie verschillende invalshoeken benadrukt. De benutters hebben een economisch perspectief. Zij hebben een korte termijn visie als het gaat om bagger. Zij zien bagger als een mogelijke grondstof die nuttig is voor gebruik, bijvoorbeeld als bouwstof, ter ophoging van stukken land of als meststof. De beheersers hebben een maatschappelijk perspectief en richten zich op het voorkomen dat bagger de maatschappij mogelijk in gevaar brengen. De mogelijkheden daarvan zijn overstromingen, doordat bagger de doorstroming van waterlopen blokkeert, vervuiling van het watersystemen en vervuiling van de leefomgeving. De beschermers hebben een ecologisch perspectief en het accent ligt vooral op de kwaliteit van de bagger. Het beheer van bagger is voornamelijk gericht op het voorkomen van de afname van de kwaliteit van de bagger door vervuiling. (Ellen en Gieske, 2003: 5-6)

In paragraaf 4.5 worden de deelnemers uitgebreid besproken aan de hand van de interviews. In paragraaf 4.4 zal eerst het proces en de workshops aan bod komen, omdat in de interviews van de deelnemers regelmatig wordt verwezen naar de workshops. Het biedt meer inzicht indien de gebeurtenissen van de workshops worden beschreven alvorens de reacties van de deelnemers aan de orde komen.

4.4 Proces

Het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'- project heeft naast de doelstelling om innovatieve oplossingen te ontwikkelen voor de afzet van bagger binnen het gebied, ook als doelstelling om een breed draagvlak te creëren voor de oplossingen. Hiervoor is het wenselijk om een zo groot mogelijke doelgroep te benaderen en het probleem onder de aandacht te brengen. Het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project wordt uitgevoerd op basis van de interactieve procesbenadering die door TNO is ontwikkeld voor het duurzaam omgaan met bagger. De nieuwe aanpak gaat meer uit van het natuurlijke systeem en de daadwerkelijk (door de belanghebbenden) gevoelde problemen. In het interactieve proces vraagt het Hoogheemraadschap Rijnland advies aan de deelnemers, hierbij is er veel ruimte voor discussie en inbreng en de mogelijkheid voor de deelnemers om een eigen probleemdefinitie en oplossingsrichting aan te geven. (Samenvatting Plan van Aanpak project casus Rijnland)

Voorafgaand aan het proces is een interne sessie georganiseerd met de meest betrokken ambtenaren en bestuurders van de betrokken beleidsinstantie om inzicht te krijgen in de implicaties van de methodiek en specifieke afspraken te maken over de uitvoering en timing van de workshops. Tevens zijn afspraken gemaakt over de communicatie naar alle betrokken

partijen. Tijdens het project vervullen verschillende bevoegde gezagsorganisaties en belanghebbenden - burgers, bedrijven en belangenpartijen - de rol van de deelnemers. In paragraaf 4.5 wordt ingegaan op de deelnemers.

De planning van het proces omvat voorlopig 6 workshops. Volgens de planning staan de volgende onderwerpen in de workshops centraal:

Workshop 1: Gezamenlijke probleemanalyse

Workshop 2: Wensbeelden en kennisvragen

Workshop 3: Kennispanel

Workshop 4: Genereren van mogelijke oplossingen

Workshop 5: Confrontatie van mogelijke oplossingen

Workshop 6: Afspraken over de oplossingen

De procesmethode zal beschreven worden aan de hand van de workshops. Het proces wordt met behulp van de observaties en enquêtes beschreven. Elke workshop is vormgegeven middels een plenaire gedeelte met presentaties van het Hoogheemraadschap en TNO, gevolgd door een intensieve deelsessie met de belanghebbenden en afsluitend met een plenaire terugkoppeling.

4.4.1 Workshop 1

De 1^e workshop vond plaats op 28 februari 2006. In de workshop stond volgens de planning de gezamenlijke probleemanalyse centraal. De input van de workshop was de maatschappelijke en natuurwetenschappelijke systeembeschrijving en de uitkomsten van het perspectieven onderzoek. De workshop was enerzijds gericht op het maken van procesafspraken en anderzijds op een probleemanalyse vanuit de verschillende perspectieven van de deelnemers.

Het afstudeeronderzoek is begin april 2006 van start gegaan. De gegevens over de 1^e workshop zijn verkregen uit observaties van anderen. Tevens is een enquête uitgevoerd, waarbij slechts één stelling van toepassing is op het afstudeeronderzoek.

In de plenaire presentatie leek de methodiek, in plaats van de baggerproblematiek, door het Hoogheemraadschap Rijnland centraal te staan. TNO legt de nadruk op de methode en de workshop. Over het algemeen namen de deelnemers een afwachtende houding aan, er werd weinig vragen gesteld. De Rijnlanders kregen tijdens de workshop te horen dat ze niet actief mogen participeren in de deelsessie, dit wekte verbazing op bij hen.

Tijdens de deelsessies hadden de deelnemers gelegenheid om eigen meningen in te brengen. De Rijnlanders mochten de technische vragen beantwoorden, wat als gevolg had dat de discussie te technisch werd voor een aantal deelnemers.

De avond eindigde abrupt en er werd niet duidelijk gemaakt wat er met de resultaten gaat gebeuren. Ook werden er geen vragen gesteld door de deelnemers over het vervolg.

Tijdens de deelsessies zijn enquêtes uitgedeeld aan de deelnemers met de vraag of zij ze willen invullen. De respons op de enquêtes was optimaal omdat alle aanwezige deelnemers de enquête hebben ingevuld. De relevante stelling voor het afstudeeronderzoek is in tabel 6 grafisch weergegeven.

	Ik ben tevreden over de omgang tussen de verschillende partijen vandaag			Totaal
	Enigszins oneens	Enigszins mee eens	Helemaal eens	
Total	1	13	14	28

Tabel 6: Uitwerking enquête “ik ben tevreden over de omgang tussen de verschillende partijen vandaag”
27 van de 28 deelnemers is tevreden over de omgang tussen de verschillende partijen. Slechts één deelnemer is het oneens met deze stelling.

4.4.2 Workshop 2

De 2^e workshop is gehouden op 24 april 2006. In de workshop hebben de deelnemers vanuit hun perspectief wensbeelden en nachtmerries met betrekking tot bagger beschreven. In elk perspectief werden kennisvragen bij het wensbeeld geformuleerd met betrekking tot het omgaan met sediment. Het gewenste resultaat van de workshop was om te komen tot ruwe wensbeelden en kennisvragen.

De opkomst van de deelnemers in de 2^e workshop is lager in vergelijking met de 1^e workshop. In het plenaire gedeelte wordt een terugkoppeling door de projectteamleider gemaakt naar de 1^e workshop aan de hand van een nieuwsbrief. Na de presentatie van de projectteamleider volgt een technisch verhaal over bagger en de locaties. Opvallend is dat vragen van de deelnemers niet concreet worden beantwoord.

In de deelsessies is er gelegenheid voor inbreng. Elke deelnemer moet zijn of haar wensbeeld of nachtmerrie presenteren. De deelnemers tonen belangstelling en participeren actief mee. Er zijn een aantal ‘observanten’ (deelnemers van andere instellingen die alleen komen ‘kijken’) die bij de drie deelgroepen observeren. De observanten storen de deelsessie, omdat ze regelmatig binnenkomen en weggaan. Er is een cartoonist aanwezig die tekeningen maakt van de wensbeelden en nachtmerries. Figuur 11 is een voorbeeld van een cartoon die tijdens de workshop is gemaakt.



Figuur 11: Cartoon workshop 2

In de plenaire terugkoppeling worden de wensbeelden niet gezamenlijk gepresenteerd. Er wordt aangegeven dat iedereen tijdens een borrel naar elkaars wensbeelden en cartoons kan kijken en erover kan discussiëren. Door TNO wordt een korte terugkoppeling gemaakt naar de enquêtes van de 1^e workshop.

In de 2^e workshop was het de bedoeling dat er weer een enquête zou plaatsvinden, maar werd voor de workshop door het Hoogheemraadschap afgewezen. De argumenten om de enquête niet af te nemen waren:

1. De enquête was te wetenschappelijk;
2. De enquête zou het proces verstoren;
3. Het kader ontbreekt over de reden van de enquête.

TNO gaf aan dat het project een coproductie is tussen TNO en het Hoogheemraadschap en dat het eerste argument niet steekhoudend is, omdat er altijd aangegeven is dat het monitoren van de methodiek en het proces een belangrijk aandachtspunt is in het project voor TNO. Tevens dienen er meetmomenten in het proces te zijn opgenomen om te zien in hoeverre houdingen rond vertrouwen veranderen en wat de ervaringen van de workshops zijn.

Wat het verstoren van het proces betreft, ziet TNO geen bedreiging omdat er tijdens de vorige workshop geen protesten zijn geweest aangaande het invullen van de vragenlijst. Het invullen van de enquête gebeurt op basis van vrijwilligheid en neemt weinig tijd in beslag.

Met betrekking tot het derde argument, is er in het begin in alle onderlinge communicatie duidelijk gemaakt dat de gekozen benadering nieuw is. Een verzoek aan de deelnemers om TNO en het Hoogheemraadschap te helpen door het geven van een terugkoppeling is een teken van sterkte en erkenning dat het om een leerproces gaat.

TNO heeft bovenstaande argumenten kenbaar gemaakt aan het Hoogheemraadschap Rijnland. Desondanks is de enquête tegengehouden door het projectteam. De projectteamleider gaf aan dat er geen consensus was binnen het projectteam over het afnemen van de enquête. Het

volgende stuk is uit een email van 24 april 2006 overgenomen die verzonden is door de projectteamleider naar alle leden van het projectteam:

Er is binnen het projectteam geen consensus over het afnemen van onderstaande enquête morgen tijdens de workshop en wel hierom:

- *Er is bij de start al geënquêteerd betreffende het verwachtingspatroon ten aanzien van Rijnland en de aanwezige kennis over de baggerproblematiek, dus een meetmoment halverwege het traject en aan het eind liggen meer voor de hand.*
- *Een aantal vragen worden te vroeg in het traject gesteld. (het proces loopt net/ er heeft nog geen menging van groepen plaatsgevonden/ er zijn nog geen uitkomsten)*
- *Er is, in workshop 1, niet uitgelegd dat in dit traject de onderzoeksmethodiek van TNO wordt uitgetest en dat de belanghebbenden met een participatie-experiment meedoen middels terugkerende enquêtes. (belangstellenden nemen deel omdat ze betrokken zijn bij de baggerproblematiek en zonder uitleg over de onderzoeksmethode kan men een dergelijke enquête dan ook niet plaatsen)*

Ik stel voor om het gewenste meetmoment, met als doel het vertrouwen in het proces en de methodiek (met name of deze als positief word ervaren) te meten, te verplaatsen naar de volgende workshop op 13 juni aanstaande, want dan zijn we op de helft en kunnen belanghebbenden het proces tot dan toe beoordelen. Ook kan dan het projectteam zich vooraf nog buigen over de inhoud van de enquête en kan de communicatieve kant beoordeeld worden. (Bron: reactie projectteamleider over de enquête)

4.4.3 Workshop 3

Volgens de geplande procesvoering zou in de 3^e workshop het kennispanel centraal staan. Het proces van deze workshop was volgens de procesmethode gericht om de kennis van de participanten te vergroten. De betrokken actoren krijgen antwoord op hun vragen en kunnen elkaar en het kennispanel ondervragen. Het kennispanel is een team van experts.

Na de 2^e workshop vond het bestuurslid van het Hoogheemraadschap Rijnland dat het proces te langzaam ging. Hij wilde in de 3^e workshop oplossingen genereren. TNO had aangegeven dat het presenteren van oplossingen weerstand kon opleveren bij de deelnemers. Uiteindelijk is het toch doorgevoerd. In de 4^e workshop zou het genereren van mogelijke oplossingen centraal staan, waarbij de belanghebbenden binnen hun perspectief zouden worden uitgedaagd om met behulp van de opgedane kennis oplossingen te genereren. Het bestuurslid van het Hoogheemraadschap Rijnland stond erop om het proces te versnellen en vandaar de keuze voor het vroegtijdig presenteren van oplossingen.

In de 3^e workshop wordt in het plenaire gedeelte de nadruk op oplossingen en technieken gelegd. Alle oplossingen en technieken die volgens het Hoogheemraadschap geschikt zijn,

werden voorgelicht tijdens de plenaire presentatie. De oplossingen die het Hoogheemraadschap presenteerde zijn:

- ✓ Herinrichting van diepe putten;
- ✓ Het ophogen van diepe polders;
- ✓ Het bouwen met bagger.

De gepresenteerde technieken waren bijvoorbeeld een doorgangsdepot en zandscheiding. In de presentaties werd de nadruk gelegd op het herinrichten van diepe putten. In de deelsessies mochten de deelnemers reageren op de oplossingen en aangeven of ze voor of tegen de oplossingen waren. Tevens hadden ze de mogelijkheid om eigen oplossingen aan te dragen. Tijdens de workshop hebben veel deelnemers weerstand getoond op het besluit. Ze gaven aan dat het geen interactieve proces is, indien er op voorhand oplossingen en technieken zijn ontwikkeld. Eén deelnemer stelde de vraag of het wenselijk is dat er een voorselectie is gemaakt wat de oplossingen betreft. Een andere deelnemer heeft in de plenaire terugkoppeling een betoog gehouden over het proces en de gang van zaken. Na het betoog werd het proces ter discussie gesteld door de projectleider van TNO. Verschillende deelnemers hebben aangegeven het proces in een klein 'comité' te willen bespreken. Vijf deelnemers hebben deelgenomen aan het comité en het comité vond plaats op 6 juli 2006. De volgende punten zijn naar voren gekomen:

- ✓ Een deelnemer gaf aan dat het steeds onduidelijker wordt wat het Hoogheemraadschap precies wil bereiken. Het proces kwam eerst open over, maar het Hoogheemraadschap wilde eigenlijk alleen een reactie op de gesloten oplossingen;
- ✓ Een andere deelnemer geeft aan dat het probleem van het Hoogheemraadschap is, omdat zij de bagger kwijt moet raken. Hij vindt een praktische benadering meer van toepassing op het proces, waarbij de hoeveelheid en locatie gespecificeerd wordt;
- ✓ Het proces wordt te vrijblijvend door een deelnemer gevonden. Het doel en de noodzaak om te baggeren is onduidelijk;
- ✓ De 2^e workshop werd door een deelnemer als open ervaren en de 3^e workshop was een omslag. De deelnemer kreeg het gevoel dat het alleen om "windowdressing" ging naar de belanghebbenden toe. De deelnemer kreeg een onprettig gevoel bij het proces en voor hem is het wederom onduidelijk wat het Hoogheemraadschap wil bereiken.

De onduidelijkheid over de intenties van het Hoogheemraadschap roept gemengde gevoelens op bij de deelnemers. Dit leidt tot weerstand en wantrouwen van de deelnemers naar het Hoogheemraadschap. Opgemerkt kan worden dat de bereidwilligheid van de deelnemers een teken van commitment is.

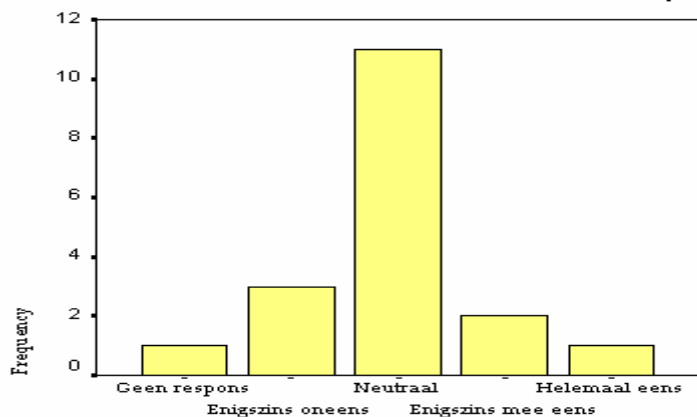
Een aantal deelnemers gaf tijdens de deelgroepen aan dat de invulling van de workshops te "zweverig" is. Wensbeelden zijn volgens hen niet tastbaar. Tevens werd aangegeven dat ze

behoefte hebben aan een fundamentele opzet van het hele project. Een reactie van een deelnemer luidt als volgt:

De (door jullie) ingeslagen weg was om via "droombeelden" gepresenteerde uitvoeringsmogelijkheden te beoordelen. Ook ik vond dat niet op elkaar aansluiten. Alle voorstellen kunnen en kunnen niet, afhankelijk van hoe het er definitief uitziet. En dat dan toetsen aan dromen voor over 25 jaar ??? [sic] Ik denk dat daar toch een soort knip moet komen. Misschien dat praten over uitvoeringsopties best kan, maar dan met wat meer informatie. Nu voelt het erg alsof wij in het opene [sic] moeten praten zonder de gevolgen te overzien. Deze bijeenkomsten kunnen dan misschien best ideeën of goede randvoorwaarden genereren. En als je het wil relateren aan toekomstwensen, zal je toch wat meer de plaats van wat je nu wil op de weg naar de toekomst helder moeten krijgen. (Bron: reactie deelnemer op de 3^e workshop)

De deelnemer heeft bovenstaande reactie per email verzonden na de 3^e workshop. De reactie is letterlijk overgenomen uit een email.

Na de 3^e workshop zijn de enquêtes gehouden om het vertrouwen en commitment van de deelnemers te meten. Van de 22 aanwezige deelnemers hebben 18 deelnemers de enquête ingevuld. De respons is acceptabel voor een sociaal-wetenschappelijk onderzoek. In figuur 12 en 13 zijn twee stellingen grafisch weergegeven. De stelling van figuur 12 meet het vertrouwen in het proces en de stelling van figuur 13 de commitment.

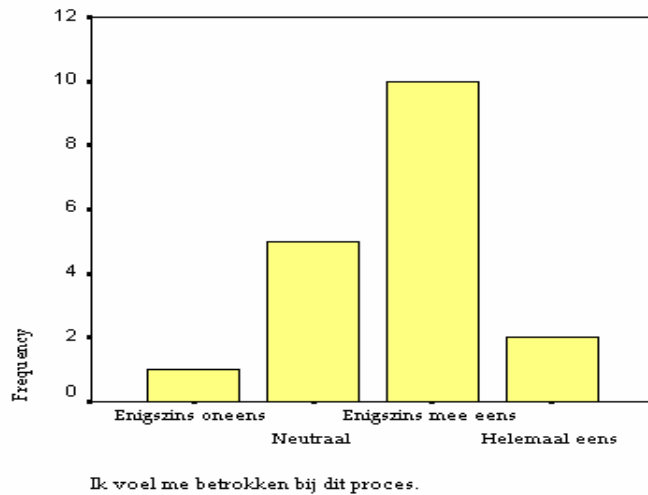


Ik denk dat de uitkomsten van het proces door Rijnland zullen worden geïmplementeerd.

Figuur 12: Stelling 'Ik denk dat de uitkomsten van het proces door Rijnland zullen worden geïmplementeerd'

In figuur 12 valt het op dat de meerderheid de antwoordkeuze 'neutraal' heeft gekozen. Slechts één deelnemer is het er helemaal mee eens dat de uitkomst van het proces daadwerkelijk wordt geïmplementeerd. De invulling van de 3^e workshop heeft waarschijnlijk een grote rol gespeeld bij de deelnemers. Door de oplossingen al te presenteren, hebben de deelnemers het gevoel dat ze slechts mogen meedenken in plaats van oplossingen aan te dragen. Vandaar de uitkomst op de stelling. Een andere reden dat de meerderheid voor de antwoordkeuze 'neutraal' hebben

gekozen, kan zijn dat de deelnemers denken dat het Hoogheemraadschap de enquêtes inziet of beoordeeld.



Figuur 13: Stelling 'Ik voel me betrokken bij dit proces'

Het merendeel van de deelnemers is het eens met deze stelling. De deelnemers voelen zich over het algemeen betrokken bij het proces. De overige stellingen zullen worden weergegeven aan de hand van de verschillende dimensies uit de operationalisering.

Vertrouwen onderling

Het vertrouwen onderling is verdeeld. De stellingen en de uitkomsten zijn weergegeven in de volgende tabel.

	Geen respons	Zeer mee oneens	Enigszins oneens	Neutraal	Enigszins mee eens	Helemaal eens
De deskundigheid van de andere deelnemers is voldoende om samen over het baggerprobleem van Rijnland te beslissen.	6%	6%	28%	22%	33%	6%
Ik vertrouw erop dat de deelnemers streven naar een voor allen acceptabele oplossing.		6%		39%	39%	17%
De ervaring van de andere deelnemers is voldoende om samen over het baggerprobleem van Rijnland te beslissen.	6%	11%	39%	11%	33%	

Tabel 7: Uitkomst vertrouwen onderling

Eenzijds vindt eenderde deel van de deelnemers niet dat de deskundigheid en ervaring van de andere deelnemers voldoende is om over het baggerprobleem te beslissen. Anderzijds is ruim éénderde deel positief over de deskundigheid en ervaring van de andere deelnemers. De overige deelnemers staan neutraal hiertegenover.

56% (39% en 17%) van de deelnemers vertrouwen erop dat de deelnemers streven naar een voor allen acceptabele oplossing. 50% van de deelnemers vindt niet dat de ervaring van de andere deelnemers voldoende is om samen over het baggerprobleem te beslissen en 33% van de deelnemers vindt van wel.

Een deelnemer heeft gereageerd op de vraag over de deskundigheid van de deelnemers. Hij gaf de volgende reactie per email:

*De enquête legt met vraag 8 bovendien nogal wat nadruk op de deskundigheid van de deelnemers. Ik vind het bij interactieve besluitvorming belangrijk dat **belanghebbenden** daarbij worden betrokken. Zij moeten een duidelijk **belang hebben**, maar ze hoeven niet per se [sic] deskundig te zijn. Dat laatste is nou juist een eis die je aan het Hoogheemraadschap mag/moet stellen. Op essentiële punten mis ik die deskundigheid overigens.*

De deelnemer vond de gestelde vraag onterecht en heeft geweigerd om de enquête in te vullen.

Vertrouwen in het proces

De stellingen en uitkomsten voor het vertrouwen in het proces zijn weergegeven in tabel 8.

	Geen respons	Zeer mee oneens	Enigszins oneens	Neutraal	Enigszins mee eens	Helemaal eens
Ik denk dat dit proces effectief zal verlopen.		6%	39%	33%	22%	
Ik vind dat dit proces de besluitvorming verstoort.		33%	44%	17%	6%	
<i>Ik steun dit proces.</i>			11%	22%	56%	11%
<i>Ik vind dit type proces een geschikte vorm om mensen en organisaties uit het gebied te betrekken.</i>		11%		6%	61%	22%
Ik zie niet in wat ik kan toevoegen aan dit proces.		39%	39%	17%	6%	
Ik steun de tot nu toe behaalde resultaten van dit proces.			11%	50%	39%	

Tabel 8: Uitkomst vertrouwen in het proces

45% van de deelnemers is van mening dat het proces niet effectief zal verlopen en 77% vindt niet dat het proces de besluitvorming verstoort. De gearceerde stellingen zijn ter controle op de betrouwbaarheid, beide stellingen impliceren hetzelfde en hebben ongeveer dezelfde uitkomsten. De meerderheid (67%) steunt het proces en 83% van de deelnemers vindt dit type proces een geschikte vorm om mensen en organisaties uit het gebied te betrekken. 78% van de

deelnemers vinden dat ze een toegevoegde waarde hebben aan het proces en slechts 39% steunt de tot nu toe behaalde resultaten.

Vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland

De stellingen en uitkomsten van de enquête voor het vertrouwen in het Hoogheemraadschap zijn weergegeven in tabel 9.

	Geen respons	Zeër mee oneens	Enigszins oneens	Neutraal	Enigszins mee eens	Helemaal eens
Rijnland leeft alle in het proces gemaakte afspraken en toezeggingen na.	11%		17%	44%	28%	
Wat dit proces betreft is het handelen van Rijnland naar de deelnemers toe positief.			6%	22%	61%	11%
Rijnland voert haar taken goed uit.	6%		6%	56%	28%	6%
Rijnland drukt een te grote stempel op het proces.			28%	39%	28%	6%

Tabel 9: Uitkomst vertrouwen in Rijnland

Het vertrouwen in het Hoogheemraadschap leidt tot verdeelde meningen. Veel deelnemers staan positief tegenover het Hoogheemraadschap. 28% van de deelnemers vindt dat het Hoogheemraadschap alle in het proces gemaakte afspraken en toezeggingen nakomt. Het handelen van het Hoogheemraadschap wordt door 72% van de deelnemers als positief benoemd. Bij de stelling of het Hoogheemraadschap haar taken goed uitvoert heeft 56% 'neutraal' ingevuld. 34% van de deelnemers vindt dat het Hoogheemraadschap een te grote stempel op het proces drukt, 28% is het hier niet mee eens.

Commitment aan het proces

De stellingen en uitkomsten om de commitment aan het proces te meten zijn weergegeven in de volgende tabel.

	Geen respons	Zeër mee oneens	Enigszins oneens	Neutraal	Enigszins mee eens	Helemaal eens
Ik vind het niet noodzakelijk dat ik betrokken word bij dit proces.		22%	22%	28%	28%	
Ik streef ernaar om in dit proces mijn capaciteiten zo goed mogelijk in te zetten.				11%	67%	22%
Ik voel me betrokken bij dit proces.			6%	28%	56%	11%

Tabel 10: Uitkomst commitment aan het proces

28% van de deelnemers vindt het niet noodzakelijk dat ze betrokken worden bij het proces, 44% is het hier niet mee eens. 89% van de deelnemers streven ernaar om in het proces de capaciteiten

zo goed mogelijk in te zetten. Op deze stelling heeft geen enkele deelnemer oneens ingevuld. 67% van de deelnemers voelen zich betrokken bij het proces, slechts 6% vindt van niet.

Commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland

De stellingen en uitkomsten om de commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland te meten zijn weergegeven in tabel 11.

	Geen respons	Zeër mee oneens	Enigszins oneens	Neutraal	Enigszins mee eens	Helemaal eens
Het gezamenlijk zoeken naar oplossingen tijdens dit proces spreekt mij erg aan.		6%	6%	17%	39%	33%
Ik ben tevreden over de omgang tussen de verschillende partijen vandaag.		6%	6%	33%	50%	6%

Tabel 11: Uitkomst commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland

Het gezamenlijk zoeken naar oplossingen tijdens het proces spreekt 72% van de deelnemers aan. Slechts 12% van de deelnemers is het hier niet mee eens. 56% van de deelnemers is tevreden over de omgang tussen de verschillende partijen, 12% is het hier niet mee eens.

De deelnemers hadden tevens de mogelijkheid om op- en aanmerkingen op het enquêteformulier te plaatsen. Eén deelnemer had kritiek op het Hoogheemraadschap en maakte de volgende opmerking:

HHR is een overheidsinstelling met specifieke taken. Zij heeft daarvoor de technische kennis in huis en de bevoegdheid om deze taken uit te voeren. Baggeren is een onderdeel van het takenpakket en is op achterstand geraakt. HHR is dus in gebreke gebleven wat betreft de uitvoering op dat onderdeel. Burgers erbij betrekken met als argument, transparant willen zijn en stimuleren tot het aandragen van ideeën lijkt sympathiek maar kan nooit een dekmantel zijn voor het verkrijgen van draagvlak voor gevoerd beleid. Als het bedoeld is als communicatie had het wel wat eenvoudiger gekund.

Conclusie: Onduidelijkheid v.w.b. de rol van de deelnemers derhalve is het zaak helderheid te verschaffen in dit proces.

In het volgende hoofdstuk worden de bevindingen uit de enquêtes en interviews geanalyseerd.

4.4.4 Het vervolg

Er is nog onduidelijkheid over de invulling van de volgende workshop. Volgens het geplande proces zou in de volgende workshop verschillende oplossingen met elkaar worden vergeleken, met als doel om perspectiefwisselingen te laten plaatsvinden om wederzijds begrip voor de oplossingen te kweken. Na de 3^e workshop is er nogal veel weerstand vanuit de deelnemers

tegenover het proces opgewaaid. Door middel van de enquête is aan de deelnemers gevraagd of ze behoefte hebben om het proces op één dag af te ronden. Het programma van de betreffende dag is nog onduidelijk. TNO zal in samenwerking met het Hoogheemraadschap uiteindelijk beslissen over de wijze waarop het project zal worden afgesloten. Uit het klein comité zijn voorstellen gedaan voor het vervolg van het proces. Het Hoogheemraadschap zal zich beter moeten voorbereiden. Tevens zal het proces meer op de deelgebieden gericht moeten worden zodat de deelnemers een beter beeld van de gevolgen voor hun omgeving kunnen vormen. De volgende workshop vindt plaats op 28 september 2006. In oktober vinden daarnaast een aantal bijeenkomsten plaats in deelgebieden in de regio Zuidwest.

4.4.5 Opkomst

De opkomst van de deelnemers verschilde per workshop. In tabel 12 is de opkomst aangegeven per deelgroep en workshop. De indeling van de deelnemers per deelgroep is puur van instrumentele aard. In paragraaf 4.5 - bij de bespreking van de deelnemers - wordt de indeling van de workshops aangehouden, hierdoor wordt het makkelijker om inzicht in de resultaten van de interviews te krijgen.

De deelnemers in de workshop zijn alle betrokken partijen die actief in het proces participeren om hun belangen na te streven. De observanten en medewerkers van het Hoogheemraadschap en TNO zijn niet meegeteld bij de opkomst. Het totaal aantal uitgenodigden is 71 deelnemers.

Opkomst	Workshop 1 aanwezigen	% van totaal uitgenodigden	Workshop 2 aanwezigen	% van totaal uitgenodigden	Workshop 3 aanwezigen	% van totaal uitgenodigden	Totaal uitgenodigden
Benutters	10	50%	7	35%	7	35%	20
Beheersers	8	35%	4	17%	9	35%	23
Beschermers	8	29%	6	21%	7	25%	28
Totaal	26	37%	17	24%	22	31%	71

Tabel 12: Opkomst aanwezigen workshops

23 deelnemers - 32% van alle deelnemers - hebben op voorhand aangegeven dat ze door middel van de nieuwsbrief op de hoogte gehouden willen worden en niet aanwezig zullen zijn bij de workshops. De deelnemers die niet aanwezig waren bij de workshops en niet hebben aangegeven dat ze door middel van de nieuwsbrief op de hoogte gehouden willen worden, fluctueert met een marge van 13%. In de 1^e workshop was het percentage van deze groep 31%, in de 2^e workshop 44% en in de 3^e workshop 37%. Hierbij is het belangrijk om in het achterhoofd te houden dat de aanwezige deelnemers van de 1^e workshop bijvoorbeeld niet naar de 2^e en 3^e workshop zijn geweest. Andere combinaties zijn uiteraard ook mogelijk. De grootste reden van de lage opkomstcijfers heeft niet zozeer te maken met de commitment van de deelnemers, maar met de organisatie van het project. De uitnodigingen waren namelijk te laat verstuurd naar de deelnemers. Dat is de reden geweest waarom de opkomst elke keer laag was.

4.5 Deelnemers

Voor het afstudeeronderzoek zijn interviews gehouden met verschillende deelnemers. Er zijn per deelgroep twee deelnemers en één deelnemende Rijnlander geïnterviewd. Tevens zijn er twee betrokken bewoners geïnterviewd om hun ervaringen aan te horen. In totaal zijn acht deelnemers en drie Rijnlanders geïnterviewd. De interviewvragen zijn door middel van het theoretisch kader opgesteld en geoperationaliseerd. De interviewvragen dienen indirect als indicatoren om het vertrouwen en commitment van de deelnemers te meten. In deze paragraaf worden slechts de bevindingen uit de interviews weergegeven, in het volgende hoofdstuk vindt de analyse plaats. De bevindingen uit de interviews zijn per deelgroep weergegeven, de indeling in de drie deelgroepen is slechts van instrumentele aard. Om privacyredenen zijn de interviews anoniem weergegeven.

4.5.1 Benutters

Zoals eerder aangegeven hebben de benutters een economisch perspectief. De deelnemers die in deze groep zijn ingedeeld komen onder andere uit de visserij en de watersport. Er zijn twee deelnemers geïnterviewd na de tweede workshop. Beide deelnemers steunen het proces en zijn zeer positief over de interactieve vormgeving van het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project. Eén deelnemer gaf zelfs aan dat het dé methode is die past bij de 21^e eeuw. Door het enthousiasme van de overige deelnemers zijn beide deelnemers positief over het proces.

De deelnemers geven aan dat de andere deelnemers beschikken over voldoende kennis en ervaring om deel te mogen nemen met het project. De aanwezigheid van verschillende mensen en een positieve sfeer werkt inspirerend voor iedereen. Eén deelnemer heeft al eerder deelgenomen aan een interactief proces en gaf als voorbeeld een project bij het Hoogheemraadschap Rijnland. De deelnemer is regelmatig betrokken bij interactieve processen van multinationals in de medezeggenschap. Hij staat heel positief tegenover interactieve beleidsprocessen.

Beide deelnemers zijn van mening dat ze voldoende inbreng hebben in het proces. Ze vinden dat er voldoende gelegenheid is in de deelgroepen en willen geen veranderingen zien.

Over het Hoogheemraadschap geven beide deelnemers aan dat het een bureaucratische organisatie is. Ze gaven allebei voorbeelden uit de praktijk waarbij het Hoogheemraadschap tekort schoot ter uitvoering van haar taken. De deelnemer uit de visstandbeheer-commissie heeft bijvoorbeeld veel overleg met ambtenaren uit verschillende werkgebieden. Hij heeft ook regelmatig contact met het Hoogheemraadschap. Volgens hem werden de gemaakte afspraken met het Hoogheemraadschap niet nagekomen.

De communicatie met het Hoogheemraadschap Rijnland wordt door beide deelnemers als 'goed' bestempeld. Ze zijn heel positief over de nieuwsbrief, de website en de terugkoppeling van de workshops.

Op de vraag of de deelnemers denken dat de uitkomst daadwerkelijk wordt geïmplementeerd, is één deelnemer overtuigd van wel. De andere deelnemer durft het niet te zeggen. Hij denkt dat het Hoogheemraadschap zo dicht mogelijk bij de uitkomst zal gaan zitten.

De Rijnlander uit de benuttersgroep heeft een sceptische houding tegenover het hele proces en het project. De Rijnlander is werkzaam bij een ander kantoor die onlangs gefuseerd is met het Hoogheemraadschap Rijnland, vandaar dat hij wat verder van het Hoogheemraadschap afstaat. Hij vindt het hele proces overdreven, er moet gewoon gebaggerd worden en niet teveel gepraat worden. Hij ziet geen meerwaarde in het proces en heeft de indruk dat het Hoogheemraadschap al heeft vastgesteld waar de bagger heen gaat. Volgens hem wil het Hoogheemraadschap maatschappelijk draagvlak creëren om de bagger in diepe putten te laten storten. Hij vindt dat het Hoogheemraadschap verwachtingen opwekt bij de deelnemers die niet waar gemaakt kunnen worden. Elke deelnemer heeft als doel om zijn of haar eigen belangen te vertegenwoordigen en het is onduidelijk of er een eenduidig standpunt uitkomt. De Rijnlander vindt dat het Hoogheemraadschap een besluit moet nemen over de locatie van het baggeren en de wijze waarop. Bij dit proces wordt de indruk gewekt bij de deelnemers dat zij bepalen waar bagger heen gaat en dat is volgens hem niet het geval.

4.5.2 Beheersers

De beheersers hebben een maatschappelijk perspectief en richten zich op het voorkomen dat bagger de maatschappij mogelijk in gevaar brengen. In de beheersersgroep zitten belanghebbenden uit de gemeenten en provincies. Ook uit de beheersers zijn twee deelnemers geïnterviewd. De perspectieven van beide deelnemers zijn uiteenlopend. Eén deelnemer is heel positief over het proces en vindt dat hij op deze manier meer betrokken wordt. De andere deelnemer gaf op voorhand aan geen vertrouwen te hebben in het proces. Met behulp van de voicerecorder is de volgende uitspraak geciteerd:

Ik heb het projectvoorstel gezien toen TNO hiermee langskwam en vroeg of wij hierin waren geïnteresseerd. Wij hebben toen aangegeven dat wij in principe wel zijn geïnteresseerd, maar toen ik het las ben ik afgehaakt want ik had geen vertrouwen in het hele proces. Ik sta er niet positief tegenover, want de vraag is wat je ermee beoogt. Wat is het resultaat en hoe doe je dat?

De deelnemer gaf aan dat het proces te breed is opgezet en of vroeg zich af de beoogde activiteiten gewenst zijn. Volgens hem zouden grensontwikkelingen moeten komen om het proces concreter te maken. Er moet gericht worden op één aspect en de mogelijkheden moeten verkend worden. De deelnemer heeft zelf in het verleden een project opgezet en vindt het

huidige proces te breed en te lang. Volgens hem dient er aan de hand van de randvoorwaarden gekeken te worden naar de oplossingsrichting, dit zou een aantal maanden schelen. Nadat de deelnemer had aangegeven geen vertrouwen te hebben in het proces, werd de vraag aan hem gesteld wat zijn beweegredenen zijn om deel te nemen aan het proces. Hierop antwoordde hij dat hij het proces wil beïnvloeden en dat hij betrokken is. Hij heeft een positieve houding tegenover wat ze doen, maar vindt een grootschalig proces onnodig. Hij vindt dat het Hoogheemraadschap op een ander spoor moet, op deze manier duurt het te lang en verliezen ze veel draagvlak.

De andere deelnemer heeft nooit eerder aan een interactief proces deelgenomen, maar vindt het proces positief en kan zich tot zover in de resultaten vinden. Door het project zijn alle belanghebbenden actief betrokken, wat het proces een meerwaarde geeft.

De communicatie vanuit het Hoogheemraadschap naar de deelnemers vinden ze allebei goed. Ze vinden het belangrijk dat er wordt gecommuniceerd dat er gebaggerd gaat worden. Op de vraag of het Hoogheemraadschap de uitkomst daadwerkelijk gaat implementeren hebben beide deelnemers dezelfde mening. Ze geven allebei aan dat er meerdere aspecten van invloed zijn die bepalen of het uitgevoerd gaat worden en of er überhaupt een eenduidige oplossing uitkomt.

De Rijnlander uit de beheersers vindt het proces 'leuk en nuttig' omdat er in een andere setting met verschillende belanghebbenden aan het probleem wordt gewerkt. De Rijnlander ziet al uitkomsten uit het proces komen. Hij geeft aan dat er in de 2^e workshop gediscussieerd werd over de oorzaak van het plan. Hij vond het een goede oefening om te bedenken wat er allemaal fout gaat. Hij voorziet dat het proces meer een resultaat heeft in de zin wat er bereikt dient te worden dan dat er naar middelen wordt gezocht. Het Hoogheemraadschap heeft recentelijk het diepe putten beleid vastgesteld. Diepe putten vormen een deel van het Nederlandse watersysteem. Er worden uiteindelijk diepe putten heringericht, ongeacht de uitkomsten uit het proces. De Rijnlander kan zich niet indenken dat een bepaalde oplossing uitkomt en dat het Hoogheemraadschap geen diepe putten meer gaat herinrichten. Volgens hem zal het Hoogheemraadschap allebei de oplossingen aanhouden, er is geen ultieme oplossing maar het gaat om maatwerk.

4.5.3 Beschermers

De beschermers hebben een ecologisch perspectief en het accent ligt vanuit dit perspectief vooral op de kwaliteit van de bagger. In de beschermersgroep zitten belanghebbenden uit bijvoorbeeld Natuurmonumenten, de Vogel- en Milieuwerkgroep en verschillende stichtingen. Er zijn twee deelnemers uit deze groep geïnterviewd en een Rijnlander. Eén deelnemer vindt het positief dat het Hoogheemraadschap een nieuwe lijn uitzet. De andere deelnemer weet niet

of hij positief moet zijn. Hij vindt het belangrijk om aan te geven wat er onder een soortgelijk proces wordt verstaan en wordt beoogd. Het is voor hem belangrijk dat er in samenspraak met belanghebbenden geprobeerd wordt om te komen tot besluiten waarbij de belanghebbenden als volwaardige partners worden gezien. Hij heeft het gevoel dat het proces is voor geschakeld aan feitelijke beslissingen. De deelnemer doet mee omdat hij door het Hoogheemraadschap en TNO is uitgenodigd voor een ecologische visie.

De twee deelnemers hebben al eerder aan een interactief proces deelgenomen. Eén deelnemer heeft deelgenomen aan een kleinschaliger project. Als verschil ziet ze de interactie van het huidige proces terug in de oplossingen, in het andere proces was dit niet het geval. De andere deelnemer merkt in alle processen dat het ambtelijke apparaat een enorme cultuuromslag nodig heeft om tot een interactief proces te komen. Het ondersteunend ambtelijke apparaat heeft vaak een eigen dynamiek en opvattingen. Hij geeft aan dat dit nog niet van toepassing is in het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project.

Beide deelnemers hebben in het verleden te maken gehad met het Hoogheemraadschap. De ene deelnemer is werkzaam op het laboratorium van het Hoogheemraadschap en vindt het gehele proces een goede start om tot uitvoering van zaken te komen. De andere deelnemer heeft vooral met het Hoogheemraadschap te maken gehad omdat zij medefinancier of in de begeleidingscommissie zat bij verschillende onderzoeken.

Over de communicatie van het Hoogheemraadschap naar de deelnemers toe vindt één deelnemer dat het Hoogheemraadschap zich heel bescheiden opstelt. Er is weinig communicatie, maar dat vindt ze positief. De andere deelnemer vindt de nieuwsbrief en website mooi, maar twijfelt aan de oprechtheid. Hij vindt het teveel op een PR-stunt lijken.

Op de vraag of het Hoogheemraadschap de uitkomst daadwerkelijk gaat implementeren reageert één deelnemer ontwijkend op de vraag. De andere deelnemer hoopt dat de uitkomst wordt geïmplementeerd, maar is zeker van niet.

De Rijnlander uit de beschermersgroep geeft aan dat hij met plezier heeft deelgenomen aan de 1^e workshop. Hij is nieuwsgierig waar het project zal eindigen en hij weet niet wat het uiteindelijke doel is. Hij zei dat er al dingen vastliggen in het project, er zal gebaggerd worden ongeacht de uitkomst van het proces. Later in het interview zegt hij dat de uitkomst van het project wordt geïmplementeerd, ook wanneer als oplossing komt dat er niet gebaggerd moet worden. Ook gaf hij aan dat het Hoogheemraadschap de bagger in diepe putten zal storten, later in het interview komt hij ook hierop terug. De uitspraken in het interview waren tegenstrijdig en daardoor onbetrouwbaar. De Rijnlander kwam elke keer terug op zijn uitspraken.

4.5.4 Bewoners

Er zijn tevens twee deelnemers uit de wijkvereniging geïnterviewd. Zij waren in de 1^e workshop ingedeeld bij de beheersers en in de 3^e workshop bij de benutters. De 2^e workshop waren zij afwezig. Het interview is na de 3^e workshop gehouden. Ze staan positief tegenover het proces, maar vragen zich af waarom zij als wijkvereniging zijn uitgenodigd. Beide deelnemers geven aan dat er te weinig achtergrondinformatie wordt verschaft over de baggerproblematiek. Ze hebben weinig kennis over de historie van bagger en missen deze informatie ook in het proces. Ook vinden ze dat er meer aandacht besteedt moet worden aan de vragen die gesteld worden in de workshops.

Eén deelnemer heeft in het verleden te maken gehad met het Hoogheemraadschap. Hij gaf aan dat de organisatie administratief niet in orde is, omdat hij elke keer een aanslag krijgt die niet voor hem bestemd is. De deelnemers wisten niet dat het Hoogheemraadschap verantwoordelijk is voor de baggerachterstand.

Op de vraag of de deelnemers denken dat de uitkomst daadwerkelijk wordt geïmplementeerd geven ze aan dat het Hoogheemraadschap geen keus heeft. Ze vinden dat het Hoogheemraadschap het niet kan maken tegenover alle belanghebbenden om de uitkomst niet te implementeren.

4.6 Samenvatting

Het uiteindelijke doel van het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project is om innovatieve oplossingen te ontwikkelen voor de afzet van bagger binnen het gebied. Tevens wil het Hoogheemraadschap Rijnland breed draagvlak creëren voor oplossingen van baggerafzet binnen het gebied. Daarom zijn er zo veel mogelijk belanghebbenden - burgers, bedrijven en belangenpartijen - benadert om het maatschappelijke probleem onder de aandacht te brengen.

Het proces omvat een aantal workshops. In de 1^e workshop stond de gezamenlijke probleemanalyse centraal. In deze workshop is de meerderheid van de deelnemers tevreden over de omgang tussen de verschillende partijen. In de 2^e workshop hebben de deelnemers vanuit hun perspectief wensbeelden en nachtmerries met betrekking tot bagger beschreven. In de 2^e workshop was het de bedoeling dat er weer een enquête zou plaatsvinden, maar werd voor de workshop door het Hoogheemraadschap afgewezen.

Na de 2^e workshop vond het bestuurslid dat het proces langzaam vorderde en dat er al oplossingen gegenereerd moest worden. In de 3^e workshop zijn verschillende oplossingen en technieken gepresenteerd aan de deelnemers om het proces te versnellen. Het presenteren van oplossingen en technieken in een te vroeg stadium bracht gevolgen mee rondom het vertrouwen en commitment van de deelnemers. Tijdens de workshop hebben veel deelnemers weerstand getoond op het besluit. Ze gaven aan dat het geen interactieve proces is indien er op voorhand oplossingen en technieken zijn ontwikkeld. Na de 3^e workshop is het proces in een

klein comité besproken. De onduidelijkheid over de intenties van het Hoogheemraadschap roept gemengde gevoelens op bij de deelnemers. Dit leidt tot weerstand en wantrouwen van de deelnemers naar het Hoogheemraadschap. De bereidwilligheid van de deelnemers van het kleine comité kan gezien worden als een teken van commitment.

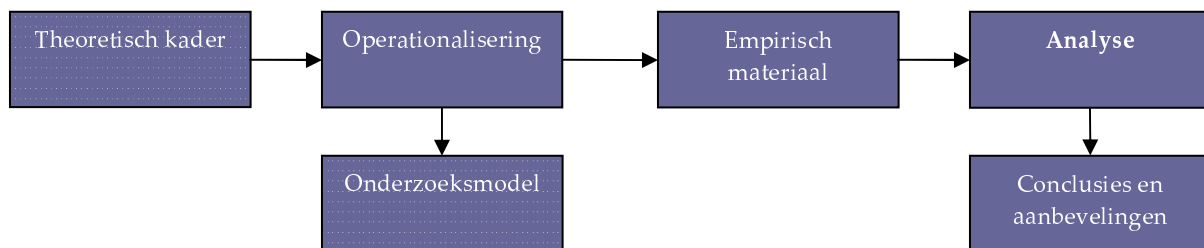
Er is nog onduidelijkheid over de invulling van de volgende workshop. TNO zal in samenwerking met het Hoogheemraadschap beslissen over de wijze waarop het project zal worden afgesloten.

5. Analyse

5.1 Inleiding

In de voorgaande hoofdstukken zijn de dimensies en de indicatoren van vertrouwen en commitment in kaart gebracht. Tevens is het empirische materiaal weergegeven. In dit hoofdstuk worden de zaken naast elkaar gelegd om na te gaan in hoeverre er vertrouwen en commitment heerst bij de deelnemers.

In onderstaand model is aangegeven welke stappen er zijn doorlopen om tot de analyse te komen.



Figuur 14: Model onderzoek

Het onderzoeksmodel van vertrouwen en commitment is met behulp van het theoretisch kader ontwikkeld. In het onderzoeksmodel zijn verschillende dimensies en indicatoren gedefinieerd. Vervolgens zijn de indicatoren geoperationaliseerd door middel van interviewvragen en stellingen voor de enquête. In hoofdstuk 4 Casebeschrijving zijn de bevindingen uit de interviews, enquêtes en observaties weergegeven. In dit hoofdstuk zal de analyse plaatsvinden aan de hand van het theoretisch kader, de operationalisering en het empirisch materiaal. De analyse is per aspect weergegeven. In paragraaf 5.2 zal het begrip vertrouwen worden besproken aan de hand van de drie dimensies van vertrouwen. Vervolgens wordt in paragraaf 5.3 commitment besproken, in deze paragraaf worden commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland en commitment aan het proces besproken. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting.

5.2 Vertrouwen

Het vertrouwen van de deelnemers van het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project kan worden onderverdeeld in drie dimensies: *vertrouwen onderling de deelnemers*, *vertrouwen in het interactieve proces* en *vertrouwen in Rijnland*. In deze paragraaf staat de analyse van de drie dimensies centraal.

Vertrouwen van de deelnemers in elkaar

Het onderlinge vertrouwen van de deelnemers is gemeten door een aantal indicatoren. Hieronder zal kort per indicator worden weergegeven wat de bevindingen uit de enquêtes zijn:

- Kennis en ervaring/ reputatie: 39% van de deelnemers vindt de deskundigheid van de andere deelnemers voldoende om samen over het baggerprobleem te beslissen. 34% van de deelnemers vindt het onvoldoende en 22% staat hier neutraal tegenover;
- Kennis en ervaring/ reputatie: 33% van de deelnemers vindt dat de ervaring van de andere deelnemers voldoende is om samen over het baggerprobleem van het Hoogheemraadschap te beslissen. 50% is het hier niet mee eens en 11% staat hier neutraal tegenover.
- Identificatie met intenties en doelen van anderen: 56% van de deelnemers vertrouwen erop dat de deelnemers streven naar een voor allen acceptabele oplossing, 39% staat hier neutraal tegenover en 6% is het hier niet mee eens.

In de interviews gaf het merendeel van de deelnemers aan dat ze vinden dat de andere deelnemers beschikken over voldoende kennis en ervaring om deel te mogen nemen aan het project. De aanwezigheid van verschillende mensen en een positieve sfeer werkt inspirerend. Eén deelnemer vond het goed dat er mensen met veel ervaring meedoen. Hij gaf ook aan dat weinig ervaring en kennis een frisse blik kan opleveren.

De deelnemende Rijnlanders hebben aangegeven dat ze geen nieuwe ideeën in het proces hebben gehoord. De betrokken bewoners vinden dat ze over weinig kennis beschikken wat bagger betreft.

De geïnterviewde deelnemers vinden dat de kennis en ervaring van de deelnemers voldoende is om te participeren aan het interactieve proces. Uit de enquêtes blijkt dat een groot gedeelte van de deelnemers niet vindt dat de aanwezige deskundigheid en ervaring voldoende is voor de deelnemers. De interviews zijn gehouden na de 2^e workshop en de enquêtes zijn na de 3^e workshop afgenomen. Door de twee meetmomenten in het proces kan inzicht worden verkregen in de ontwikkeling van vertrouwen van de deelnemers in elkaar. Uit de interview- en enquêteresultaten kan afgeleid worden dat het vertrouwen in elkaar na de 2^e workshop hoger was dan na de 3^e workshop. Een verklaring hiervoor kan de invulling van de 3^e workshop zijn. In de 3^e workshop werd het proces plenair ter discussie gesteld. Een aantal sceptische deelnemers had de leiding tijdens de discussie. De deelnemers die de baggerproblematiek wilden bespreken werden achterwege gelaten en dit wekte irritatie op bij hen. Wellicht is het vertrouwen van deze deelnemers gedaald in de andere deelnemers.

Vertrouwen in het proces

Het vertrouwen van de deelnemers in het proces is gemeten door een aantal indicatoren. Hieronder zal kort per indicator worden weergegeven wat de bevindingen uit de enquêtes zijn:

- Eerdere ervaringen: 45% van de deelnemers denkt niet dat het proces effectief zal verlopen. 22% denkt van wel en 33% staat hier neutraal tegenover;
- Eerdere ervaringen: 83% van de deelnemers vindt dit type proces een geschikte vorm om mensen en organisaties uit het gebied te betrekken. Slechts 11% is het hier niet mee eens;
- Vertrouwen in de uitkomst: slechts 6% van de deelnemers vindt dat dit proces de besluitvorming verstoort. 77% is het hiermee oneens en 17% heeft neutraal ingevuld;
- Vertrouwen in de uitkomst: 67% van de deelnemers steunt dit proces. 11% is het hier niet mee eens;
- Vertrouwen in de uitkomst: 6% van de deelnemers ziet niet in wat ze kunnen toevoegen aan het proces, 78% is het hier niet mee eens;
- Vertrouwen in de uitkomst: 39% van de deelnemers steunt de tot nu toe behaalde resultaten van het proces, 11% is het hier niet mee eens en 50% van de deelnemers staat hier neutraal tegenover.

In de interviews heeft één deelnemer op voorhand al aangegeven geen vertrouwen te hebben in het proces. De deelnemer had twijfels over het proces en ziet niet in wat het proces beoogt. Hij gaf aan dat hij wel betrokken is bij het proces. Hij probeert invloed uit te oefenen bij het Hoogheemraadschap om het proces op een andere manier vorm te geven. Over het algemeen zijn de andere deelnemers positief over het proces en zijn van mening dat er voldoende gelegenheid is in de deelgroepen. Een andere deelnemer weet niet of hij positief moet zijn over het proces, omdat er wederom niet is aangegeven wat er onder een soortgelijk proces wordt verstaan en wordt beoogd.

Uit de enquêtes blijkt dat de meerderheid het proces steunt en dit type proces een geschikte vorm vindt om belanghebbenden te betrekken. Het is opvallend dat veel deelnemers na de 3^e workshop positief tegenover de procesvoering staat, ondanks dat er al oplossingen en technieken vanuit het Hoogheemraadschap zijn gepresenteerd. De aanwezigheid van een transparant proces is verbonden met het vertrouwen van de deelnemers. Het maken van afspraken vanuit de organiserende instelling en zich er daadwerkelijk aan houden kan leiden tot vertrouwen van de deelnemers.

Uit de interviews blijkt dat een aantal deelnemers geen vertrouwen heeft in het proces, maar toch aanwezig zijn bij de workshops. De deelnemers voelen zich betrokken bij het proces, maar hebben geen vertrouwen erin.

Uit het bovenstaande kan ten eerste afgeleid worden dat de deelnemers vertrouwen hebben in een interactief proces. De deelnemers staan positief tegenover een dergelijk proces en vinden het een geschikte vorm om mee te mogen beslissen over maatschappelijke problemen. Ten tweede is gebleken dat vertrouwen en commitment geen onderlinge relatie hebben. Als er

vertrouwen aanwezig is, is er niet direct sprake van commitment en andersom. Dit blijkt ook uit de deelnemers van het klein comité. Zij hebben aangegeven niet te weten wat het Hoogheemraadschap beoogd met het proces, maar door bereid te zijn mee te doen aan een dergelijk comité wordt commitment getoond. Samengevat kan gesteld worden dat een aantal deelnemers geen vertrouwen in het proces heeft, maar wel commitment aan het proces. Vertrouwen en commitment kunnen als individuele begrippen worden gezien en zijn niet verwant aan elkaar.

Op de vraag in de interviews of de deelnemers denken dat de uitkomst daadwerkelijk wordt geïmplementeerd zijn de volgende antwoorden gegeven:

- Eén deelnemer is overtuigd van wel;
- De andere deelnemer durft het niet te zeggen, volgens hem zal het Hoogheemraadschap zo dicht mogelijk bij de uitkomst gaan zitten;
- Een andere deelnemer reageert ontwijkend op de vraag;
- Een deelnemer hoopt dat de uitkomst wordt geïmplementeerd, maar is zeker van niet;
- Twee deelnemers vinden dat het Hoogheemraadschap geen keus heeft. Ze vinden dat het Hoogheemraadschap het niet kan maken tegenover alle belanghebbenden om de uitkomst niet te implementeren;
- Twee deelnemers geven aan dat er meerdere aspecten van invloed zijn die bepalen of het uitgevoerd gaat worden en of er überhaupt een eenduidige oplossing uitkomt.

In de enquêtes zijn de volgende antwoorden gegeven op de vraag of de deelnemers denken dat de uitkomst daadwerkelijk wordt geïmplementeerd:

- 6% heeft de vraag niet ingevuld;
- 17% is het er enigszins mee oneens;
- 61% is neutraal;
- 11% is het er enigszins mee eens;
- 6% is het er helemaal mee eens.

61% van de deelnemers heeft 'neutraal' ingevuld, wellicht durven de deelnemers op deze vraag geen antwoord te geven. Slechts 17% heeft vertrouwen dat de uitkomst daadwerkelijk wordt geïmplementeerd. Uit de interviews zijn de meningen op deze vraag zeer uiteenlopend. Slechts één deelnemer is er heilig van overtuigd dat het Hoogheemraadschap de oplossing zal gebruiken die uit het proces is gekomen. Andere deelnemers vinden dat het Hoogheemraadschap geen keus heeft, omdat het niet ethisch is tegenover alle betrokken deelnemers. Opvallend is dat de meningen op deze vraag niet zijn veranderd, de deelnemers waren al sceptisch over de implementatie van de uitkomst voor de 3^e workshop en na de 3^e workshop denken ze nog steeds hetzelfde hierover. Door middel van triangulatie - het gebruik van meer dan één methode of meer dan één techniek om de gestelde onderzoeksdoelen te

bereiken – zijn de bevindingen vergeleken met elkaar. Zowel de bevindingen uit het interview als de resultaten uit de enquête wat het vertrouwen in de uitkomst betreft impliceren hetzelfde. De deelnemers zijn heel terughoudend wat het beantwoorden van deze vraag betreft.

Hieruit kan afgeleid worden dat er weinig tot geen vertrouwen in de uitkomst is. Deelnemers kunnen de antwoordmogelijkheid ‘neutraal’ hebben gekozen om niet direct aan te geven dat ze geen of weinig vertrouwen hebben in het project en het gevoerde proces. De deelnemers hebben wel vertrouwen in een interactief proces (de methodiek), maar weinig vertrouwen het huidige proces van het Hoogheemraadschap.

Vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland

Het vertrouwen dat deelnemers in het Hoogheemraadschap Rijnland hebben is gemeten door een aantal indicatoren. Hieronder zal kort per indicator worden weergegeven wat de bevindingen uit de enquêtes zijn:

- Consistent gedrag: 28% van de deelnemers vindt dat het Hoogheemraadschap alle in het proces gemaakte afspraken en toezeggingen nakomt, 17% van de deelnemers vindt van niet en 44% heeft neutraal geantwoord;
- Consistent gedrag: het handelen van het Hoogheemraadschap wordt door 72% van de deelnemers als positief benoemd en 6% is het hier niet mee eens;
- Imago: 34% van de deelnemers vindt dat Rijnland haar taken goed uitvoert, 56% staat hier neutraal tegenover en 6% is het hier niet mee eens;
- Imago: 34% vindt dat het Hoogheemraadschap een te grote stempel op het proces drukt, 28% vindt van niet en 39% staat hier neutraal tegenover.

In de interviews met de deelnemers over het Hoogheemraadschap Rijnland wordt vaak genoemd dat het Hoogheemraadschap tekort schiet bij het uitvoeren van haar taken. Het gaat niet om de positie van het Hoogheemraadschap in het project, maar als een hoogheemraadschap ter uitvoering van haar taken in de Nederlandse samenleving.

Opvallend is dat in de enquêtes het handelen van het Hoogheemraadschap door 72% als positief wordt benoemd. Het kan zijn dat de deelnemers denken dat de enquêtes in worden gezien door het Hoogheemraadschap en daarom gekozen hebben voor neutrale of positieve antwoordmogelijkheden. Uit het bovenstaande kan worden afgeleid dat ongeveer eenderde van de deelnemers vertrouwen heeft in het Hoogheemraadschap Rijnland.

De deelnemende Rijnlanders verschillen van mening. Eén Rijnlander vindt dat het proces geen meerwaarde heeft en denkt dat het Hoogheemraadschap al heeft vastgesteld waar de bagger heen gaat. Volgens hem wil het Hoogheemraadschap maatschappelijk draagvlak creëren om de bagger in diepe putten te laten storten. Hij vindt dat het Hoogheemraadschap verwachtingen

opwekt bij de deelnemers die niet waar gemaakt kunnen worden. De andere Rijnlander vertelde dat er al dingen vastliggen in het project, zoals dat er gebaggerd zal worden. Later in het interview zei hij dat de uitkomst van het project daadwerkelijk wordt geïmplementeerd, ongeacht de uitkomsten.

De derde Rijnlander voorziet dat het proces meer een resultaat heeft in de zin wat er bereikt dient te worden, dan dat er naar middelen wordt gezocht. Ook geeft hij aan dat er uiteindelijk diepe putten worden heringericht, ongeacht de uitkomsten uit het proces. De Rijnlander kan zich niet indenken dat een bepaalde oplossing uitkomt en dat het Hoogheemraadschap geen diepe putten meer gaat herinrichten.

Het uiteindelijke doel van het project is om innovatieve oplossingen te ontwikkelen voor de afzet van bagger binnen het gebied. Tevens wil het Hoogheemraadschap een breed draagvlak creëren voor oplossingen van baggerafzet binnen het gebied. Na de interviews met de Rijnlanders blijkt dat creativiteit en innovatie niet zo hoog in het vaandel staan bij het Hoogheemraadschap. De Rijnlanders hebben aangegeven dat het Hoogheemraadschap het herinrichten van diepe putten een goede oplossing vindt. Volgens de Rijnlanders zal de bagger in diepe putten worden gestort, gecombineerd met de uitkomst van het proces. De doelen van het proces – innovatieve oplossingen ontwikkelen en draagvlak creëren – worden niet behaald indien het Hoogheemraadschap de bagger in diepe putten zal storten. De deelnemers kunnen het gevoel krijgen dat het hele proces en project geen meerwaarde heeft gehad, wat als gevolg heeft dat het draagvlak afneemt. Het vertrouwen in en de commitment aan het Hoogheemraadschap en het proces zal ook afnemen.

5.3 Commitment

De commitment van de deelnemers van het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project kan worden onderverdeeld in twee dimensies: *commitment aan het proces* en *commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland*. In deze paragraaf staat de analyse van de twee dimensies centraal.

Commitment aan het proces

De commitment aan het proces is gemeten door een aantal indicatoren. Hieronder zal kort per indicator worden weergegeven wat de bevindingen uit de enquêtes zijn:

- Volharding: 28% van de deelnemers vindt het niet noodzakelijk dat ze betrokken worden bij dit proces, 44% vindt van wel en 28% staat hier neutraal tegenover;
- Volharding: 67% van de deelnemers voelt zich betrokken bij het proces, 6% is het hier niet mee eens en 28% staat hier neutraal tegenover.
- Affiniteit: 89% van de deelnemers streven ernaar om in dit proces zijn of haar capaciteiten zo goed mogelijk in te zetten, 11% staat hier neutraal tegenover;

67% van de deelnemers heeft in de enquête aangegeven zich betrokken te voelen bij het proces. Hieruit kan afgeleid worden dat de deelnemers committed zijn aan het proces. Een groot gedeelte van de deelnemers streeft ernaar om in dit proces zijn of haar capaciteiten zo goed mogelijk in te zetten. De commitment aan het proces is te zijner tijd niet veranderd.

Commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland

De commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland is gemeten door een aantal indicatoren. Hieronder zal kort per indicator worden weergegeven wat de bevindingen uit de enquêtes zijn:

- Identificatie: het gezamenlijk zoeken naar oplossingen tijdens dit proces spreekt 72% van de deelnemers aan, 12% is het hier mee oneens en 17% staat er neutraal tegenover;
- Affectie: 56% van de deelnemers is tevreden over de omgang tussen de verschillende partijen vandaag, 12% is het hier niet mee eens en 33% staat er neutraal tegenover.

In de eerste workshop was ook de vraag gesteld in hoeverre de deelnemers tevreden waren over de omgang tussen de verschillende partijen vandaag. Maar liefst 96% was het hier mee eens, 4% was het hier niet mee eens. Er is een daling opgetreden van 96% naar 56% over de tevredenheid over de omgang tussen de partijen, dit kan betekenen dat de commitment aan het Hoogheemraadschap is gedaald.

Uit de interviews met twee deelnemers die sceptisch tegenover het project staan blijkt dat zij wel committed zijn. Ze voelen zich betrokken en proberen invloed uit te oefenen op het proces. Ze vragen zich wel af wat er met het proces wordt beoogd en wat het doel ervan is. Wederom kan hier gezegd worden dat vertrouwen en commitment niet aan elkaar zijn gerelateerd en de aanwezigheid van het ene begrip niet automatisch zorgt voor de aanwezigheid van het andere. Er is geen relatie tussen vertrouwen en commitment.

5.4 TNO & Hoogheemraadschap Rijnland

Ter afsluiting van het hoofdstuk Analyse wordt kort aangegeven in hoeverre er vertrouwen aanwezig is vanuit de organiserende instellingen naar het proces en elkaar. In het interview met TNO werd aangegeven dat de samenwerking tussen beide instanties wantrouwig was. In de startfase van het project was de samenwerking heel open, maar in de loop ter tijd is het vertrouwen verdwenen en getracht om zoveel mogelijk zaken op papier vast te leggen. Een concreet voorbeeld dat het Hoogheemraadschap weinig vertrouwen heeft in TNO is de invulling van de 3^e workshop. TNO had het Hoogheemraadschap gewaarschuwd over de reacties van de deelnemers, maar het Hoogheemraadschap heeft het programma toch gewijzigd. Na de 3^e workshop vond een evaluatie plaats en het Hoogheemraadschap gaf aan dat zij een ander verwachtingspatroon had over de invulling. Voor de 3^e workshop zijn de presentaties van beide instanties niet gecommuniceerd. De communicatie tussen beide instanties is niet optimaal.

Ook in de 2^e workshop werd duidelijk dat er weinig vertrouwen is tussen beide instanties. In het projectplan staat aangegeven dat in elke workshop een enquête zou plaatsvinden door TNO om de methodiek te monitoren, omdat het proces een belangrijk aandachtspunt is. Twee dagen voor de workshop werd de enquête om verschillende redenen afgewezen door het Hoogheemraadschap. (zie paragraaf 4.4.2 Workshop 2) Indien TNO de enquête toch zou afnemen onder de deelnemers, bestond de kans dat het Hoogheemraadschap een einde zou maken aan het samenwerkingsverband.

Door het vroegtijdig presenteren van de oplossingen heeft het Hoogheemraadschap indirect aangegeven weinig vertrouwen te hebben in het proces en dat ze geen meerwaarde zien in de participatie van de deelnemers. Het doel van het proces was om innovatieve oplossingen te ontwikkelen voor de afzet van bagger binnen het gebied. Het Hoogheemraadschap heeft zelf oplossingen gepresenteerd, wat als gevolg had dat de creativiteit en innovatieve oplossingen van de deelnemers werden begrensd. TNO had het Hoogheemraadschap hierover gewaarschuwd. Het Hoogheemraadschap was op de hoogte van de gevolgen die de 3^e workshop mee kon brengen en heeft ondanks alles het programma gewijzigd. Hieruit blijkt dat het Hoogheemraadschap weinig vertrouwen heeft in het proces en in de deelnemers.

6. Conclusies en aanbevelingen

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de conclusies beschreven van het onderzoek naar het vertrouwen en commitment van deelnemers in het door TNO ontwikkelde interactieve proces rondom het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland' van het Hoogheemraadschap Rijnland. In opdracht van TNO is onderzoek verricht naar de ontwikkeling van vertrouwen en commitment van de deelnemers. De centrale onderzoeksvraag van het onderzoek luidt als volgt:

Op welke wijze ontwikkelen vertrouwen en commitment van deelnemers in het door TNO ontwikkelde interactieve proces rondom het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland' van het Hoogheemraadschap Rijnland?

Ter beantwoording van de centrale onderzoeksvraag wordt eerst antwoord gegeven op de zes deelvragen. Dit gebeurt in paragraaf 6.2. In paragraaf 6.3 wordt antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag. Vervolgens worden de aanbevelingen gepresenteerd in paragraaf 6.4 gevolgd door actiepunten voor het vervolgonderzoek in paragraaf 6.5.

6.2 Beantwoording deelvragen

In deze paragraaf staat de beantwoording van de deelvragen centraal. Ter opfrissing worden de deelvragen nogmaals weergegeven:

- 1) Hoe wordt interactieve beleidsvorming in de theorie omschreven?
- 2) Wat is vertrouwen en wat is commitment? Hoe verhouden beide begrippen zich theoretisch tot elkaar?
- 3) Welke factoren hebben invloed op vertrouwen en commitment?
- 4) Hoe is de ontwikkeling van vertrouwen en commitment in interactieve beleidsprocessen theoretisch opgebouwd?
- 5) Hoe ontwikkelen vertrouwen en commitment van de deelnemers in het interactieve proces?
- 6) Wat voor effect hebben vertrouwen en commitment van de deelnemers op het procesverloop rondom het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'?
- 7) Op welke punten kan de door TNO ontwikkelde interactieve proces verbeterd worden waarbij het vergroten van vertrouwen en commitment van de deelnemers centraal staat?

Deelvraag 1:

Hoe wordt interactieve beleidsvorming in de theorie omschreven?

Pröpper en Steenbeek (1999) definiëren interactief beleid als het volgende:

Het resultaat van een aantal ontwikkelingen die de positie van de overheid hebben veranderd. De overheid is steeds meer midden in de samenleving gaan staan en zoekt partners voor het te vormen beleid. In interactief beleid worden deze partners in een zo vroeg mogelijk stadium bij het beleid betrokken om in open wisselwerking en /of samenwerking tot voorbereiding, bepaling, uitvoering en/ of evaluatie van beleid te komen. (Pröpper en Steenbeek, 1999:48)

Volgens Pröpper en Steenbeek (1999) is interactief beleid gericht om de invloed van belanghebbenden op het beleid te vergroten en kennis, ervaringen en inbreng te delen. De actoren die belang hebben bij de problematiek staan centraal in de definitie van Pröpper en Steenbeek. De betrokken actoren spelen een grote rol in interactieve beleidsprocessen vandaar de keuze om de definitie van Pröpper en Steenbeek te hanteren.

Pröpper en Steenbeek hebben tevens zes kernvoorwaarden voor interactief beleid opgesteld. Om het begrip interactief beleid af te bakenen zijn de kernvoorwaarden weergegeven. De kernvoorwaarden luiden als volgt:

- 1) Openheid;
- 2) Duidelijkheid over de rol en inbreng van het bestuur en van de deelnemer(s);
- 3) Meerwaarde van participatie;
- 4) Relatie tussen bestuur en deelnemer(s);
- 5) Geschikte problematiek;
- 6) Voldoende personele capaciteit en hulpmiddelen. (Pröpper en Steenbeek, 1999:36)

In de voorwaarden komen onderdelen van de beleidssituatie tot uitdrukking. De beleidssituatie is opgebouwd uit de inhoudelijke beleidsproblematiek, de deelnemers en hun onderlinge relatie en de doelstellingen van de interactieve aanpak. Andere auteurs zoals Hendriks en Tops (2001) en Gray (1998) vinden interactief beleid noodzakelijk wanneer bijvoorbeeld verschillende actoren belang hebben bij het oplossen van het probleem en verschillende perspectieven op het probleem bestaan. Belanghebbenden hebben een grote rol in interactieve beleidsprocessen.

Deelvraag 2:

De tweede deelvraag omvat twee vragen. De eerste vraag luidt als volgt:

Wat is vertrouwen en wat is commitment?

Als eerst zal in worden gegaan op het begrip vertrouwen. Voor het afstudeeronderzoek is een driedeling in het begrip vertrouwen gemaakt. Vertrouwen wordt als cruciaal gezien in situaties waar veranderingen en onzekerheden centraal staan en mensen werkzaam zijn. Om het begrip vertrouwen in het onderzoek uiteen te zetten is het begrip onderverdeeld in vertrouwen van de deelnemers in elkaar, vertrouwen in het interactieve proces en vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland. De drie dimensies van vertrouwen zullen hieronder kort worden besproken.

Vertrouwen in elkaar

Bij vertrouwen in elkaar speelt sociaal vertrouwen een grote rol. Sociaal vertrouwen omvat het intermenselijk vertrouwen ofwel het vertrouwen waarmee onbekenden elkaar tegemoet treden in de maatschappij. Putnam (1993) en Fukuyama (1995) wijzen op het belang van vertrouwen tussen burgers om te komen tot een effectieve samenwerking. Volgens beide auteurs heeft vertrouwen tussen burgers invloed op het functioneren van maatschappelijke instellingen en een aangenaam sociaal-cultureel klimaat.

Voor het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project betekent 'vertrouwen in elkaar' dat de deelnemers vertrouwen hebben in bijvoorbeeld elkaars bekwaamheden om deel te mogen nemen aan het proces.

Vertrouwen in het interactieve proces

Het probleem van vertrouwen op procesniveau heeft te maken met de wijze waarop samenwerkingsverbanden in de publieke sector worden vormgegeven. De samenwerkingsverbanden in de publieke sector worden op een technocratische en instrumentele wijze neergezet waarbij deelnemers met een onbehagen gevoel worden achtergelaten. Gebrek van vertrouwen komt voort uit het tekort aan interacties dat in de Nederlandse beleidsstijl heerst. Het vertrouwen op procesniveau heeft een aanpak nodig waarbij aanknopingspunten in de relatie deelnemer en de projectleiders dient te worden gevonden. In het project betekent 'vertrouwen in het interactieve proces' dat de deelnemers het interactieve proces een geschikte vorm vinden om maatschappelijke problemen te kunnen oplossen.

Vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland

Bij het vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland speelt het begrip institutioneel vertrouwen mee. Institutioneel vertrouwen heeft betrekking op het vertrouwen in sociale, culturele, economische en politieke instanties van de maatschappij. Volgens Sztompka (1998) kan institutioneel vertrouwen worden gezien als een veralgemenisering van vertrouwen in mensen. Het gaat van specifiek 'particularized' sociaal vertrouwen in de eigen groep naar

algemeen 'generalized' sociaal vertrouwen in onbekende burgers. Van daaruit volgt het vertrouwen in anonieme voortbrengselen en verbanden. Het vertrouwen van de deelnemers in het Hoogheemraadschap kan gebaseerd zijn op een combinatie van kennis van institutionele normen, de mogelijkheid om te controleren of er aan de afspraken wordt gehouden en de aanwezigheid van sancties voor het geval dat niet gebeurt.

Na het begrip vertrouwen te hebben uiteengezet volgt nu het begrip commitment. Commitment wordt door Meyer en Herscovitch (2001) als volgt gedefinieerd:

A force that binds an individual to a course of action of relevance to one or more targets. As such, commitment is distinguishable from exchange-based forms of motivation and from target-relevant attitudes, and can influence behavior even in the absence of extrinsic motivation or positive attitudes.

Volgens Meyer en Herscovitch is commitment duidelijk waarneembaar in verschillende vormen van motivatie en doelrelevante attitudes. Commitment kan het gedrag zelfs beïnvloeden wanneer er geen extrinsieke motivaties of positieve attitudes aanwezig zijn. In het kader van het afstudeeronderzoek is het begrip commitment in twee dimensies verdeeld, commitment aan het proces en commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland.

Commitment aan het proces

Bij commitment aan het proces gaat het om de vraag waarom de deelnemers bereid zijn om het beleid te steunen. Kunnen de deelnemers zich vinden met de probleemdefinitie, de inhoud van het beleid of met het proces? Een proces kan in drie fases worden onderscheiden: de initiatiefase, de integratiefase en de realisatiefase. De kunst is om door middel van procedures en een herkenbare structuur de inhoud van het project door het proces heen te loodsen. Aan het einde van het proces kan een besluit of een uitkomst liggen, wat hoge commitment van de deelnemers deelt. Commitment van de deelnemers komt op drie manieren ten goede. Ten eerste verhoogt commitment de volharding van de deelnemers. De deelnemers zijn minder snel geneigd om te stoppen met het project of het project op te geven. Ten tweede is het gevoel van 'burgerschap' hoger, deelnemers met een hoge commitment helpen sneller andere deelnemers en gedragen zich ethisch correct. Ten slotte zorgt commitment bij deelnemers voor een verhoogde interactieve deelname en input.

Commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland

In de theorie wordt onderscheid gemaakt tussen normatieve en instrumentele commitment. Binnen de normatieve commitment wordt onderscheid gemaakt tussen identificatie en internalisatie in de relatie. Identificatie heeft betrekking op verbondenheid met de organisatie en internalisatie verwijst naar de waarden die de organisatie uitdraagt. Instrumentele

commitment wordt gemeten door middel van compliance in de relatie. Compliance is een functie die in algemene zin toeziet op naleving van wetten en regels die te maken hebben met de bevordering en handhaving van de integriteit van een instelling en diens medewerkers. Bij commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland gaat het om de waarden die het Hoogheemraadschap uitstraalt naar de deelnemers en of de deelnemers zich daarin kunnen vinden.

De tweede vraag luidt als volgt:

Hoe verhouden beide begrippen zich theoretisch tot elkaar?

Too en Thirkell beweren dat hoe groter het vertrouwen van de deelnemer is, hoe sterker de basis van de relatie, des te groter de commitment om de relatie te behouden. Volgens de auteurs heeft vertrouwen invloed op commitment. Deelnemers dienen eerst vertrouwen in bijvoorbeeld het proces te hebben alvorens ze commitment ontwikkelen. Samengevat heeft vertrouwen volgens de theorie invloed op commitment.

Morgan en Hunt (1994) beweren dat vertrouwen en commitment noodzakelijk zijn in samenwerkingsverbanden. Beide auteurs beweren dat vertrouwen en commitment direct leiden tot gedrag dat bevorderlijk is om relaties en samenwerkingsverbanden succesvol te laten verlopen.

Uit empirisch onderzoek blijkt dat beide begrippen los van elkaar gezien kunnen worden. Een deelnemer hoeft geen vertrouwen te hebben in het proces om committed te zijn. Een concreet voorbeeld is gegeven in paragraaf 4.5.2. In deze paragraaf is door een deelnemer aangegeven dat hij geen enkel vertrouwen heeft in het proces én het project, maar zich betrokken voelt en het proces wilt beïnvloeden. De deelnemer is committed aan het proces maar heeft geen enkel vertrouwen erin.

In de 3^e workshop hebben veel deelnemers weerstand getoond op de procesinvulling. Dit had als gevolg dat het proces in de workshop ter discussie werd gesteld. TNO heeft in de workshop aangegeven het proces in een klein comité te willen behandelen. De sceptische deelnemers hebben naar aanleiding hiervan in een kleine groep het proces besproken. De bereidwilligheid om deel te nemen aan het kleine comité is een teken van commitment. De deelnemers hadden na de 3^e workshop geen vertrouwen in het proces, maar waren bereid om mee te doen én mee te denken in een klein comité over het vervolg van het proces. Ook hieruit kan geconcludeerd worden dat vertrouwen en commitment geen relatie hebben.

In de literatuur worden vertrouwen en commitment niet of nauwelijks los van elkaar gezien. Uit empirisch onderzoek blijkt dat beide begrippen geen enkele relatie hebben met elkaar en dat het ene begrip niet automatisch leidt tot een andere. In feite zijn het twee individuele begrippen.

Deelvraag 3:

Welke factoren hebben invloed op vertrouwen en commitment?

Vanuit de theorie kunnen een aantal factoren worden benoemd die invloed hebben op het vertrouwen. De factoren zijn:

- ✓ Gedragsaspecten van de organisatie, hieronder speelt de eerlijkheid en openheid van de organisatie een cruciale rol. Het vertrouwen van de deelnemers is afgenomen doordat het Hoogheemraadschap zich niet eerlijk en open heeft opgesteld in het project. Het lijkt dat Hoogheemraadschap voor zichzelf al heeft besloten om de bagger in diepe putten te storten. Het doel van het project was om samen met de belanghebbende deelnemers te komen tot innovatieve oplossingen. Door het proces een andere invulling te geven zullen de deelnemers geen innovatieve oplossingen meer aanreiken. Ze denken dat het geen meerwaarde heeft en verliezen vertrouwen;
- ✓ Consistent gedrag door de tijd heen. Het Hoogheemraadschap dient zich te houden aan de afspraken die in de startfase van het project gemaakt zijn;
- ✓ De deelnemers hebben invloed op het vertrouwen in elkaar. Hierbij staan zowel persoonlijke als professionele aspecten centraal. Met persoonlijke aspecten wordt bedoeld of de deelnemers elkaar aardig vinden, bij professionele aspecten gaat het om de prestaties en inbreng van anderen;
- ✓ Duidelijkheid over het proces en diens doelen. De doelen van het project zijn onduidelijk bij de meeste deelnemers, indien de deelnemers goed geïnformeerd zijn over het proces, zullen ze meer vertrouwen hebben.

Het Hoogheemraadschap heeft niet aan de factoren voldaan om het vertrouwen van de deelnemers te winnen. Het Hoogheemraadschap heeft zich niet open opgesteld, zich niet aan de gemaakte afspraken gehouden en de doelen van het proces onvoldoende benadrukt. De derde factor – de deelnemers hebben invloed op het vertrouwen in elkaar – kan het Hoogheemraadschap niet beïnvloeden, maar de overige genoemde factoren wel. Het Hoogheemraadschap had de mogelijkheid om het vertrouwen van de deelnemers te winnen door zich aan de genoemde factoren te houden.

Factoren die invloed hebben wat de commitment van de deelnemers betreft zijn:

- ✓ De betrokkenheid van de deelnemers. Deelnemers met een groot belang in het project gecombineerd met affiniteit voor het probleem blijken uitermate betrokken te zijn. Aspecten

zoals persoonlijke interesse en het gevoel om gehoord te worden hebben tevens een grote invloed op de commitment van de deelnemers;

- ✓ De mate waarin de individuele deelnemer in staat is om zich actief met het project bezig te houden. Hierbij gaat het om de beschikbare tijd die de deelnemers hebben en vrij willen maken voor het proces. Een grootschalig proces kan averechts werken, omdat er teveel tijd in gaat zitten;
- ✓ Een gezamenlijke probleemdefinitie formuleren heeft invloed op de commitment van de deelnemers. Deelnemers krijgen hierdoor de indruk dat ze inbreng hebben in het proces en zullen streven naar het gezamenlijk komen tot een oplossing.

De eerste en tweede factor kan het Hoogheemraadschap niet beïnvloeden. De derde factor – het formuleren van een gezamenlijke probleemdefinitie – stond in de 1^e workshop centraal. Uit het empirisch onderzoek blijkt dat veel deelnemers zich committed voelen aan het proces en het project.

Deelvraag 4

Hoe is de ontwikkeling van vertrouwen en commitment in interactieve beleidsprocessen theoretisch opgebouwd?

In het theoretisch kader - in paragraaf 2.4.3 - zijn een aantal processen uiteengezet om vertrouwen te kunnen genereren. Er kunnen vijf processen voor vertrouwen worden onderscheiden. De processen zijn het berekend proces, het voorspellend proces, het capability proces, het intentie proces en het overdraagbaarheid proces. Bij het *berekend proces* staan kosten centraal. De betrokken deelnemers hebben geen directe kosten om aan het proces mee te doen. Er dient wel rekening gehouden te worden met de tijd en manuren die deelnemers investeren in het proces. Het *voorspellend proces* heeft betrekking op de mate van voorspelbaarheid van vertrouwen. De deelnemer gaat ervan uit dat hij op basis van informatie over gedrag en dergelijke van de andere partij in het verleden, het gedrag van deze partij in de toekomst kan voorspellen. In het *capability proces* bepaalt de ene partij op basis van inzicht in het potentieel van de ander deelnemer of organisatie of hij in staat is om aan zijn verplichtingen te voldoen. Eerlijkheid, openheid en kennis en ervaring staan centraal in het capability proces. Bij het *intentie proces* worden de intenties en doelen van de andere partij als uitgangspunt genomen. De ene partij interpreteert de houding van de andere partij en probeert op basis hiervan vast te stellen wat de intenties van de andere partij in de relatie zijn. Vervolgens bepaalt de deelnemer de mate van vertrouwen die hij in de andere partij stelt. Tot slot gaat het *overdraagbaarheid proces* uit van de definitie van een derde partij die een partner als betrouwbaar definieert. Een individu of organisatie die de intentie heeft om zaken te doen met een partner die als betrouwbaar is bestempeld, neemt deze mening over.

In paragraaf 2.5.1 is het commitmentmodel weergegeven waarbij vijf stappen centraal staan om de commitment bij deelnemers op te bouwen. Hierbij spelen zaken mee als wenselijkheid en betrokkenheid. In paragraaf 2.5.2 zijn de componenten van commitment weergegeven. In deze paragraaf hanteren O'Reilly en Chapman (1986) en Brown, Lusch en Nicholson (1995) vanuit de literatuur een uitwerking van commitment waarbij onderscheid gemaakt wordt tussen normatieve en instrumentele commitment. Binnen de normatieve commitment wordt onderscheid gemaakt tussen identificatie en internalisatie in de relatie. Identificatie heeft betrekking op verbondenheid met de organisatie en internalisatie verwijst naar de waarden die de organisatie uitdraagt. Instrumentele commitment wordt gemeten door middel van compliance in de relatie.

Vanuit de theorieën is inzicht verkregen in de theoretische ontwikkeling van vertrouwen en commitment bij de deelnemers.

Deelvraag 5:

Hoe ontwikkelen vertrouwen en commitment van de deelnemers in het interactieve proces?

Het vertrouwen van de deelnemers van het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project is onderverdeeld in drie dimensies: vertrouwen onderling de deelnemers, vertrouwen in het interactieve proces en vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland. Alle indicatoren uit het onderzoeksmodel zijn met behulp van operationalisering gemeten bij de deelnemers. De ontwikkeling van vertrouwen en commitment van de deelnemers in het interactieve proces wordt bij deze deelvraag behandeld.

Vertrouwen

Ongeveer eenderde van de deelnemers heeft in de enquêtes aangegeven vertrouwen te hebben in elkaar. De deelnemers vinden dat de ervaring en deskundigheid voldoende is om samen over het baggerprobleem te beslissen. In de meting na de 2^e workshop lag het vertrouwen in elkaar hoger dan in de meting na de 3^e workshop. Het vertrouwen in elkaar is gedaald. Een verklaring hiervoor kan de invulling van de 3^e workshop zijn. In de 3^e workshop werd het proces plenair ter discussie gesteld. Een aantal sceptische deelnemers had de leiding tijdens de discussie. De deelnemers die de baggerproblematiek wilden bespreken werden achterwege gelaten en dit wakte irritatie op bij hen. Waarschijnlijk is het vertrouwen van deze deelnemers gedaald in de andere deelnemers.

De meerderheid van de deelnemers heeft aangegeven vertrouwen te hebben in het proces en vindt een interactief proces een geschikte vorm om belanghebbenden uit het gebied te betrekken. Opvallend is dat een groot gedeelte van de deelnemers geen tot weinig vertrouwen heeft in de implementatie van de uitkomst. Er heerst veel onduidelijkheid bij de deelnemers

over de doelen van het proces en wat het Hoogheemraadschap wil beogen met het proces. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de deelnemers vertrouwen hebben in de methodiek van een interactief proces, maar weinig of geen vertrouwen hebben in het huidige proces van het Hoogheemraadschap.

Een groot gedeelte van de deelnemers vindt het handelen van het Hoogheemraadschap positief. De vragen over het imago en het gedrag van het Hoogheemraadschap wordt slechts door eenderde van de deelnemers positief beantwoord. De meerderheid van de deelnemers heeft neutraal op deze vragen geantwoord. Wellicht denken de deelnemers dat het Hoogheemraadschap de enquêtes voorhanden krijgt. Er is weinig vertrouwen van de deelnemers in het Hoogheemraadschap. Na de 3^e workshop is het vertrouwen in het Hoogheemraadschap sterk afgenomen door de verandering in de procesvoering. De aanwezigheid van een transparant proces is cruciaal voor het vertrouwen in zowel het interactieve proces als in het Hoogheemraadschap Rijnland. Door de onduidelijke positie van het Hoogheemraadschap is er weinig vertrouwen van de deelnemers. Het Hoogheemraadschap Rijnland heeft andere ideeën wat een interactief proces betreft. Zij heeft op voorhand al oplossingen en technieken bedacht. Eén daarvan is het herinrichten van diepe putten. Dit heeft ertoe geleid dat de deelnemers geen vertrouwen hebben in de uitkomst, in het proces en in het Hoogheemraadschap.

Commitment

Met betrekking tot de commitment van de deelnemers aan het proces en aan het Hoogheemraadschap Rijnland kunnen de volgende conclusies worden getrokken. De meerderheid van de deelnemers voelt zich betrokken bij het proces en zijn committed aan het proces. Uit het kleine comité blijkt door de bereidwilligheid van de deelnemers dat ze committed zijn. Ook hebben deelnemers aangegeven betrokken te zijn en invloed te willen uitoefenen op het proces.

De commitment aan het Hoogheemraadschap is voor de minderheid van de deelnemers van toepassing. Het Hoogheemraadschap is tekortgeschoten bij de uitvoering van haar taken in de Nederlandse samenleving en wordt door een aantal deelnemers getypeerd als een bureaucratische organisatie. Er is weinig commitment aan het Hoogheemraadschap, dit heeft vooral te maken met het doen en laten van het Hoogheemraadschap.

Concluderend kan gesteld worden dat het vertrouwen in elkaar te zijner tijd is gedaald. De deelnemers hebben vertrouwen in de methodiek van een interactief proces, maar weinig vertrouwen in het huidige proces van het Hoogheemraadschap. Tevens is er weinig vertrouwen in het Hoogheemraadschap zelf. De deelnemers zijn heel erg committed aan het proces, maar hebben weinig commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland.

Deelvraag 6

Wat voor effect hebben vertrouwen en commitment van de deelnemers op het procesverloop rondom het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'?

Bij deze deelvraag staat het procesverloop centraal. Door middel van een beschrijving van de workshops zal deze deelvraag worden beantwoord. De planning van het proces omvat zes workshops. De planning voor het project was om in de 1^e workshop te komen tot een gezamenlijke probleemanalyse. Omdat het de 1^e workshop was, stond de procesgang centraal in plaats van de baggerproblematiek. De 1^e workshop was voornamelijk aftastend door het Hoogheemraadschap, TNO en de deelnemers. De 2^e workshop was gericht op het formuleren van wensbeelden en nachtmerries van de deelnemers met betrekking tot bagger. Volgens de gemaakte afspraken zou in de 2^e workshop een enquête plaatsvinden om de effecten van het proces te kunnen meten. De enquête werd echter om verschillende redenen tegengehouden door het Hoogheemraadschap. Er is weinig vertrouwen onderling in het projectteam, wat ertoe leidt dat de projectleden langs elkaar heen werken en niet communiceren. TNO is verantwoordelijk voor de procesvoering, maar het Hoogheemraadschap intervenueert en oefent teveel invloed uit op de gang van zaken. Het lijkt erop dat het Hoogheemraadschap geen vertrouwen heeft in TNO, dit heeft nadelige gevolgen voor het proces en de betrokken deelnemers. Een voorbeeld hiervan is de gewijzigde invulling van de 3^e workshop. Volgens de planning zou het kennispanel in de 3^e workshop centraal staan. Het kennispanel is een team van experts op het gebied van bagger. Het bestuurslid van het Hoogheemraadschap vond dat het proces te langzaam vorderde. Hij wilde in de 3^e workshop al oplossingen genereren. TNO had aangegeven dat het presenteren van oplossingen weerstand kon opleveren bij de deelnemers, maar het Hoogheemraadschap heeft het toch doorgevoerd. In de 3^e workshop hebben ook veel deelnemers weerstand getoond op het besluit. De deelnemers gaven aan dat het geen interactieve besluitvorming is, indien er op voorhand oplossingen en technieken zijn ontwikkeld. De creativiteit en de innovatieve oplossingen van de deelnemers werden begrensd.

Het proces werd in de 3^e workshop ter discussie gesteld en TNO heeft toen voorgesteld om het proces in een klein comité te bespreken met een vijftal deelnemers. Uit het kleine comité is uitgekomen dat het onduidelijk is wat het Hoogheemraadschap met het proces wil bereiken. Het proces wordt te vrijblijvend getypeerd en het doel en de noodzaak is niet duidelijk bij de deelnemers. Veel deelnemers hebben aangegeven behoefte te hebben aan een fundamentele opzet van het hele project. De enquêtes zijn gehouden na de 3^e workshops en uit de enquêtes is gebleken dat de meerderheid van de deelnemers van mening is dat het huidige proces niet effectief zal lopen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er weinig vertrouwen in het proces is.

Interactieve besluitvorming wordt veelal ervaren als een geschikte vorm om verschillende belanghebbenden te betrekken bij het probleem. Door veel onduidelijkheid over de doelen, de

opzet van het proces en de positionering van het Hoogheemraadschap is het vertrouwen gedaald. De commitment is gelijk gebleven. De deelnemers voelen zich betrokken bij de baggerproblematiek en proberen ondanks alle aanpassingen invloed uit te oefenen op de procesvoering en wellicht op de oplossingen. Uit de bereidwilligheid van de vijf sceptische deelnemers om deel te nemen aan het kleine comité en de opkomst van de workshops blijkt dat er commitment aanwezig is. Commitment is nodig voor het proces en heeft een grote invloed op het procesverloop. Indien de deelnemers geen commitment hebben aan het proces of het project, heeft het hele proces geen meerwaarde om door te gaan. Deelnemers zullen niet meer op komen dagen en niet participeren. Opvallend is dat de deelnemers weinig vertrouwen hebben maar wel committed zijn. De rol van het Hoogheemraadschap en de invulling van het proces hebben meegespeeld bij het tekortschieten om vertrouwen te genereren. Door de betrokkenheid van de deelnemers zijn ze wel committed. Ook hier blijkt dat vertrouwen en commitment los van elkaar gezien kunnen worden en dat beide begrippen geen enkele invloed hebben op elkaar. Vertrouwen is niet nodig om commitment te ontwikkelen.

De zevende deelvraag heeft betrekking op verbeterpunten in het proces en zal in paragraaf 6.4 in combinatie met de aanbevelingen worden beantwoord.

6.3 Centrale onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag van het afstudeeronderzoek luidt als volgt:

Op welke wijze ontwikkelen vertrouwen en commitment van deelnemers in het door TNO ontwikkelde interactieve proces rondom het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland' van het Hoogheemraadschap Rijnland?

In het afstudeeronderzoek is op twee momenten gemeten in hoeverre er sprake is van vertrouwen en commitment bij de deelnemers. Het merendeel van de interviews is gehouden na de 2^e workshop en de enquête na de 3^e workshop.

Uit de interviews is gebleken dat er veel *vertrouwen van de deelnemers in elkaar* is. Het merendeel van de deelnemers gaf in de interviews aan dat ze vinden dat de andere deelnemers beschikken over voldoende kennis en ervaring om deel te mogen nemen aan het project. De aanwezigheid van verschillende mensen wordt inspirerend bevonden. Uit de enquêtes bleek dat er minder vertrouwen onderling de deelnemers is. Respectievelijk vindt 39% en 33% van de deelnemers dat de kennis en ervaring van de andere deelnemers voldoende is om samen over het baggerprobleem te beslissen.

Uit het bovenstaande kan geconcludeerd worden dat het vertrouwen van de deelnemers in elkaar voor de 3^e workshop hoger was dan in de meting erna.

De deelnemers hebben aangegeven veel *vertrouwen* te hebben *in het proces*. De meeste deelnemers vinden een interactief proces ideaal en staan er positief tegenover. 83% van de deelnemers vindt een interactief proces een geschikte vorm om mensen en organisaties uit het gebied te betrekken. Weinig deelnemers hebben vertrouwen in de uitkomst en daarmee is indirect het vertrouwen in het huidige proces verbonden. De deelnemers hebben vertrouwen in de methodiek van een interactief proces, maar weinig of geen vertrouwen in het huidige proces van het Hoogheemraadschap. Belangrijk bij het vertrouwen in het proces is om de beoogde doelen duidelijk te stellen voor de deelnemers. Er is veel behoefte om het proces concreet en fundamenteel in te vullen.

De deelnemers hebben weinig *vertrouwen in het Hoogheemraadschap*. Het handelen van het Hoogheemraadschap wordt door het merendeel van de deelnemers positief benoemd, maar slechts 28% van de deelnemers is van mening dat het Hoogheemraadschap zich aan alle gemaakte afspraken en toezeggingen houdt. Na de 3^e workshop is het vertrouwen in het Hoogheemraadschap sterk afgenomen door de verandering in de procesvoering. De aanwezigheid van een transparant proces is cruciaal voor het vertrouwen in zowel het interactieve proces als in het Hoogheemraadschap Rijnland. Het Hoogheemraadschap Rijnland heeft andere ideeën wat een interactief proces betreft. Zij heeft op voorhand al oplossingen en technieken bedacht. Eén daarvan is het herinrichten van diepe putten. Dit heeft ertoe geleid dat de deelnemers geen vertrouwen hebben in de uitkomst, in het proces en in het Hoogheemraadschap Rijnland.

De 3^e workshop en het presenteren van oplossingen en technieken is cruciaal geweest voor het vertrouwen van de deelnemers. Veel deelnemers hebben na de 3^e workshop geen vertrouwen meer in het Hoogheemraadschap en zien geen meerwaarde voor hun participatie. In een interactief beleidsproces dient er geen oplossingen te worden gepresenteerd, omdat het leidt tot begrenzing van de creativiteit van de deelnemers. Ook als hoogheemraadschap in de Nederlandse samenleving wordt het Hoogheemraadschap als een chaotische en bureaucratische organisatie gezien. De positionering van het Hoogheemraadschap speelt een grote rol bij het vertrouwen van de deelnemers. Door veel onduidelijkheden – over de beoogde doelen en opzet – verliezen veel deelnemers het vertrouwen. Ook heeft de verandering in het proces en zich niet houden aan de gemaakte afspraken geleid tot wantrouwen van de deelnemers.

Vertrouwen is ook van belang bij de organiserende instellingen. In het interview met TNO werd aangegeven dat de samenwerking tussen TNO en het Hoogheemraadschap Rijnland wantrouwig was. Door het vroegtijdig presenteren van de oplossingen heeft het Hoogheemraadschap indirect aangegeven weinig vertrouwen te hebben in het proces en dat ze geen meerwaarde zien in de participatie van de deelnemers. Het doel van het proces was om

innovatieve oplossingen te ontwikkelen voor de afzet van bagger binnen het gebied. Het Hoogheemraadschap heeft zelf oplossingen gepresenteerd, wat als gevolg had dat de deelnemers geen innovatieve oplossingen gingen bedenken. TNO had het Hoogheemraadschap hierover gewaarschuwd. Het Hoogheemraadschap was op de hoogte van de gevolgen die de 3^e workshop mee kon brengen en heeft ondanks alles toch het programma gewijzigd. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het Hoogheemraadschap weinig vertrouwen heeft in het proces en in de deelnemers.

Deelnemers hebben veel *commitment aan het proces*. Commitment is een cruciale factor in interactieve beleidsprocessen. Indien de deelnemers niet committed zijn, komen ze niet opdagen en zullen ze niet participeren in het proces. De deelnemers hebben een hoge commitment aan het proces. Een concreet voorbeeld is de bereidwilligheid van de deelnemers om mee te doen aan het kleine comité. Ondanks dat de deelnemers geen vertrouwen hebben in het proces, zijn ze betrokken en proberen invloed uit te oefenen. Ze willen hun eigen ideeën aandragen en indien mogelijk zelfs implementeren.

De *commitment aan het Hoogheemraadschap* is voor de minderheid van de deelnemers van toepassing. Het Hoogheemraadschap is tekortgeschoten bij de uitvoering van haar taken in de Nederlandse samenleving en wordt door een aantal deelnemers getypeerd als een bureaucratische organisatie. Er is weinig commitment aan het Hoogheemraadschap, dit heeft vooral te maken met het doen en laten van het Hoogheemraadschap. Het Hoogheemraadschap dient zich als een open organisatie op te stellen om commitment te ontwikkelen.

Ter afsluiting kan worden geconcludeerd dat de commitment van de deelnemers hoog is. Commitment is van groot belang in een interactief beleidsproces. Zonder commitment is er geen participatie en geen interactieve beleidsproces. De deelnemers hebben weinig vertrouwen, dit is te wijten aan de verandering in het proces. Het voeren van een transparant proces is belangrijk voor het vertrouwen van de deelnemers. Tevens speelt het Hoogheemraadschap Rijnland een belangrijke rol hierin. Het Hoogheemraadschap dient zich te houden aan alle afspraken en zich open te positioneren. In het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project is dit niet gebeurd en heeft geleid tot weerstand en wantrouwen van de deelnemers.

6.4 Aanbevelingen

In deze paragraaf worden aanbevelingen geformuleerd met betrekking tot het vertrouwen en commitment van de deelnemers in het interactieve proces. De aanbevelingen zijn gericht op het Hoogheemraadschap Rijnland, omdat zij de organiserende én leidende instelling is van het proces. De deelvraag die hierbij wordt beantwoord luidt als volgt:

Op welke punten kan de door TNO ontwikkelde interactieve proces verbeterd worden waarbij het vergroten van vertrouwen en commitment van de deelnemers centraal staat?

De volgende verbeterpunten en aanbevelingen zijn geformuleerd om het vertrouwen en commitment van de deelnemers te vergroten:

De eerste aanbeveling is om de rol van het Hoogheemraadschap anders weer te geven. De communicatie naar de deelnemers toe dient zowel open als consequent te zijn. Met het consequent zijn wordt bedoeld dat er gehouden dient te worden aan de gemaakte afspraken en niet abrupt tussentijds veranderingen doorvoeren. Deelnemers hechten veel waarde aan het interactieve proces en veranderingen in het proces leidt tot wantrouwen. Door een transparant proces te voeren en de deelnemers het gevoel geven dat hun inbreng een meerwaarde heeft voor het proces, zullen de deelnemers meer vertrouwen ontwikkelen. De commitment kan overigens ook meer worden, deelnemers zien in dat er geluisterd wordt naar hen en zullen meer betrokken raken. Het Hoogheemraadschap dient de uitgekomen oplossing uit het proces daadwerkelijk te implementeren om het vertrouwen van de deelnemers te winnen en draagvlak te creëren.

De tweede aanbeveling is het duidelijk maken van de doelen van het interactieve proces. Hierbij dient centraal te staan wat er daadwerkelijk beoogd wordt met het proces. Veel deelnemers hebben aangegeven dat het proces niet concreet is, ze omschreven het proces als 'te zweverig'. De commitment kan hierdoor afnemen, omdat de deelnemers de meerwaarde van hun participatie niet zien. Door duidelijke doelen en regels te stellen en regelmatig hierop terugkoppelen in de workshops wordt het proces inzichtelijk voor de deelnemers. Dit kan ertoe leiden dat zowel het vertrouwen als de commitment groeit.

De derde aanbeveling is om de scope van het gebied kleinschaliger vorm te geven. Hierbij kan gedacht worden dat er bijvoorbeeld op een concrete locatie in het Rijnlands gebied wordt ingezoomd. Partijen die in het betreffende gebied belang hebben, dienen betrokken te worden. De commitment van de deelnemers zal evenals het vertrouwen hoog zijn. Deelnemers zien concrete voorstellen en plannen voor hun eigen gebied, waardoor ze betrokken en committed zijn en actief zullen participeren in het proces.

Tot slot dient er aandacht besteedt te worden aan de organisatie rondom het gehele project. Met de organisatie wordt alle administratieve handelingen rondom het project bedoeld. Het projectteam dient vaker besprekingen te houden over het project en de invulling van het proces. Hierdoor kan er tijdens de workshops als één projectteam worden opgetreden en niet als twee individuele instanties. De communicatie zal aanzienlijk verbeteren door regelmatig overleg te houden. Ook het versturen van de uitnodigingen en het toezenden van de informatie naar de

deelnemers is een belangrijk punt. In het verleden hebben niet alle deelnemers de juiste informatie op het juiste tijdstip ontvangen. Kortom, achter de schermen dient er aandacht te worden besteed aan de administratieve handelingen. De organisatie rondom het project is belangrijk ter ondersteuning van het proces. Tevens zien de deelnemers dat het Hoogheemraadschap een goed geordende organisatie is. Dit kan leiden tot meer vertrouwen in het Hoogheemraadschap.

6.5 Vervolgonderzoek

In deze paragraaf staat centraal wat de actiepunten zijn voor het vervolgonderzoek. Het onderzoek van de scriptie is gericht om inzicht te krijgen in het vertrouwen en commitment van de deelnemers in het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project. De scriptie is gericht op een single casestudy, namelijk het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'. De scriptie is geschreven voor TNO, om de gebruikte methodiek en de uitkomsten te monitoren, en voor het Hoogheemraadschap Rijnland om inzicht te krijgen in het vertrouwen en commitment van de betrokken deelnemers. Vertrouwen en commitment zijn dé succesfactoren voor het voeren van een succesvol interactief beleidsproces, vandaar dat het wetenschappelijk relevant is om onderzoek naar te doen. Ondanks alle aandacht voor het effectief betrekken van participanten en het verhogen van diens vertrouwen in interactieve beleidsprocessen, zijn in de literatuur geen concrete aanknopingspunten geformuleerd. Deze scriptie hoopt bij te dragen om het vertrouwen en commitment van de participanten in de startfase van een interactief proces te verhogen en gedurende het gehele proces hoog te houden. Middels de genoemde factoren bij deelvraag 3 kan een organiserende instelling in staat zijn om in de startfase van een interactief proces de aandacht te vestigen om vertrouwen en commitment van de betrokkenen te winnen.

De genoemde aanbevelingen in paragraaf 6.4 zijn aandachtspunten voor het Hoogheemraadschap om het vertrouwen en commitment van de deelnemers te verhogen in het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project. Na het implementeren van de aanbevelingen dient er een meting gehouden te worden of er een verandering is opgetreden in het vertrouwen en commitment van de deelnemers. De meting kan gehouden worden in de volgende workshop. De volgende workshop is gepland op 28 september 2006 en in oktober vinden bijeenkomsten plaats in de deelgebieden van de regio Zuidwest Rijnland. De meting kan de vorm hebben van een enquête of een interview. Aanbevolen wordt om in de 4^e workshop een enquête te houden onder de deelnemers om data te verzamelen. Het beste zou zijn om de enquêtes tijdens de workshop in te laten vullen, zodat de bevindingen snel voorhanden zijn. Aan de andere kant zijn interviews diepgaander. Indien er tijd is, wordt het houden van interviews aanbevolen. Door middel van een interview kan een deelnemer aangeven wat er verbeterd dient te worden in het proces. In een één-op-één gesprek zijn de deelnemers meer open en zullen ze zich gewaardeerd voelen doordat er gevraagd wordt naar hun mening.

Literatuurlijst

Artikelen

- Berveling, J. (1998) 'Creativiteit versus representativiteit', *Bestuurskunde jaargang 7*, nummer 7
- Brown, J.R., Lusch, R.F. and Nicholson, C.Y. (1995) 'Power and Relationship Commitment: their impact on marketing channel member performance', *Journal of Retailing*, volume 71 (4), pp. 363-392
- Depla, P., Schalken, K. en Tops, P.W. (1993) 'Burgeronderzoek en gemoderniseerd lokaal bestuur', *Bestuurskunde*, nummer 6- 1993
- Doney, P. and Cannon, J.P. (1997) 'An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships', *Journal of Marketing*, volume 61 (April), pp. 35-51
- Dowling, G.R. (1986) 'Managing your corporate images' *Industrial marketing management*, 15, pp. 109-115
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H. and Oh, S. (1987) 'Developing Buyer-Seller Relationships', *Journal of Marketing*, volume 51 (April), pp. 11-27
- Geyskens, I., Steenkamp, J.E.M. and Kumar, N. (1999) 'A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships', *Journal of Marketing Research*, volume 36 (2), pp. 223-238
- Hardin, R. (1999) 'Do we want trust in government?', *Democracy and Trust*, Cambridge (UK)
- Hendriks, F. (2003) 'Vertrouwen op niveau', *Bestuurskunde jaargang 12*, nummer 3
- Kumar, N., Hibbard, J.D. and Stern, L.W. (1994) 'The nature and consequences of marketing channel intermediary commitment', *Working Paper, Marketing Science Institute*
- Morgan, R. en Hunt, S.D. (1994), 'The commitment-trust theory of relationship marketing', *Journal of Marketing*, volume 58 (July), pp. 20-38
- O'Malley, M. (2001), '5 steps to building employee commitment', *IOMA's Human resource Department Management Report*, Mei 2001
- Pröpper, I.M.A.M. en Steenbeek, D.A. (1998) 'Interactieve beleidsvoering', *Bestuurskunde jaargang 7*, nummer 7
- Rothstein, B. (2003) 'Social capital in a working democracy', *Power and democracy: critical interventions*, London: Ashgate
- Sztompka, P. (1998) 'Trust, distrust and two paradoxes of democracy', *European Journal of Social Theory*, 19-32

Boeken

- Baarda, D.B. en de Goede, M.P.M. (1996) *Methoden en Technieken, praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*, Educatieve Partners Nederland BV, Houten
- Baarda, D.B. en de Goede, M.P.M. (1996) *Statistiek met SPSS voor Windows, inleiding elementaire statistiek en handleiding voor het verwerken en analyseren van onderzoeksgegevens met SPSS voor Windows*, Educatieve Partners Nederland BV, Houten
- Babbie, E. (2004) *The practice of social research*, Thomson Wadsworth, Chapman University

- Bovens, M.A.P. e.a. (2001) *Openbaar bestuur: beleid, organisatie en politiek*, Kluwer, Alphen aan den Rijn
- Van de Bunt, P.A.E. (1995) *Management van verandering – interactie van omgeving, strategie, structuur en cultuur*, Kluwer Bedrijfswetenschappen
- Derksen, W. en Schaap, L. (2004) *Lokaal bestuur*, Elsevier bedrijfsinformatie BV., 's-Gravenhage
- Elchardus, M. en Smits, W. (2002) *Anatomie en oorzaken van het wantrouwen*, Brussel, Vubpress
- Fukuyama, F. (1995) *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*, New York: Free Press
- Hardin, R. (2002) *Trust and trustworthiness*, New York, Russell Sage Foundation
- Hakvoort, J.L.M. (1996) *Methoden en technieken van bestuurskundig onderzoek*, Tweede gewijzigde druk, Uitgeverij Eburon, Delft
- Hendriks, F. en Tops, P.W. (2001) *Politiek en interactief bestuur – interacties en interpretaties rond de ontwikkeling van het Nationaal Verkeers- en Vervoersplan*, Elsevier bedrijfsinformatie BV., 's-Gravenhage
- Van Hoorn, P. (1991) *Het spanningsveld tussen strategie, structuur en cultuur, dilemma's tussen moeder en dochter*, Stichting Instituut voor Bedrijfseconomie, Amsterdam
- Jorgensen, D.L. (1989) *Participant observation, a methodology for human studies*, Sage Publications Inc., The International Professional Publishers, London
- Klijn, E.H. en Teisman, G.R. (1992) *Beleid en sturing in complexe netwerken, beleidsnetwerken: analyse en management*, Rotterdam
- Meyer, J.P. en Herscovitsch, L. (2001), *Commitment in the workplace, toward a general model*, Human Resource Management review
- Neelen, G.H.J.M. e.a. (2003) *De bestuurlijke kaart van Nederland, het openbaar bestuur en zijn omgeving in nationaal en internationaal perspectief*, Uitgeverij Coutinho, Bussum
- Pröpffer, I. en Steenbeek, D. (1999), *De aanpak van interactief beleid: elke situatie is anders*, Uitgeverij Coutinho, Bussum
- Putnam, R.D. (1993) *Making democracy work*, Princeton, Princeton University Press
- Van Riel, C.B.M. (1992) *Identiteit en Imago, een inleiding in de corporate communication*, Academic Service, Schoonhoven
- Swanborn, P.G. (1984) *Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek: inleiding in ontwerpstrategieën*, Boom Meppel, Amsterdam
- Swanink, J.J. (1989) *Werken met de organisatiecultuur, de harde gevolgen van de zachte factor*, Nederlands Studie Centrum, Vlaardingen
- Tops, P.W. & Zourdis, S. (2000) *Burgers en overheidscommunicatie*, Centrum voor Recht, Bestuur en Informatisering. Katholieke Universiteit Brabant

Rapporten

- De Hair, P.M. en Middelburg, C., (2003), *Linking HR Practices to organizational commitment, a mediating role for employee beliefs*, Rotterdam
- Ellen, G.J. en Gieske, J.M.J., (2003), *Verslag van de workshop: perspectieven op sediment binnen het Hoogheemraadschap van Rijnland*, Delft

- Koene, B.A.S. en Paauwe, J., (1999), *Vertrouwen in situaties van verandering*, Rotterdam Institute for Business Economic Studies
- Van Woerkum, C.M.J. en Aarts, M.N.C., (2002), *Over de waarde van pluriformiteit in interactieve beleidsprocessen*, Wageningen Universiteit en Research centrum, communicatie en innovatie studies, Wageningen

Internetbronnen

- <http://www.bestuurskunde.nl/publicaties/bestuurskunde.php?artikel=1998,,7,7,4> geraadpleegd op 18 april 2006 om 10.30 uur
- <http://www.citaten.net/> geraadpleegd op 2 augustus 2006 om 15.30 uur
- <http://www.feweb-vu.nl/urlsearchresults.asp?itemnumber=7727> geraadpleegd op 26 juli 2006 om 14.30 uur
- <http://www.loyaltyfacts.com/pages/index.asp?soort=artikel&id=39> geraadpleegd op 26 juli 2006 om 15.17 uur
- http://www.managementissues.com/cultuuranalyse/cultuuranalyse/communicatie_verbeteren:_een_kunstje_leren_of_houding_en_gedrag_veranderen?_20050405286.html geraadpleegd op 26 juli 2006 om 14.45 uur
- <http://www.rijnland.net/asp/get.asp?ItmIdt=00003762&VarIdt=00000001&mode=> geraadpleegd op 4 april 2006 om 14.10 uur
- http://www.symbio6.nl/interactief_beleid.php geraadpleegd op 25 april 2006 om 14.00 uur
- http://www.tno.nl/bouw_en_ondergrond/index.xml geraadpleegd op 31 maart 2006 om 13.40 uur
- http://www.tno.nl/tno/wie_we_zijn/ geraadpleegd op 31 maart 2006 om 13.30 uur
- <http://www.van-osch.com/nonratio.htm> geraadpleegd op 26 juli 2006 om 14.40 uur
- <http://www.zbc.nu/main.asp?ChapterID=2854> geraadpleegd op 21 april 2006 om 15.30 uur

Interne documenten

- Ellen, G.J. en Gieske, J.M.J. (2003) *Verslag van de workshop: perspectieven op sediment binnen het Hoogheemraadschap van Rijnland*, TNO Strategie, Technologie en Beleid, Delft
- Raamwerk Projectvoorstel
- Samenvatting Plan van Aanpak ten behoeve van de workshops
- Slootweg, R. en van Schooten, M. (2006) *Nieuwsbrief Baggeren in Zuidwest Rijnland, creatief omgaan met bagger*, Hoogheemraadschap Rijnland, Leiden

Bijlage 1: enquête



**Enquête ter evaluatie van de gekozen interactieve benadering
en de workshops in het project:**

“Baggeren in Zuidwest Rijnland”

Naam	
Organisatie	
Functie	
Emailadres	
Postadres	

Uw antwoorden zullen worden verwerkt door TNO. TNO zal de resultaten van de enquête alleen geanonimiseerd met Rijnland bespreken.

Geachte lezer,

Het hoogheemraadschap van Rijnland spant zich in om wateroverlast tegen te gaan en een goede waterkwaliteit te bevorderen. Hiervoor is onderhoud aan het systeem van sloten, vaarten en plassen, kortom alle watergangen, nodig. Een aspect van dit onderhoud is baggeren. Rijnland wil bij de besluitvorming rondom het baggeren bewoners en gebruikers van het gebied betrekken door middel van een proces dat uit zes stappen bestaat. De stappen in dit proces zijn hiernaast afgebeeld. Deze zijn ook terug te vinden in de procesregels.

Door middel van deze enquête wil TNO achterhalen hoe u de gekozen interactieve benadering *en* de workshops ervaart. De reden hiervoor is dat TNO en Rijnland van uw ervaringen willen leren.

Hieronder zijn verschillende stellingen weergegeven. Wij willen u vragen aan te geven in hoeverre u het met een stelling eens bent. U kunt antwoorden door de betreffende score te omcirkelen.

Stap 1
Situatie beschrijven

Stap 2
Dromen

Stap 3
Vragen stellen

Stap 4
Oplossingen

Stap 5
Presentaties

Stap 6
Afspraken

Het invullen van de vragenlijst kost ongeveer 10 minuten.

- | | | | |
|---|-----------------------|--|---------------------|
| 1. Rijnland leeft alle in het proces gemaakte afspraken en toezeggingen na. | Zeer
mee
oneens | 1 2 3 4 5

neutraal | Zeer
mee
eens |
| 2. Ik begrijp de standpunten en opinies van de andere deelnemers. | Zeer
mee
oneens | 1 2 3 4 5

neutraal | Zeer
mee
eens |
| 3. Ik denk dat dit proces effectief zal verlopen. | Zeer
mee
oneens | 1 2 3 4 5

neutraal | Zeer
mee
eens |
| 4. De workshops over dit onderwerp zijn leerzaam. | Zeer
mee
oneens | 1 2 3 4 5

neutraal | Zeer
mee
eens |
| 5. Ik vind dat dit proces de | Zeer
mee | 1 2 3 4 5
 ----- | Zeer
mee |

besluitvorming verstoort.

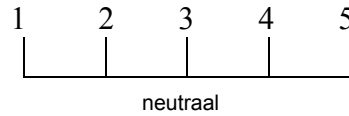
oneens

neutraal

eens

6. Ik voel me betrokken bij dit proces.

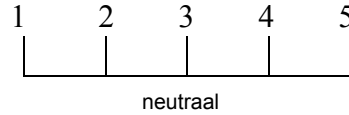
Zeer
mee
oneens



Zeer
mee
eens

7. Ik vind dat mijn bijdrage in dit proces serieus genomen wordt.

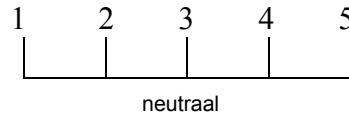
Zeer
mee
oneens



Zeer
mee
eens

8. De deskundigheid van de andere deelnemers is voldoende om samen over het baggerprobleem van Rijnland te beslissen.

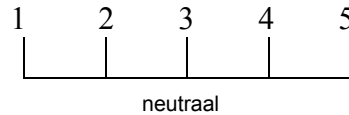
Zeer
mee
oneens



Zeer
mee
eens

9. Ik erken de verschillen in standpunten en opinies van de verschillende deelnemers.

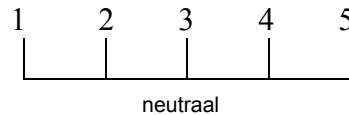
Zeer
mee
oneens



Zeer
mee
eens

10. Ik denk dat de uitkomsten van het proces door Rijnland zullen worden geïmplementeerd.

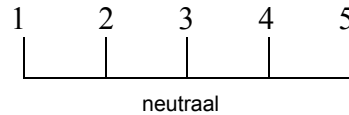
Zeer
mee
oneens



Zeer
mee
eens

11. Ik steun dit proces.

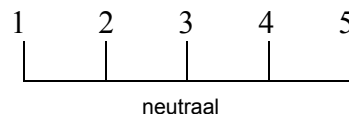
Zeer
mee
oneens



Zeer
mee
eens

12. Ik vind het niet noodzakelijk dat ik betrokken word bij dit proces.

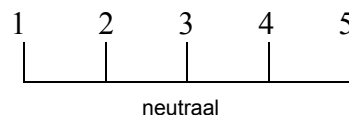
Zeer
mee
oneens



Zeer
mee
eens

13. Het is mij duidelijk wat in de volgende workshop met de resultaten van vandaag gaat gebeuren.

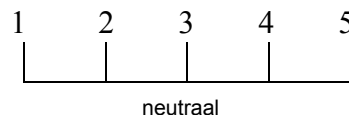
Zeer
mee
oneens



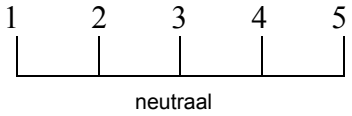
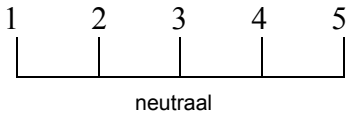
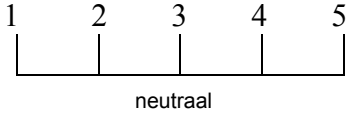
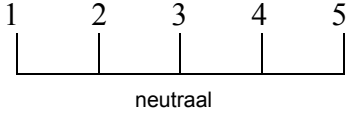
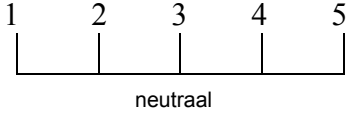
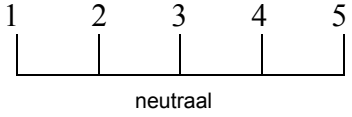
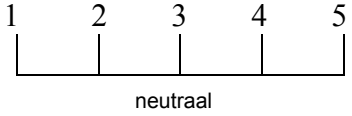
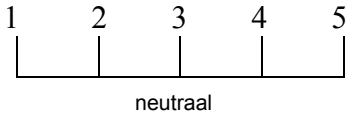
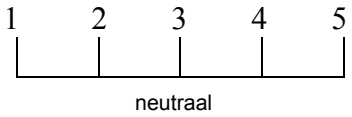
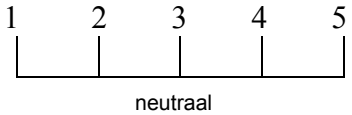
Zeer
mee
eens

14. Er is in de workshop voldoende mogelijkheid voor de inbreng van mijn ideeën.

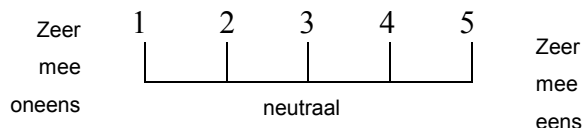
Zeer
mee
oneens



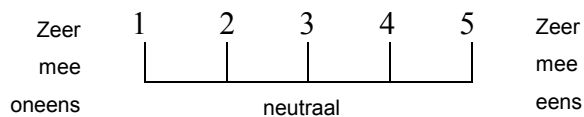
Zeer
mee
eens

- | | | | |
|---|-----------------------|--|---------------------|
| 15. Wat dit proces betreft is het handelen van Rijnland naar de deelnemers toe positief. | Zeer
mee
oneens |  | Zeer
mee
eens |
| 16. Ik vind dit type proces een geschikte vorm om mensen en organisaties uit het gebied te betrekken. | Zeer
mee
oneens |  | Zeer
mee
eens |
| 17. Ik voel me geremd om persoonlijke ideeën aan te dragen, omdat ik de belangen van mijn organisatie behartig. | Zeer
mee
oneens |  | Zeer
mee
eens |
| 18. In de resultaten tot zover zijn de bijdragen van de deelnemers duidelijk terug te zien. | Zeer
mee
oneens |  | Zeer
mee
eens |
| 19. Ik kan vrij spreken over onderwerpen die voor mij van belang zijn. | Zeer
mee
oneens |  | Zeer
mee
eens |
| 20. Ik streef ernaar om in dit proces mijn capaciteiten zo goed mogelijk in te zetten. | Zeer
mee
oneens |  | Zeer
mee
eens |
| 21. Het gezamenlijk zoeken naar oplossingen tijdens dit proces spreekt mij erg aan. | Zeer
mee
oneens |  | Zeer
mee
eens |
| 22. Ik vertrouw erop dat de deelnemers streven naar een voor allen acceptabele oplossing. | Zeer
mee
oneens |  | Zeer
mee
eens |
| 23. Rijnland voert haar taken goed uit. | Zeer
mee
oneens |  | Zeer
mee
eens |
| 24. De deelnemers krijgen onvoldoende de mogelijkheid om te reageren op de gepresenteerde resultaten. | Zeer
mee
oneens |  | Zeer
mee
eens |

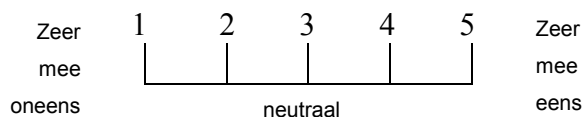
25. De ervaring van de andere deelnemers is voldoende om samen over het baggerprobleem van Rijnland te beslissen.



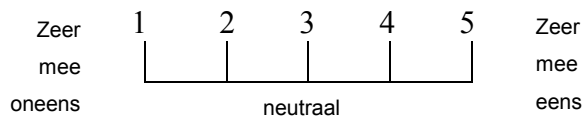
26. Rijnland drukt een te grote stempel op het proces.



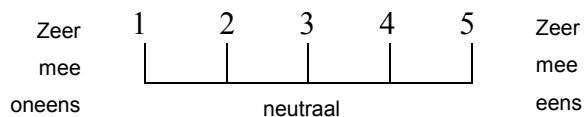
27. Ik ben tevreden over de omgang tussen de verschillende partijen vandaag.



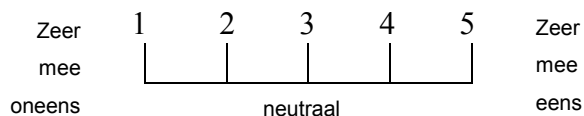
28. Ik zie niet in wat ik kan toevoegen aan dit proces.



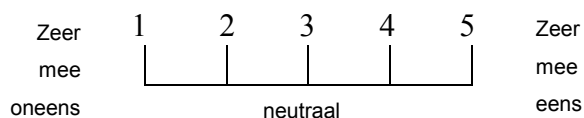
29. Ik steun de tot nu toe behaalde resultaten van dit proces.



30. Ik vind dat te weinig met de bijdrage van de deelnemers wordt gedaan.



31. De workshop was een succes.



Tenslotte willen wij u nog het volgende voorleggen. Van meerdere deelnemers is de vraag gekomen of de workshops overdag kunnen plaatsvinden. Om aan deze wens tegemoet te komen overweegt Rijnland om de laatste stappen van het proces op één dag af te ronden.

Zou u aan deze dag, waarschijnlijk in september, deelnemen? U kunt hieronder uw antwoord aankruisen:

Ja	<input type="checkbox"/>
Nee	<input type="checkbox"/>

Indien u wilt deelnemen, willen wij u vragen hieronder de dagen van de week aan te kruisen welke voor u tot de mogelijkheden behoren.

Maandag	Dinsdag	Woensdag	Donderdag	Vrijdag

Overige opmerkingen:

--

Hartelijk dank voor uw medewerking.

Bijlage 2: interviewvragen

Interviewvragen deelnemers

1. Hoe staat u tegenover de interactieve vormgeving van het project 'Leven met bagger'?
2. Vindt u dat u en de andere deelnemers voldoende inbreng hebben in het proces? Zo nee, wat zou u er veranderd aan willen zien?
3. Heeft u al eerder deelgenomen aan een interactief proces? Zo ja, wat vond u er van? Ziet u verschillen? Wat zou u nu anders willen zien?
4. Zou u dingen anders willen zien in de workshop?
5. Denkt u dat de uitkomst van het project daadwerkelijk wordt geïmplementeerd? Zo nee, waarom niet? Zo ja, wat vindt u daarvan?
6. Bent u in het verleden in aanraking gekomen met het Hoogheemraadschap Rijnland? Zo ja, wat was uw indruk? Zo nee, wat is nu uw indruk?
7. Vindt u dat de deelnemers de kennis en ervaring hebben om mee te mogen beslissen met het project?
8. Bent u van mening dat alle deelnemers hetzelfde doel voor ogen heeft?
9. Wat vindt u van de communicatie met het Hoogheemraadschap Rijnland?
10. Houdt het Hoogheemraadschap zich aan de gemaakte afspraken?
11. Heeft u interesse in de baggerproblematiek? (affiniteit)
12. Voelt u zich gewenst in het project?
13. Hoe ziet u de problematiek?
14. Wat is uw belang in het project/ waarom heeft u er belang bij?

Interviewvragen leden projectteam

1. Hoe bent u betrokken geraakt bij het project?
2. Hoe is de samenwerking met TNO ontstaan? Wat vindt u van de samenwerking met TNO?
3. Waarom is gekozen voor deze interactieve benadering? Wat vindt u daarvan?
4. Waarom is het proces zo grootschalig opgezet? Waarom is het proces breed en open opgezet? Waarom is gekozen voor een langdurig proces?
5. Hoe is de probleemdefinitie tot stand gekomen?
6. Op basis waarvan zijn de belanghebbenden geselecteerd?
7. Wat voor oplossing ziet u uit het project komen? En wordt deze oplossing daadwerkelijk geïmplementeerd?
8. Wat vindt u van de betrokkenheid van TNO? Waarom is er onduidelijkheid ontstaan over de enquête van workshop 2?
9. Hoe kijkt u als 'relatieve buitenstaander' tegen Rijnland aan? Hoe denkt u dat Rijnland tegenover het proces staat? En hoe denkt u dat dhr. W. van der Hoeven tegenover het proces staat?

10. Hoe is het besluit gekomen om af te wijken van de originele procesvoering? (workshop 3)
11. Wat vond u van workshop 3?
12. Wat vindt u van de rol van de observanten?

Interviewvragen leden projectteam TNO

1. Wat is kort de voorgeschiedenis van dit project? Hoe is de samenwerking met Rijnland ontstaan? Wat vindt je van de samenwerking?
2. Waarom is gekozen voor deze interactieve benadering? Wat vindt u daarvan?
3. Waarom is het proces zo grootschalig opgezet? Waarom is het proces breed en open opgezet? Waarom is gekozen voor een langdurig proces?
4. Hoe is de probleemdefinitie betreffende de baggerproblematiek tot stand gekomen?
5. Op basis waarvan zijn de belanghebbenden geselecteerd?
6. Wat voor oplossing zie je uit het project komen? En wordt deze oplossing daadwerkelijk geïmplementeerd door Rijnland?
7. Wat vindt je van de betrokkenheid van Rijnland? Waarom is er onduidelijkheid ontstaan over de enquête van workshop 2?
8. Hoe ligt het project bij TNO?
9. Hoe denk je dat Rijnland tegenover het proces staat? En hoe denk je dat dhr. W. van der Hoeven tegenover het proces staat?
10. Hoe is het besluit tot stand gekomen om af te wijken van de originele procesvoering (workshop 3)? Wat was precies de invloed van dhr Van der Hoeven?
11. Wat vond je van workshop 3?
12. Hoe worden de resultaten van de deelgroepen met elkaar verbonden?

Bijlage 3: observatieprotocol

Observatieprotocol

Plenair deel 1: 18:00-18:40

Hoe groot is de opkomst?	
Is er betrokkenheid te zien aan de sfeer en de stemming van de deelnemers en hoe ontwikkelt de sfeer?	
Hoe wordt er gereageerd op de inleidende informatie? Hoe is de koppeling met de eerste workshop?	
Wat is de rol van Rijnland?	
Zijn er meningen/reacties gegeven over Rijnland in het algemeen?	
Hoe wordt er gereageerd op de oplossingen?	

Deelgroepen: 18:40-20:10

Zijn er deelnemers die niet actief participeren?	
Hoe wordt er gereageerd op de oplossingen van Rijnland? (let op weerstand, enthousiasme ed)	
Hoe gedragen de Rijnlanders zich?	
Welke mensen observeren en hoe gedragen zij zich?	

Plenair deel 2: 20:15-21:30

Komen de oplossingen duidelijk over op de andere deelnemers?	
Hoe reageren de Rijnlanders op de gepresenteerde oplossingen?	
Hoe reageren de deelnemers op de gepresenteerde oplossingen?	
Kan het kennispanel de vragen beantwoorden? Blijven ze neutraal bij de beantwoording van de vragen?	
Hoe gedraagt Rijnland zich bij het verzamelen van vragen die de volgende keer beantwoordt moeten worden?	

Vertrouwen en commitment

Onderzoek naar vertrouwen en commitment in interactieve
beleidsprocessen



Door

U.A. Bisram

BESTUURSKUNDE

Erasmus Universiteit Rotterdam

TNO Bouw en Ondergrond

Augustus 2006

Vertrouwen en commitment

*Onderzoek naar vertrouwen en commitment in interactieve
beleidsprocessen*

Usha Bisram
Studentnummer: 290047

Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit Sociale Wetenschappen – Bestuurskunde
Master Arbeid, Organisatie & Management

Augustus 2006

Eerste lezer: Dhr. J. Edelenbos
Tweede lezer: Dhr. L. Gerrits

"These is not a book, lumps of lifeless paper, but minds alive on paper."

Gilbert Highet

Voorwoord

Deze scriptie is het resultaat van mijn afstudeerstage bij TNO Bouw en Ondergrond te Delft. De scriptie dient tevens als sluitstuk van de masteropleiding "Arbeid, Organisatie en Management". Arbeid, Organisatie en Management is een differentiatie binnen de opleiding Bestuurskunde van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Deze master beweegt zich op het grensvlak van Bestuurskunde en (Organisatie)Sociologie. Er wordt aandacht besteed aan ontwikkelingen op het gebied van arbeid en organisatie, theorie en theorievorming, empirische toetsing en toepassing van wetenschappelijke inzichten. Tevens staat de wisselwerking tussen ontwikkelingen in de omgeving en veranderingen in de interne organisatie centraal.

In de scriptie is getracht om de theoretische concepten uit de masteropleiding toe te passen op de praktijksituatie. Tevens past de scriptie in toekomstige onderzoeken naar interactieve beleidsprocessen en de betrokken participanten. Ondanks alle aandacht voor het effectief betrekken van participanten en het verhogen van diens vertrouwen in en commitment aan interactieve beleidsprocessen, zijn in de literatuur geen concrete aanknopingspunten geformuleerd. Deze scriptie hoopt bij te dragen om het vertrouwen en commitment van de participanten in de startfase van een interactief proces te verhogen en gedurende het gehele proces hoog te houden.

Tot slot wil ik graag iedereen bedanken door wie ik in staat ben gesteld de scriptie te schrijven. Ten eerste wil ik graag mijn begeleiders van de Erasmus Universiteit, Lasse Gerrits en Jurian Edelenbos, bedanken voor de begeleiding en de ondersteuning. Mijn begeleider van TNO Bouw en Ondergrond, Gerald Jan Ellen, zou ik graag willen bedanken voor de gelegenheid om af te studeren. Mijn collega-stagiair, Thomas de Graaff, wil ik bedanken voor zijn inzicht en hulp bij het schrijven van mijn scriptie. Veel dank aan mijn studiegenoten en alle mensen die zo vriendelijk waren om tijd vrij te maken voor een interview.

Usha Bisram
Delft, augustus 2006

Inhoudsopgave

<i>Managementsamenvatting</i>	8
1. Inleiding	13
1.1 Probleemschets	13
1.2 Aanleiding onderzoek	13
1.3 Onderzoeksvragen	14
1.4 Leeswijzer	15
2. Theoretisch kader	16
2.1 Inleiding	16
2.2 Interactieve beleidsvorming	16
2.3 Deelnemers in interactieve beleidsprocessen	19
2.4 Vertrouwen	20
2.4.1 Vertrouwen in elkaar	21
2.4.2 Vertrouwen in het interactieve proces	22
2.4.3 Vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland	23
2.4.4 Genereren van vertrouwen	24
2.5 Commitment	25
2.5.1 Commitment aan het proces	26
2.5.2 Commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland	27
2.6 Relatie tussen vertrouwen en commitment?	28
2.7 Ter afsluiting	29
3. Methodologische verantwoording	31
3.1 Inleiding	31
3.2 Methoden	31
3.3 Technieken	32
3.3.1 Enquête	32
3.3.2 Observatie	36
3.3.3 Onderzoek	37
3.4 Operationalisering	37
3.4.1 Vertrouwen	38
3.4.2 Commitment	44
3.5 Ter afsluiting	47
4. Casebeschrijving	50

4.1 Inleiding	50
4.2 Baggeren in Zuidwest Rijnland	50
4.3 Introductie actoren	51
4.3.1 TNO	51
4.3.2 Hoogheemraadschap Rijnland	53
4.3.3 Deelnemers	56
4.4 Proces	57
4.4.1 Workshop 1	58
4.4.2 Workshop 2	59
4.4.3 Workshop 3	61
4.4.4 Het vervolg	67
4.4.5 Opkomst	68
4.5 Deelnemers	69
4.5.1 Benutters	69
4.5.2 Beheersers	70
4.5.3 Beschermers	71
4.5.4 Bewoners	73
4.6 Samenvatting	73
5. Analyse	75
5.1 Inleiding	75
5.2 Vertrouwen	75
5.3 Commitment	80
5.4 TNO & Hoogheemraadschap Rijnland	81
6. Conclusies en aanbevelingen	83
6.1 Inleiding	83
6.2 Beantwoording deelvragen	83
6.3 Centrale onderzoeksvraag	93
6.4 Aanbevelingen	95
6.5 Vervolgonderzoek	97
Literatuurlijst	98
Bijlage 1: enquête	101
Bijlage 2: interviewvragen	108
Bijlage 3: observatieprotocol	110

Managementsamenvatting

Aanleiding

Het Hoogheemraadschap Rijnland heeft als doel om wateroverlast tegen te houden en een goede waterkwaliteit te bevorderen. In het hele gebied van Rijnland zijn metingen uitgevoerd en daaruit is gebleken dat het tijd is voor noodzakelijk onderhoud van wateren. Rijnland voert in samenwerking met de gemeenten, bewoners en gebruikers van het gebied een project uit voor het verwerken en hergebruiken van bagger. Het project heet 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'. In het project zal een groep belanghebbenden uit het gebied onder leiding van TNO in een aantal workshops naar een gezamenlijk voorstel toewerken voor baggerverwerking. De workshops zijn in een interactief proces vormgegeven waarbij de inbreng van de individuele betrokkenen centraal staat.

Om na te gaan in hoeverre de methodiek het gewenste effect heeft met betrekking tot vertrouwen en commitment wordt het proces gevolgd. Vertrouwen en commitment worden als dé succesfactoren gezien in interactieve beleidsprocessen. De centrale onderzoeksvraag van het onderzoek luidt als volgt:

Op welke wijze ontwikkelen vertrouwen en commitment van deelnemers in het door TNO ontwikkelde interactieve proces rondom het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland' van het Hoogheemraadschap Rijnland?

Samenvatting theoretisch gedeelte

Het afstudeeronderzoek heeft betrekking op vertrouwen en commitment van deelnemers in interactieve beleidsprocessen. Interactief beleid is gericht om de invloed van belanghebbenden binnen en buiten de overheid op het beleid te vergroten en kennis, ervaringen en inbreng te delen. Bij interactief beleid gaat het erom dat de overheid in een zo vroeg mogelijk stadium burgers, maatschappelijke instanties, bedrijven en/ of andere overheden bij het beleid betreft om in open wisselwerking en samenwerking met hen tot de voorbereiding, bepaling, de uitvoering en evaluatie van beleid te komen.

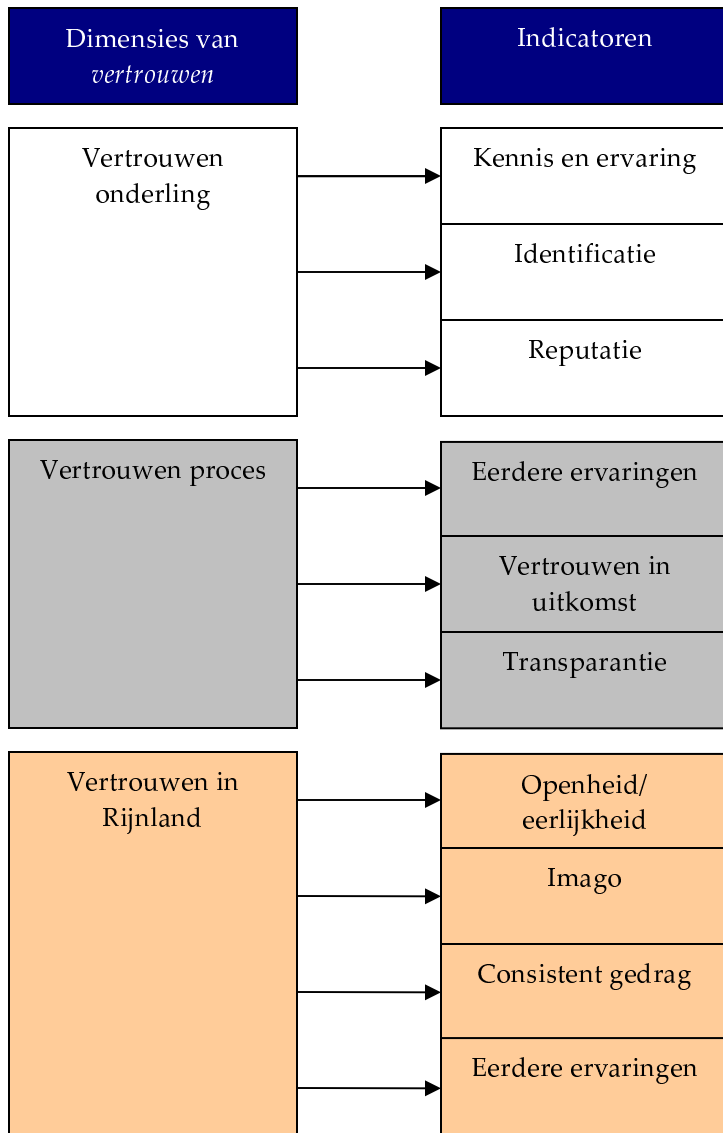
Vertrouwen is in het onderzoek onderverdeeld in drie dimensies: vertrouwen van de deelnemers in elkaar, vertrouwen in het proces en vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland. Bij *vertrouwen van de deelnemers in elkaar* speelt het begrip sociaal vertrouwen mee. Bij sociaal vertrouwen gaat het om intermenselijke vertrouwen, specifiek gericht op het vertrouwen waarmee onbekenden elkaar tegemoet treden in de maatschappij. *Vertrouwen in het proces* heeft het vooral te maken met de wijze waarop samenwerkingsverbanden in de publieke

sector worden vormgegeven: op een relatief technocratisch en instrumentele wijze, die de beleidsproductie op gang houdt, maar die de deelnemers met een onbehagen onbegrepen gevoel achterlaat. Bij het *vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland* speelt het begrip 'institutioneel vertrouwen' mee. Institutioneel vertrouwen heeft betrekking op het vertrouwen in sociale, culturele, economische en politieke instanties van de maatschappij.

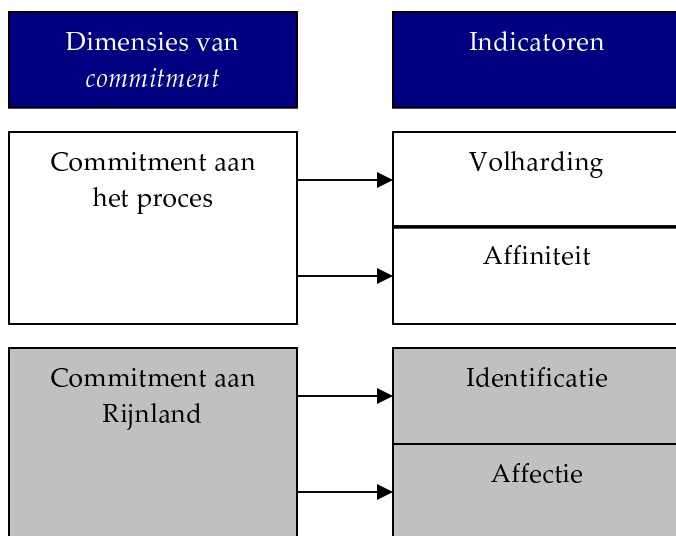
Het begrip commitment is onderverdeeld in commitment aan het proces en commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland. Bij *commitment aan het proces* gaat het om de vraag waarom de deelnemers bereid zijn om het beleid te steunen. Ze kunnen het eens zijn met de probleemdefinitie, met de inhoud van het beleid of met het proces waarin het tot stand is gekomen. Bij *commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland* wordt onderscheid gemaakt tussen normatieve en instrumentele commitment. Binnen de normatieve commitment wordt onderscheid gemaakt tussen identificatie en internalisatie in de relatie. Instrumentele commitment wordt gemeten door middel van compliance in de relatie. Compliance is een functie die in algemene zin toeziet op naleving van wetten en regels die te maken hebben met de bevordering en handhaving van de integriteit van een instelling en diens medewerkers.

Too en Thirkell beweren dat hoe groter het vertrouwen van de deelnemer is, hoe sterker de basis van de relatie, des te groter de commitment om de relatie te behouden. Volgens de auteurs heeft vertrouwen invloed op commitment. Deelnemers dienen eerst vertrouwen in bijvoorbeeld het proces te hebben alvorens ze commitment ontwikkelen. Samengevat heeft vertrouwen volgens de theorie invloed op commitment.

Uit de theorie zijn twee onderzoeksmodellen ontwikkeld met betrekking tot vertrouwen en commitment. In de volgende twee figuren zijn de onderzoeksmodellen weergegeven.



Figuur A: Onderzoeksmodel vertrouwen



Figuur B: Onderzoeksmodel commitment

De indicatoren zijn geoperationaliseerd in vragen voor interviews en stellingen. Het empirisch onderzoek is door middel van enquêtes, interviews en observaties uitgevoerd.

Samenvatting analyse

Uit het empirisch onderzoek is gebleken dat ongeveer eenderde van de deelnemers vertrouwen hebben in elkaar. De deelnemers vinden dat de ervaring en deskundigheid voldoende is om samen over het baggerprobleem te beslissen. In de meting na de 2^e workshop lag het vertrouwen in elkaar hoger dan in de meting na de 3^e workshop. Het vertrouwen in elkaar is gedaald. De meerderheid van de deelnemers heeft aangegeven vertrouwen te hebben in het proces en vindt een interactief proces een geschikte vorm om belanghebbenden uit het gebied te betrekken. Opvallend is dat een groot gedeelte van de deelnemers geen tot weinig vertrouwen heeft in de implementatie van de uitkomst. Er heerst veel onduidelijkheid bij de deelnemers over de doelen van het proces en wat het Hoogheemraadschap wil beogen met het proces. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de deelnemers vertrouwen hebben in de methodiek van een interactief proces, maar weinig of geen vertrouwen hebben in het huidige proces van het Hoogheemraadschap. Ook is er weinig vertrouwen van de deelnemers in het Hoogheemraadschap.

De meerderheid van de deelnemers voelt zich betrokken bij het proces en zijn committed aan het proces. Deelnemers hebben aangegeven betrokken te zijn en invloed te willen uitoefenen op het proces. De commitment aan het Hoogheemraadschap is voor de minderheid van de deelnemers van toepassing. Het Hoogheemraadschap is tekortgeschoten bij de uitvoering van haar taken in de Nederlandse samenleving en wordt door een aantal deelnemers getypeerd als

een bureaucratische organisatie. Er is weinig commitment aan het Hoogheemraadschap, dit heeft vooral te maken met het doen en laten van het Hoogheemraadschap.

Concluderend kan gesteld worden dat het vertrouwen in elkaar te zijner tijd is gedaald. De deelnemers hebben vertrouwen in de methodiek van een interactief proces, maar weinig vertrouwen in het huidige proces van het Hoogheemraadschap. Tevens is er weinig vertrouwen in het Hoogheemraadschap zelf. De deelnemers zijn heel erg committed aan het proces, maar hebben weinig commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland. Uit empirisch onderzoek blijkt dat beide begrippen los van elkaar gezien kunnen worden. Een deelnemer hoeft geen vertrouwen te hebben in het proces om committed te zijn.

Aanbevelingen

De volgende aanbevelingen zijn geformuleerd met betrekking tot het vertrouwen en commitment van de deelnemers in het interactieve proces. De aanbevelingen zijn gericht op het Hoogheemraadschap Rijnland, omdat zij de organiserende én leidende instelling is van het proces. De eerste aanbeveling is om de rol van het Hoogheemraadschap anders weer te geven. De communicatie naar de deelnemers toe dient zowel open als consequent te zijn. De tweede aanbeveling is het duidelijk maken van de doelen van het interactieve proces. Hierbij dient centraal te staan wat er daadwerkelijk beoogd wordt met het proces. De derde aanbeveling is om de scope van het gebied kleinschaliger vorm te geven. Hierbij kan gedacht worden dat er bijvoorbeeld op een concrete locatie in het Rijnlands gebied wordt ingezoomd. En tot slot dient er aandacht besteedt te worden aan de organisatie rondom het gehele project. Met de organisatie wordt alle administratieve handelingen rondom het project bedoeld.

De genoemde aanbevelingen zijn aandachtspunten voor het Hoogheemraadschap om het vertrouwen en commitment van de deelnemers te verhogen in het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project.

1. Inleiding

1.1 Probleemschets

Het Hoogheemraadschap Rijnland staat voor 'droge voeten en schoon water'. Met andere woorden: wateroverlast wordt tegengehouden en een goede waterkwaliteit wordt bevorderd. Om dit te bereiken is onderhoud aan alle watergangen noodzakelijk. In het hele gebied van Rijnland zijn metingen uitgevoerd en daaruit is gebleken dat het tijd is voor noodzakelijk onderhoud van wateren. Afkalvende oevers, afstervende waterplanten en aangevoerd slib dragen bij aan de vorming van bagger. Dit leidt ertoe dat sloten en plassen ondieper worden. Regelmatig moet al het materiaal uitgebaggerd worden om het water diep genoeg te houden voor een goede aan- en afvoer van water. (Slootweg en van Schooten, 2006)

Rijnland voert in samenwerking met de gemeenten, bewoners en gebruikers van het gebied een project uit voor het verwerken en hergebruiken van bagger. Het project heet 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'. In het project staat de baggerproblematiek van het Hoogheemraadschap centraal. Het Hoogheemraadschap dient tot 2020 ongeveer zeven miljoen bagger uit de watergangen te halen. Bagger bestaat uit gewone grond, waterplanten en inwaaiende bladeren. Water dat in beweging is, bij bijvoorbeeld hevige regenval, neemt kleine deeltjes mee die in het water zweven. Als het water tot rust komt zinken de deeltjes naar de bodem, hier wordt bagger gevormd. Al eeuwen wordt bagger uit verschillende watergangen gehaald en tot voor kort werd het gebruikt voor het ophogen van land, het aanleggen van dijken of als meststof. De tijden zijn veranderd en niet alle bagger kan op de kant worden afgezet omdat het niet altijd schoon is en onvoldoende ruimte beschikbaar is. (Slootweg en van Schooten, 2006)

In het project zal een groep belanghebbenden uit het gebied onder leiding van TNO in een aantal workshops naar een gezamenlijk voorstel toewerken voor baggerverwerking. De workshops zijn in een interactief proces vormgegeven waarbij de inbreng van de individuele betrokkenen centraal staat. In de procesbenadering van het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project worden actoren betrokken die bijdragen aan het probleem of een bijdrage kunnen leveren aan de oplossingen. Hierin worden kennis van het systeem en begrip voor elkaars belangen opgebouwd en gedragen oplossingen gezamenlijk geformuleerd. Dit moet leiden tot een effectieve en efficiënte oplossing van de baggerproblemen.

1.2 Aanleiding onderzoek

De baggerproblematiek is van maatschappelijk belang, omdat bagger de maatschappij mogelijk in gevaar brengt. De mogelijkheden zijn overstromingen (doordat bagger de doorstroming van waterlopen blokkeert), vervuiling van de watersystemen en vervuiling van de leefomgeving.

Het Hoogheemraadschap wil de bagger in het eigen gebied kwijt. In samenwerking met TNO is een interactief proces ontwikkeld om verschillende belanghebbenden te betrekken om over het baggerprobleem mee te denken en de eigen wensen aan te geven. Het interactieve proces is vormgegeven in een aantal workshops wat hopelijk zal leiden tot gezamenlijk gedragen oplossingen. In de workshops staan bijvoorbeeld een gezamenlijke probleemdefinitie en het definiëren van wensbeelden centraal. (Slootweg en van Schooten, 2006)

Het project heeft twee doelstellingen. Enerzijds is het bijdragen aan het oplossen van het complexe baggerprobleem door het ontwikkelen van een systeemgerichte benadering voor duurzaam sedimentbeheer een doelstelling. Anderzijds wordt gedoeeld nieuwe werkwijzen en aanpakken binnen of buiten de bestaande regelgeving te vinden door kennis en ervaringen uit te wisselen tussen mensen uit de praktijk en wetenschappers. (Raamwerk Projectvoorstel, 2005)

Om na te gaan in hoeverre de methodiek het gewenste effect heeft met betrekking tot vertrouwen en commitment wordt het proces gevolgd. Vertrouwen en commitment worden als dé succesfactoren gezien in interactieve beleidsprocessen. Zonder beide begrippen heeft een interactief proces geen meerwaarde. De ontwikkeling van vertrouwen en commitment van de belanghebbenden staat om deze reden centraal in het onderzoek. Tijdens het proces worden belangrijke procesvariabelen, zoals vertrouwen, rolverdeling tussen participanten, begrip voor het proces, begrip voor de andere perspectieven van de actoren, commitment aan het proces en commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland gemeten. Door de meting ontstaat er inzicht dat gebruikt kan worden tijdens het proces om bij te sturen om het gewenste niveau van vertrouwen en commitment te behalen. Tevens kunnen ervaringen uit het onderzoek leiden tot aanpassingen van de procesmethodiek.

1.3 Onderzoeksvragen

In deze scriptie staan vertrouwen en commitment in interactieve beleidsprocessen centraal, gericht op het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'. Beoogd wordt met het onderzoek om inzicht te bieden in de ontwikkeling van vertrouwen en commitment van betrokkenen in interactieve beleidsprocessen. Het doel is om concrete factoren te identificeren die invloed hebben op de ontwikkeling van vertrouwen en commitment van de betrokkenen. De factoren kunnen organisaties en andere instanties bij het opzetten van een interactief proces gebruiken om het vertrouwen en commitment van de betrokkenen te beïnvloeden.

De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt:

Op welke wijze ontwikkelen vertrouwen en commitment van deelnemers in het door TNO ontwikkelde interactieve proces rondom het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland' van het Hoogheemraadschap Rijnland?

Om de doelstelling van het onderzoek te realiseren zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

- 1) Hoe wordt interactieve beleidsvorming in de theorie omschreven?
- 2) Wat is vertrouwen en wat is commitment? Hoe verhouden beide begrippen zich theoretisch tot elkaar?
- 3) Welke factoren hebben invloed op vertrouwen en commitment?
- 4) Hoe is de ontwikkeling van vertrouwen en commitment in interactieve beleidsprocessen theoretisch opgebouwd?
- 5) Hoe ontwikkelen vertrouwen en commitment van de deelnemers in het interactieve proces?
- 6) Wat voor effect hebben vertrouwen en commitment van de deelnemers op het procesverloop rondom het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'?
- 7) Op welke punten kan de door TNO ontwikkelde interactieve proces verbeterd worden waarbij het vergroten van vertrouwen en commitment van de deelnemers centraal staat?

De centrale onderzoeksvraag en de deelvragen worden met behulp van empirisch onderzoek en een literatuurstudie aan het eind van de scriptie beantwoord. Voor het wetenschappelijke forum en TNO is het onderzoek en het verkregen materiaal overzichtelijk, controleerbaar en inzichtelijk gepresenteerd.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader van het onderzoek behandeld. In het theoretisch kader staan literatuur, verwante theorieën en achtergrondinformatie over de relevante onderwerpen centraal. In hoofdstuk 3 wordt de werkwijze van het onderzoek uiteengezet. In het hoofdstuk wordt het onderscheid tussen methoden en technieken gemaakt. Met behulp van het theoretisch kader is een onderzoeksmodel ontwikkeld, het onderzoeksmodel wordt in dit hoofdstuk gepresenteerd en geoperationaliseerd.

In hoofdstuk 4 wordt de case van het Hoogheemraadschap Rijnland beschreven. De beschrijving van de case dient om de context voor het afstudeeronderzoek weer te geven. In het hoofdstuk wordt het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland', de procesmethodiek en de betrokken actoren beschreven. In hoofdstuk 5 volgt naar aanleiding van de voorgaande hoofdstukken de analyse. In de analyse zijn de zaken naast elkaar gelegd om na te gaan in hoeverre er vertrouwen en commitment heerst bij de deelnemers.

Tot slot volgen in hoofdstuk 6 de conclusies van het onderzoek naar het vertrouwen en commitment van deelnemers in het door TNO ontwikkelde interactieve proces. Tevens komen de aanbevelingen en actiepunten voor het vervolgonderzoek aan bod in dit hoofdstuk.

2. Theoretisch kader

"Vertrouwen geeft een samenleving veerkracht en daadkracht. In Nederland hebben burgers en maatschappelijke organisaties door de jaren heen bewezen grote veranderingen in de wereld en in onze eigen maatschappij te kunnen opvangen."

(Koningin Beatrix, Troonrede 2005)

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader van het onderzoek behandeld. In het theoretisch kader staan literatuur, verwante theorieën en achtergrondinformatie over de relevante onderwerpen centraal. Het doel van dit hoofdstuk is om inzicht te krijgen in de betekenis van de verschillende begrippen die een grote rol spelen in het onderzoek. Ten eerste wordt in paragraaf 2.2 aandacht besteed aan het begrip interactieve beleidsvorming en zes kernvoorwaarden waaraan interactief beleid moet voldoen. Dan komen in paragraaf 2.3 de deelnemers van interactieve beleidsprocessen aan bod. Vervolgens wordt in paragraaf 2.4 ingegaan op het begrip vertrouwen. Hierbij wordt een driedeling in het begrip vertrouwen gemaakt. Achtereenvolgend komt vertrouwen van de deelnemers in elkaar, vertrouwen in het proces en vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland aan de orde. In paragraaf 2.5 wordt het begrip commitment uiteengezet, in deze paragraaf wordt commitment aan het proces en commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland beschreven. In paragraaf 2.6 wordt de vraag gesteld of er een relatie is tussen vertrouwen en commitment. Ter afsluiting wordt in paragraaf 2.7 de aanzet gegeven voor het vervolg van het onderzoek.

2.2 Interactieve beleidsvorming

Het afstudeeronderzoek heeft betrekking op vertrouwen en commitment van deelnemers in interactieve beleidsprocessen. In deze paragraaf zal het begrip interactief beleid worden uiteengezet om een beeld te krijgen van het onderwerp. Interactief beleid wordt door Pröpper en Steenbeek (1999) beschreven als:

<p>Het resultaat van een aantal ontwikkelingen die de positie van de overheid hebben veranderd. De overheid is steeds meer midden in de samenleving gaan staan en zoekt partners voor het te vormen beleid. In interactief beleid worden deze partners in een zo vroeg mogelijk stadium bij het beleid betrokken om in open wisselwerking en /of samenwerking tot voorbereiding, bepaling, uitvoering en/ of evaluatie van beleid te komen. (Pröpper en Steenbeek, 1999:48)</p>

Interactief beleid is gericht om de invloed van belanghebbenden binnen en buiten de overheid op het beleid te vergroten en kennis, ervaringen en inbreng te delen. Bij interactief beleid gaat het erom dat de overheid in een zo vroeg mogelijk stadium burgers, maatschappelijke instanties, bedrijven en/ of andere overheden bij het beleid betreft om in open wisselwerking en samenwerking met hen tot de voorbereiding, bepaling, de uitvoering en evaluatie van beleid te komen.

Pröpper en Steenbeek hebben zes kernvoorwaarden voor interactief beleid opgesteld. Om het begrip interactief beleid af te bakenen zijn de kernvoorwaarden weergegeven. De kernvoorwaarden luiden als volgt:

- 1) Openheid;
- 2) Duidelijkheid over de rol en inbreng van het bestuur en van de deelnemer(s);
- 3) Meerwaarde van participatie;
- 4) Relatie tussen bestuur en deelnemer(s);
- 5) Geschikte problematiek;
- 6) Voldoende personele capaciteit en hulpmiddelen. (Pröpper en Steenbeek, 1999:36)

In de voorwaarden komen onderdelen van de beleidssituatie tot uitdrukking. De beleidssituatie is opgebouwd uit de inhoudelijke beleidsproblematiek, de deelnemers en hun onderlinge relatie en de doelstellingen van de interactieve aanpak. Eén kernvoorwaarde voor interactief beleid is 'openheid'. Openheid van de organiserende instelling - in dit geval het Hoogheemraadschap Rijnland - naar de deelnemers toe is verbonden met het vertrouwen die de deelnemers hebben. Deelnemers zullen eerder vertrouwen hebben in een open en toegankelijke organisatie dan een gesloten organisatie. Openheid zal als een indicator worden gebruikt om vertrouwen te meten bij de deelnemers. De overige kernvoorwaarden geven een goed beeld van interactief beleid.

Volgens Hendriks en Tops (2001) is interactieve beleidsvorming 'in de mode'. Verschillende geschriften en vertogen van overheidsinstanties leggen de nadruk op het belang van interactie tussen overheidsactoren en actoren uit de maatschappelijke omgeving. Hendriks en Tops hebben een aantal redenen afgeleid van Gray (1998) wanneer interactief beleid toegepast dient te worden. Volgens Gray (1998) is interactief beleid zinvol en noodzakelijk indien:

- 1) Problemen vaag gedefinieerd zijn of er onenigheid is over de definitie van de problemen;
- 2) Verschillende actoren belang hebben bij het oplossen van het probleem;
- 3) De betrokken actoren onvoldoende vooraf geïdentificeerd of georganiseerd zijn;
- 4) De macht- en/ of hulpbronnen van de betrokkenen onevenredig verdeeld zijn;
- 5) De problemen technisch complex en onzeker zijn;
- 6) Er verschillende perspectieven op het probleem bestaan;
- 7) De bestaande manieren om de problemen aan te pakken niet zinvol zijn gebleken. (Hendriks en Tops, 2001:20)

De kernvoorwaarden van Pröpper en Steenbeek(1999) en de redenen van Gray (1998) vertonen enige overlapping. Zowel Pröpper en Steenbeek als Gray vinden dat de betrokken actoren een meerwaarde of belang van hun participatie dienen te hebben. De aard van de problematiek komt ook terug bij de auteurs. Het probleem dient technisch complex, geschikt en onzeker te zijn om een interactief proces op te zetten. Opvallend is dat Gray gericht is op de betrokken actoren en diens belangen en bekwaamheden. De betrokken overheidsinstantie wordt door Gray niet genoemd, terwijl zij een leidende rol heeft in een interactief beleidsproces.

Het succes van het voeren van interactief beleid wordt mede bepaald door de volgende factoren:

- 1) Het hebben van vertrouwen in (onafhankelijke) procesbegeleiding;
- 2) De aanwezigheid van heldere spelregels en procesafspraken (transparant proces);
- 3) Affiniteit met het onderwerp hebben ('*sense of urgency*');
- 4) Het gezamenlijk vaststellen van de probleemdefinitie;
- 5) Het leuk vinden om mee te doen;
- 6) Een goede terugkoppeling van resultaten (het nut om te participeren moet zichtbaar zijn);
- 7) Er moet voldoende tijd beschikbaar (hoe meer interactie er is, hoe drukker).

(Bron: http://www.symbio6.nl/interactief_beleid.php)

De tweede succesfactor - de aanwezigheid van een transparant proces - is een cruciale factor in interactieve beleidsprocessen. Heldere spelregels en procesafspraken omtrent de gang van zaken is van groot belang voor het verloop van het proces. Het vertrouwen van de deelnemers is verbonden met de transparantie van het proces. Het maken van afspraken vanuit de organiserende instelling en zich er daadwerkelijk aan houden kan leiden tot vertrouwen van de deelnemers.

Bij interactieve beleidsvorming dient tevens aandacht te worden besteed aan het imago van de organiserende instelling. Pröpper en Steenbeek (1999:35) hebben het verbeteren van het imago als een doelstelling van interactieve beleidsvorming geformuleerd. Een imago kan volgens van Riel (1992) beschouwd worden als een meer of minder uitgekristalliseerd beeld in het hoofd van mensen. Het imago komt tot stand via een aantal indrukken, die een individu opdoet als men direct of indirect met een object of organisatie in aanraking komt. Dowling (1986) definieert imago als volgt:

An image is the set of meanings by which an object is known and through which people describe, remember and relate to it. That is the result of the interaction of a person's beliefs, ideas, feelings and impressions about an object. (Dowling, 1986)

De grote belangstelling voor het imago komt voort uit de assumptie dat een positief imago dé basisvoorwaarde is voor het aangaan van een directe of indirecte relatie met verschillende doelgroepen.

De aanwezigheid van de genoemde kernvoorwaarden en succesfactoren in het interactieve proces van het Hoogheemraadschap Rijnland en TNO kunnen leiden tot een verhoogd vertrouwen en commitment van de deelnemers. Om het afstudeeronderzoek af te bakenen wordt een driedeling in vertrouwen gemaakt. Er wordt gekeken naar het vertrouwen van de deelnemers in elkaar, vertrouwen van deelnemers in het proces en vertrouwen van deelnemers in het Hoogheemraadschap Rijnland. Commitment wordt onderverdeeld in commitment aan het proces en commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland. In hoofdstuk 3 Methodologische verantwoording is vanuit de theorie een onderzoeksmodel ontwikkeld, waarbij aandacht wordt besteed aan de verschillende dimensies. De kernvoorwaarden en de succesfactoren worden gebruikt als indicatoren om het vertrouwen en commitment te meten. Door middel van operationalisering zijn de indicatoren omgezet in interviewvragen en stellingen voor enquête.

Na het begrip ‘interactieve beleidsvorming’ volgt een theoretische kijk op deelnemers in interactieve beleidsprocessen. In de volgende paragraaf wordt dit besproken.

2.3 Deelnemers in interactieve beleidsprocessen

De mondiger wordende burgers willen steeds vaker direct bij de besluitvorming betrokken worden. De overheid kan niet langer aannemen dat draagvlak in de vertegenwoordigende organen zorgt voor maatschappelijk draagvlak. Het maatschappelijke draagvlak moet voortdurend actief verworven worden. Tops en Zourdis (2000) beweren dat het draagvlak vergroot kan worden door belanghebbenden direct bij de besluitvorming te betrekken.

Voor interactief beleid is het belangrijk om vooraf een beeld te hebben van de partijen die bij het beleid worden betrokken. Hierbij is het nodig om te weten welke externe actoren belangrijk zijn voor het slagen van het beleid en wat de mogelijke inbreng zal zijn van deze actoren. Dragen zij relevante kennis bij of kunnen zij ook een eigen beleidsinspanning leveren? Andere vragen die belangrijk zijn om inzicht te krijgen in de externe actoren zijn:

1. Wat zijn de relevante belangen en doelen van de actoren?
2. Hoe interpreteren of omschrijven de actoren de problematiek?
3. Welke standpunten hebben de actoren ingenomen en welke argumenten spelen daarbij een rol?
4. Wat is de betrokkenheid van de actoren bij het probleem? Zijn ze direct belanghebbend vanuit hun eigen interesse of vanuit maatschappelijke interesse?
5. Zijn de actoren op de hoogte van de problematiek?

6. Hoe goed zijn de actoren georganiseerd? (Pröpper en Steenbeek, 1999:32)

De betrokkenheid van de actoren bij het probleem – vraag 4 - is voor het afstudeeronderzoek relevant, de overige vragen dienen om een genuanceerd beeld van de deelnemers te vormen.

Het is belangrijk om aandacht te besteden aan de wijze waarop de deelnemers van interactieve processen worden geselecteerd. In het kader van het afstudeeronderzoek is het belangrijk om na te gaan welke criteria een rol hebben gespeeld bij het selecteren van de belanghebbenden. Onderzoek naar de deelnemers is belangrijk om inzicht te krijgen in de betrokken actoren. In paragraaf 4.5 worden de deelnemers van het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'- project besproken. Hierbij wordt de indeling van de deelgroepen in de workshops gehanteerd. De indeling van de deelgroepen is puur van instrumentele aard.

Het afstudeeronderzoek heeft betrekking op vertrouwen en commitment van deelnemers in interactieve beleidsprocessen. In de voorgaande paragrafen zijn vanuit de theorie interactieve beleidsprocessen en deelnemers besproken, beide onderwerpen geven een beeld van een interactief proces. In de volgende twee paragrafen zullen de twee sleutelbegrippen uit de onderzoeksvraag aan de orde komen. In paragraaf 2.4 zal het begrip vertrouwen worden uiteengezet, vertrouwen speelt immers een grote rol in het afstudeeronderzoek. Vervolgens wordt in paragraaf 2.5 commitment uitvoerig besproken. Voor het afstudeeronderzoek is het belangrijk om theoretisch inzicht in de sleutelbegrippen te hebben alvorens het empirisch onderzoek wordt uitgevoerd.

2.4 Vertrouwen

In deze paragraaf wordt het begrip vertrouwen uiteengezet. Vertrouwen is, naast commitment, één van de sleutelbegrippen in het afstudeeronderzoek. Om vertrouwen te kunnen meten dient eerst het begrip worden uitgelegd.

Volgens Koen en Pauwe (1999) is het tegenwoordig niet meer vanzelfsprekend dat er onderling vertrouwen aanwezig is in samenwerkingsverbanden. Veranderingsprocessen creëren steeds sneller een grote onzekerheid onder alle betrokken partijen. Onzekerheid kan leiden tot wantrouwen en weerstand tegenover de aanpak en inspraakmogelijkheden. Wantrouwen zorgt voor afname aan de mentale weerbaarheid van de betrokken personen en geledingen in het interactieve proces, terwijl die mentale weerbaarheid van essentieel belang is voor participatie. Een positieve houding is alleen mogelijk wanneer mensen vertrouwen hebben in de gehanteerde systemen en in het waarborgen van leidinggeven dat de systemen correct en zorgvuldig worden gebruikt. Vertrouwen is cruciaal in situaties waar veranderingen en onzekerheden centraal staan en mensen werkzaam zijn temidden van de polariteit van een grote mate van autonomie en wederzijdse afhankelijkheid. Vertrouwen wordt een kritieke

factor wanneer een organisatie vraagt om commitment en creativiteit in een situatie met grote onzekerheid. (Koene en Paauwe, 1999:2)

Indien uit het onderzoek blijkt dat de deelnemers in het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project een gevoel van onzekerheid delen en daardoor wantrouwen hebben in het Hoogheemraadschap Rijnland, is het belangrijk om na te gaan of het onzekerheidsgevoel gevolgen heeft voor de participatie van de deelnemers. Als uit het onderzoek blijkt dat de deelnemers voldoende vertrouwen hebben in het Hoogheemraadschap Rijnland, is het bovenstaande niet van toepassing.

Vertrouwen kan in verschillende dimensies worden opgesplitst, zoals vertrouwen in het proces, vertrouwen van de deelnemers in elkaar, vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland, vertrouwen in het projectteam, vertrouwen in TNO en vertrouwen in de overheid. In het kader van het afstudeeronderzoek is het relevant om te kijken naar het vertrouwen van de deelnemers in elkaar, vertrouwen in het interactieve proces en vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland. In deze paragraaf worden achtereenvolgens de dimensies van vertrouwen besproken. In paragraaf 2.4.4 worden processen weergegeven om vertrouwen te kunnen genereren.

2.4.1 Vertrouwen in elkaar

Welke rol speelt vertrouwen in samenwerkingsverbanden? Verschillende definities van vertrouwen leggen nadruk op het belang van vertrouwen en de betrouwbaarheid. In deze paragraaf komen een aantal begrippen van vertrouwen aan bod waarbij de nadruk op vertrouwen en betrouwbaarheid ligt.

Vertrouwen is een breed begrip, vandaar dat aandacht voor de concrete betekenis van het begrip vertrouwen in een organisatiecontext nuttig is. Vertrouwen kan onderverdeeld worden naar het aspect van de relatie tussen mensen waarop het betrekking heeft. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen affect-based en reputation-based trust. Affect-based trust is vooral gericht op de persoonlijke, emotionele vertrouwensband met een partner waarmee samengewerkt dient te worden, terwijl reputation-based trust het vertrouwen in de prestaties van een partner weergeeft. In het afstudeeronderzoek zijn de aspecten van reputation-based trust belangrijk. De deelnemers van het project moeten in de workshops samenwerken om tot een oplossing te komen, hierbij staan de bekwaamheden van de deelnemers centraal en niet of de deelnemers elkaar aardig vinden. (Koene en Paauwe, 1999:6)

In de sociaal wetenschappelijke literatuur wordt onderscheid gemaakt in sociaal vertrouwen en institutioneel vertrouwen. Bij sociaal vertrouwen gaat het om intermenselijke vertrouwen, specifiek gericht op het vertrouwen waarmee onbekenden elkaar tegemoet treden in de maatschappij. Om te benadrukken dat het gaat om vertrouwen in mensen buiten de eigen

kleine kring of groep waartoe men behoort wordt gesproken van 'gegeneraliseerd' sociaal vertrouwen. Putnam (1993) en Fukuyama (1995) wijzen op het belang van vertrouwen tussen burgers om te komen tot een effectieve samenwerking. Putnam heeft Italiaanse regio's vergeleken en gekeken naar de politieke en bestuurlijke effecten. Fukuyama heeft landen en culturen vergeleken waarbij de nadruk lag op het economisch belang van vertrouwen. Beide auteurs constateren dat het vertrouwen tussen burgers invloed heeft op het functioneren van maatschappelijke instellingen en op een aangenaam sociaal-cultureel klimaat. Naarmate er meer vertrouwen is, zullen burgers sneller in staat zijn om gemeenschappelijke problemen op te lossen. (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2004:18-20)

Met institutioneel vertrouwen wordt het vertrouwen in de sociale, culturele, economische en politieke instanties van de maatschappij bedoeld. In paragraaf 2.4.3 *Vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland* wordt institutioneel vertrouwen besproken.

2.4.2 Vertrouwen in het interactieve proces

Hendriks (2003) onderscheidt drie niveaus om een beter beeld te krijgen van de problematiek en de handelingsperspectieven van vertrouwen in de Nederlandse overheid. Het Nederlandse bestuur heeft op systeemniveau en productieniveau geen optimaal niveau wat vertrouwen betreft. Op procesniveau zijn de problemen groter. Het tekort aan interacties op procesniveau gaat ten koste van het sociale en persoonlijke vertrouwen dat noodzakelijk is voor netwerkbestuur. Het niet tegemoet komen van de projectleiders naar de deelnemers toe zit op dit niveau. Het niet tegemoetkomen geldt bovenal 'de wijze waarop de dingen gaan'.

Het probleem van vertrouwen heeft vooral te maken met de wijze waarop samenwerkingsverbanden in de publieke sector worden vormgegeven: op een relatief technocratisch en instrumentele wijze, die de beleidsproductie op gang houdt, maar die de deelnemers met een onbehagen onbegrepen gevoel achterlaat. Voorzover er sprake is van gebrek van vertrouwen, spitst die zich toe op het tekort aan interacties dat in de Nederlandse beleidsstijl vaak terugkomt. Het vertrouwen op procesniveau vraagt om een aanpak die aan beide kanten van de relatie deelnemer - projectleiders aanknopingspunten zal moeten vinden. Aan de ene kant moet concreet invulling worden gegeven aan vormen van eigentijds burgerschap: hierbij spelen het kunnen (mee)regeren en het (mee)geregeerd kunnen worden mee. Aan de andere kant moet werk worden gemaakt van eigentijds bestuur, waarbij interactief beleid als afzetbasis wordt gebruikt. (Hendriks, 2003)

De beleidssituatie is geen statisch gegeven. De beleidssituatie is vaak de inzet van interactief beleid en kan als gevolg hiervan veranderen. Dit is ook van toepassing op de voorwaarden voor interactief beleid. Zo kan het bestaan van vertrouwen tussen het bestuur en de deelnemers als een voorwaarde of als doel voor interactief beleid worden gezien. Pröpper en Steenbeek (1999)

hebben een doelstelling voor interactief beleid geformuleerd die betrekking heeft op de transparantie van het proces. De doelstelling houdt het volgende in:

Verbetering van het proces vraagt om communicatie met gezamenlijke menings- en ideeënvorming als doel; vrije informatie-uitwisseling en inhoudelijke openheid. (Pröpper en Steenbeek, 1999:119)

Het verbeteren van het proces houdt onder andere in dat er een goede en constructieve sfeer wordt gecreëerd die een bijdrage levert aan meer vertrouwen en begrip tussen bestuur en deelnemers van het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'- project. Het proces dient open en toegankelijk te zijn voor de deelnemers. De deelnemers zullen zien dat het proces een effectieve vorm is van besluitvorming.

2.4.3 Vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland

Vertrouwen is van groot belang in een samenwerkingsverband. Het gaat om de betrokkenheid bij het project en de psychologische beschikbaarheid in het project. Dit maakt duidelijk dat expliciete aandacht van de organiserende instelling voor vertrouwen nodig is. Whitener en anderen (1998) onderzochten de rol van de organiserende instelling als initiator van vertrouwen in samenwerkingsverbanden. Zij brachten vijf aspecten naar voren waardoor een organiserende instelling betrouwbaar overkomt bij de betrokken deelnemers. De vijf aspecten zijn:

1. Consistent gedrag door de tijd heen en in verschillende situaties;
2. Integriteit, overeenstemming van woorden en daden;
3. Delen en delegeren van controle en beslissingsbevoegdheid;
4. Communicatie;
5. Betrokkenheid bij het welzijn van anderen. (Koene en Paauwe, 1999:7)

De vijf gedragsaspecten worden vertaald in verschillende indicatoren om het vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland te meten. Communicatie en integriteit vanuit het projectteam hebben bijvoorbeeld invloed op het vertrouwen van de deelnemers in het Hoogheemraadschap.

Organisaties dienen aandacht te besteden aan flexibiliteit, verandering en vernieuwing. Tevens speelt operationele efficiency een grote rol. Grote flexibiliteit moet gepaard gaan met de helderheid van visies en doelstellingen. Het is van belang dat de betrokken partijen zich aanpassen met behoud van de eigen identiteit. Vertrouwen wordt door Morgan en Hunt (1994:23) gezien als een essentieel ingrediënt in succesvolle relaties en samenwerkingsverbanden.

Bij het vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland speelt het begrip 'institutioneel vertrouwen' mee. Institutioneel vertrouwen heeft betrekking op het vertrouwen in sociale,

culturele, economische en politieke instanties van de maatschappij. Volgens Sztompka (1998) kan institutioneel vertrouwen worden gezien als een veralgemenisering van vertrouwen in mensen. Het gaat van specifiek 'particularized' sociaal vertrouwen in de eigen groep naar algemeen 'generalized' sociaal vertrouwen in onbekende burgers. Van daaruit volgt het vertrouwen in anonieme voortbrengselen en verbanden. Elchardus en Smits (2002) zien institutioneel vertrouwen als een bijzondere vorm van sociaal vertrouwen. Het is omstrede of men instituties kan vertrouwen zoals men mensen kan vertrouwen. Volgens Hardin (1999, 2002) is het niet mogelijk, als de personen waarmee men niet bekend is of onvoldoende kennen en die het voor het zeggen hebben, om een afweging te maken of het belang voldoende in hun belangen ingekapseld is. Rothstein (2003:120) wijst erop dat het niet noodzakelijk om een institutie te vertrouwen, omdat de verwachting aanwezig is dat de institutie bij voorbaat integer, onpartijdig en bekwaam is. Het vertrouwen kan gebaseerd zijn op een combinatie van kennis van institutionele normen, de mogelijkheid om te controleren of er aan de afspraken wordt gehouden en de aanwezigheid van sancties voor het geval dat niet gebeurt. (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2001:20)

Vertrouwen in de kwaliteit van de organisatie is van belang, omdat belanghebbenden anders op cruciale momenten om de organisatie heen zullen werken. De kans bestaat dat de organisatie genegeerd zal worden wanneer deelnemers hun eigen beoordelingsvermogen gaan gebruiken. Uiteindelijk wordt de organisatiekennis ontoegankelijk op cruciale momenten, de organisatie wordt los gezien van de dagelijkse praktijk.

2.4.4 Genereren van vertrouwen

Doney en Cannon (1997) hebben een literatuuronderzoek gedaan naar het begrip vertrouwen. Naar aanleiding van het onderzoek hebben ze vijf processen gedefinieerd die als uitgangspunt wordt genomen in de literatuur over vertrouwen. Door middel van de processen kan inzicht worden verkregen in de wijze waarop vertrouwen in het interactieve proces kan worden gegenereerd. De vijf processen zijn:

1) Berekenend proces

In de economische literatuur wordt vertrouwen gezien als een berekenend proces, waarin een individu of een organisatie de kosten en/ of baten berekent van ofwel de andere partij bedriegen ofwel de relatie aanhouden. Indien de baten van het bedriegen de kosten van het betrapt worden niet overstijgen (waarbij rekening gehouden wordt met de grootte van de kans dat hij betrapt wordt), gaat de ene partij ervan uit dat het niet voordelig zal zijn van de andere partij om hem te bedriegen en dat hij daarom deze partij kan vertrouwen. (Doney en Cannon, 1997)

2) Voorspellend proces

Een andere invalshoek is de mate van voorspelbaarheid door vertrouwen. Een individu of een organisatie gaat ervan uit dat hij op basis van informatie over gedrag en dergelijke van de andere partij in het verleden, gedrag van deze partij in de toekomst kan voorspellen. Hierbij spelen herhaaldelijke interacties een rol. Wanneer een partner herhaaldelijk beloftes doet en deze nakomt, zal het vertrouwen van de ander in deze partner groeien. (Doney en Cannon, 1997)

3) Capability proces

Hierbij bepaalt de ene partij op basis van inzicht in het potentieel van een individu of organisatie of hij in staat is om aan zijn verplichtingen te voldoen. Naar aanleiding hiervan stelt hij vertrouwen in het individu of de organisatie. In het capability proces spelen eerlijkheid en openheid een grote rol, net zoals kennis en ervaring van de deelnemers. (Doney en Cannon, 1997)

4) Intentie proces

In het intentie proces staan de doelen van de andere partij centraal. De ene partij interpreteert de houding van de andere partij en probeert op basis hiervan vast te stellen wat de intenties van de andere partij in de relatie zijn. Vervolgens bepaalt hij de mate van vertrouwen die hij in de andere partij stelt. In het intentie proces spelen de doelen van de verschillende deelnemers een rol. (Doney en Cannon, 1997)

5) Overdraaglijkheid proces

Deze theorie gaat uit van de beleving van een derde partij die een partner als betrouwbaar beschouwt. Een individu of organisatie die de intentie heeft om zaken te doen met een partner die als betrouwbaar is bestempeld, neemt deze mening over. Hierbij wordt uitgegaan dat vertrouwen overgedragen kan worden. (Doney en Cannon, 1997)

2.5 Commitment

Commitment wordt vanuit verschillende inzichten gedefinieerd. Meyer en Herscovitch (2001) hebben na het bestuderen van verschillende definities voorgesteld dat commitment als volgt kan worden gedefinieerd:

A force that binds an individual to a course of action of relevance to one or more targets. As such, commitment is distinguishable from exchange-based forms of motivation and from target-relevant attitudes, and can influence behavior even in the absence of extrinsic motivation or positive attitudes.

Volgens Meyer en Herscovitch is commitment duidelijk waarneembaar in verschillende vormen van motivatie en doelrelevante attitudes. Commitment kan het gedrag zelfs beïnvloeden wanneer er geen extrinsieke motivaties of positieve attitudes aanwezig zijn. Vanuit dit standpunt zullen de deelnemers van het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland' project worden geïnterviewd. Er zal aandacht worden besteed aan de motivaties en doelen van de individuele deelnemers.

Michael O'Malley (2001) heeft vijf stappen geformuleerd om de commitment bij deelnemers te beïnvloeden. De stappen zijn:

- 1) Deelnemers het gevoel geven dat ze gewenst zijn;
- 2) Bouwen aan zelfrespect van de deelnemers;
- 3) Versterken van vertrouwen en wisselwerking;
- 4) Emotionele beloningen geven;
- 5) Creëren van onderlinge economische afhankelijkheid.

Voor het afstudeeronderzoek zullen de stappen als indicatoren worden gebruikt om commitment bij de deelnemers te meten. In de schriftelijke enquêtes zal bijvoorbeeld indirect worden gevraagd of de deelnemers het gevoel hebben dat ze gewenst zijn.

Om het begrip commitment uiteen te zetten is commitment verdeeld in commitment aan het proces en commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland. In deze paragraaf wordt ingegaan op de twee dimensies.

2.5.1 Commitment aan het proces

Pröpper en Steenbeek (1999) hebben een doelstelling van interactief beleid geformuleerd die betrekking heeft op het draagvlak van de deelnemers. Draagvlak kan gezien worden als een afgeleide van commitment, beide begrippen hebben raakvlakken met elkaar. De beweegredenen van de deelnemers om te participeren in een interactief proces staan centraal. De doelstelling van Pröpper en Steenbeek (1999) luidt als volgt:

Het realiseren van draagvlak vraagt een groot of een representatief aantal participanten. (Pröpper en Steenbeek, 1999:119)

Hierbij gaat het om de vraag waarom de deelnemers bereid zijn om het beleid te steunen. Ze kunnen het eens zijn met de probleemdefinitie, met de inhoud van het beleid of met het proces waarin het tot stand is gekomen. Draagvlak betekent in principe brede politiek-bestuurlijke en maatschappelijke steun. Het is mogelijk dat deelnemers direct betrokken moeten worden om draagvlak te verlenen, bijvoorbeeld door een concrete bijdrage te leveren aan het proces. Dit is ook het geval bij het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project. De deelnemers leveren een

bijdrage door het delen van kennis en ervaring met anderen en het gezamenlijk komen tot een oplossing.

Een interactief proces kan in drie fases worden onderscheiden: de initiatiefase, de integratiefase en de realisatiefase. De kunst is om door middel van procedures en een herkenbare structuur de inhoud van het project door het proces heen te loodsen. Aan het einde van het proces kan een besluit of een uitkomst liggen, wat hoge commitment van de deelnemers deelt. Commitment van de deelnemers komt op drie manieren ten goede. Ten eerste verhoogt commitment de volharding van de deelnemers. De deelnemers zijn minder snel geneigd om te stoppen met het project of het project op te geven. Ten tweede is het gevoel van 'burgerschap' hoger, deelnemers met een hoge commitment helpen sneller andere deelnemers en gedragen zich ethisch correct. Ten slotte zorgt commitment bij deelnemers voor een verhoogde interactieve deelname en input.

(Bron:http://www.managementissues.com/cultuuranalyse/cultuuranalyse/communicatie_verbet_eren:_een_kunstje_leren_of_houding_en_gedrag_veranderen?_20050405286.html)

2.5.2 Commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland

O'Reilly en Chapman (1986) en Brown, Lusch en Nicholson (1995) hanteren vanuit de literatuur een uitwerking van commitment waarbij onderscheid gemaakt wordt tussen normatieve en instrumentele commitment. Binnen de normatieve commitment wordt onderscheid gemaakt tussen identificatie en internalisatie in de relatie. Identificatie heeft betrekking op verbondenheid met de organisatie en internalisatie verwijst naar de waarden die de organisatie uitdraagt. Instrumentele commitment wordt gemeten door middel van compliance in de relatie. Compliance is een functie die in algemene zin toeziet op naleving van wetten en regels die te maken hebben met de bevordering en handhaving van de integriteit van een instelling en diens medewerkers.

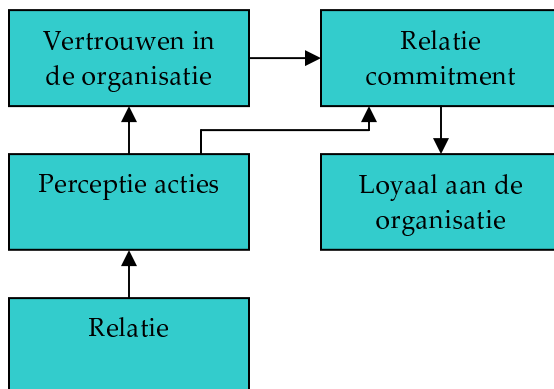
Kumar, Hibbard en Stern (1994) maken onderscheid in affectieve en calculatieve commitment. Affectieve commitment en calculatieve commitment hebben een duidelijke associatie met identificatie en internalisatie en compliance, deze termen worden gebruikt om verschillende vormen van commitment aan te duiden. Compliance kan gezien worden als een controle-instrument voor ethiek en om een compliance cultuur in het project door te voeren. Compliance houdt het 'handelen in overeenstemming van bepaalde regels in'. Hierbij wordt de nadruk gelegd op regels die te maken hebben met de integriteit en reputatie van de instelling. (Bron: <http://www.feweb-vu.nl/urlsearchresults.asp?itemnumber=7727>)

Bij affectieve commitment wenst de partner de relatie voort te zetten, omdat hij de ander aardig vindt en de relatie als prettig ervaart. Bij calculatieve commitment moet de partner de relatie voort zetten, omdat er bijvoorbeeld kosten verbonden zijn aan het beëindigen van de relatie.

Calculatieve commitment is gebaseerd op extrinsieke condities en is daardoor meer oppervlakkig vergeleken met affectieve commitment. Affectieve commitment is gebaseerd op intrinsieke condities en vormt daarom een goede basis voor een lange termijn relatie. Tijdsoriëntatie is ook een onderdeel van commitment. Ervan uitgaande dat affectieve en calculatieve commitment de motivatie vormen voor een duurzame oriëntatie van betrokken partijen met betrekking tot de relatie, kan tijdsoriëntatie ook als een dimensie van commitment worden beschouwd. Partijen voelen zich namelijk in eerste instantie betrokken bij een organisatie en vanuit deze betrokkenheid streven zij naar effectieve samenwerking en eventueel een relatie voor onbepaalde tijd. (Kumar, Hibbard en Stern, 1994)

2.6 Relatie tussen vertrouwen en commitment?

Vertrouwen en commitment worden niet of nauwelijks onafhankelijk van elkaar onderzocht in de literatuur. Volgens Too en Thirkell leidt vertrouwen tot commitment, zonder vertrouwen is er geen commitment. Too en Thirkell hebben een model ontwikkeld waarbij het onderhouden van relaties als een indirecte stimulator van een individu aan een organisatie kan worden gezien. Het model is weergegeven in figuur 1.



Figuur 1: Relatie vertrouwen en commitment

(Bron:<http://www.loyaltyfacts.com/pages/index.asp?soort=artikel&id=39>)

Volgens Too en Thirkell gaat loyaliteit gepaard met vertrouwen. Als een deelnemer bijvoorbeeld ziet dat de organisatie extra tijd of geld investeert zal het leiden tot meer vertrouwen. Commitment is de mate waarin de deelnemer zich inzet om de relatie voort te zetten. Volgens beide auteurs heeft vertrouwen invloed op commitment en zonder vertrouwen kan er geen commitment zijn.

Too en Thirkell beweren dat hoe groter het vertrouwen van de deelnemer is, hoe sterker de basis van de relatie, des te groter de commitment om de relatie te behouden.

Andere auteurs zien ook de invloed van vertrouwen op commitment. Geyskens, Steenkamp en Kumar (1998), Morgan en Hunt (1994) en Dwyer, Schurr en Oh (1987) erkennen de invloed van vertrouwen op commitment, tevredenheid en een lange termijn oriëntatie; allemaal aspecten die volgens de auteurs centraal staan bij effectieve samenwerking.

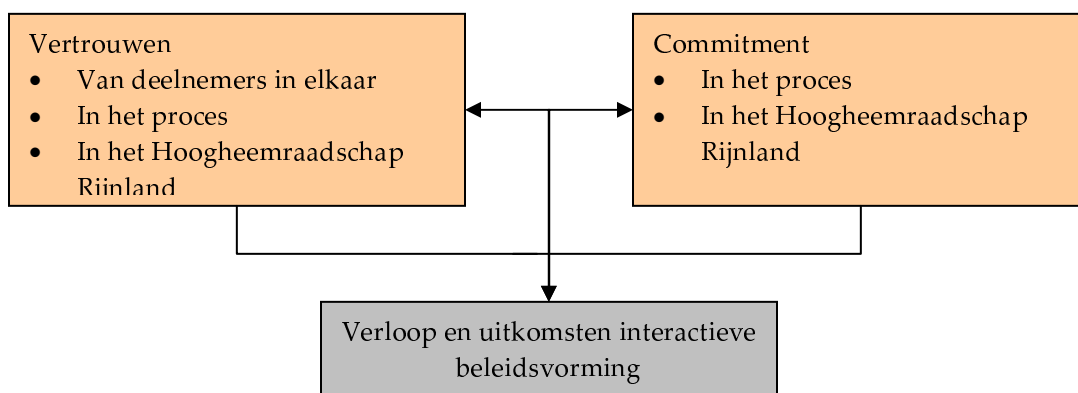
Volgens Morgan en Hunt zijn vertrouwen en commitment noodzakelijk omdat:

- Ze partijen aanmoedigen om relaties in stand te houden door middel van samenwerking met verschillende partners;
- Ze weerstand bieden aan aantrekkelijke korte termijn alternatieven tegenover de voordelen van het blijven bij de bestaande partners;
- Ze potentieel hoge risico's zien door het geloof dat de partners niet opportunistisch zullen handelen.

Samengevat leiden vertrouwen en commitment volgens Morgan en Hunt (1994) en Too en Thirkell direct tot gedrag dat bevorderlijk is om relaties en samenwerkingsverbanden succesvol te laten verlopen. Voor het afstudeeronderzoek betekent het dat de deelnemers eerst vertrouwen dienen te hebben in bijvoorbeeld het proces alvorens ze commitment zullen ontwikkelen. Door middel van empirisch onderzoek zal gekeken worden of vertrouwen daadwerkelijk invloed heeft op commitment en of er een relatie is tussen beide. In hoofdstuk 5 Analyse zal uit de bevindingen van de interviews en enquêtes duidelijk worden of beide begrippen invloed hebben op elkaar.

2.7 Ter afsluiting

In deze paragraaf wordt kort aangegeven hoe het onderzoek verder wordt vormgegeven. In het theoretisch kader zijn de begrippen vertrouwen en commitment onderverdeeld in een aantal dimensies. In figuur 2 is de verdeling grafisch weergegeven.



Figuur 2: Dimensies vertrouwen en commitment

De dimensies bieden inzicht in het verloop van het interactieve proces met betrekking tot het vertrouwen en commitment van de deelnemers. De dimensies worden elk in het volgende hoofdstuk geoperationaliseerd voor het empirisch onderzoek. In hoofdstuk 4 Casebeschrijving worden vervolgens de bevindingen uit het empirisch onderzoek weergegeven. Hierbij wordt aandacht besteed aan het verloop en de uitkomsten van het interactieve proces. In hoofdstuk 5 volgt de analyse van de empirische bevindingen en in hoofdstuk 6 worden de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek gepresenteerd.

3. Methodologische verantwoording

3.1 Inleiding

In het hoofdstuk Methodologische verantwoording wordt de werkwijze van het onderzoek uiteengezet. Het is moeilijk om een verschil aan te geven tussen methoden enerzijds en technieken anderzijds. Er kan worden gezegd dat een methode algemener is, het overkoepelt een aantal technieken. Tot op een zekere hoogte is het onderscheid te vergelijken met het onderscheid tussen strategie en tactiek. In dit hoofdstuk wordt het onderscheid tussen methoden en technieken gemaakt. In paragraaf 3.2 wordt de gebruikte methode van het afstudeeronderzoek beschreven. De methode van het onderzoek kan getypeerd worden als een casestudy. In paragraaf 3.3 komen vervolgens de technieken aan de orde. In deze paragraaf wordt de wijze van enquêtes, interviews en observaties beschreven. In paragraaf 3.4 komen de onderzoeksmodellen van vertrouwen en commitment aan de orde. De onderzoeksmodellen zijn ontwikkeld vanuit de theorie en in paragraaf 3.4 staat centraal hoe de begrippen worden gemeten. Tot slot wordt in paragraaf 3.5 een korte samenvatting van het hoofdstuk gegeven.

3.2 Methoden

Het type onderzoek kan worden onderscheiden naar de focus van het onderzoek, ofwel naar het aantal eenheden. Hierbij onderscheidt Hakvoort de volgende varianten; casestudy, vergelijkend onderzoek, survey, dynamische studies en dergelijke. (Hakvoort, 1995:86-87) Het afstudeeronderzoek kan getypeerd worden als het variant casestudy. De casestudy binnen de bestuurskunde betreft doorgaans een onderzoek van een complexe situatie. Binnen de casestudy wordt de eenheid van het onderzoek bestudeerd. De kenmerken van de casestudy zijn onder andere de sterke gebondenheid in de context en de 'real-life' situatie. De gebondenheid in de context betekent dat de belangrijkste oorzakelijke factor niet los kan worden gezien van de context. (Hakvoort, 1995:90)

Voor het afstudeeronderzoek wordt gekeken naar de case van het Hoogheemraadschap Rijnland. Het project waarin het onderzoek wordt uitgevoerd heet 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'. 'Baggeren in Zuidwest Rijnland' is een grootschalig project waarbij het Hoogheemraadschap Rijnland samen met belanghebbenden wil onderzoeken welke geschikte mogelijkheden er bestaan voor de verwerking van bagger. Het project is vormgegeven in een nieuwe interactieve aanpak die een bijdrage moet leveren voor het oplossen van het complexe baggerprobleem. De aanpak gaat uit van vier speerpunten:

- Actoren betrekken die een bijdrage leveren aan het probleem en een bijdrage kunnen leveren aan de oplossing;
- Het toepassen van de kennis uit het gebied;

- Het bouwen aan kennis van het systeem en begrip voor elkaars belangen;
- Gezamenlijk oplossingen voor het baggerprobleem formuleren.

In het project zijn deelnemers betrokken die verschillende belangen hebben. Er zijn bijvoorbeeld mensen uit de visserij, watersport, gemeenten en provincies betrokken. Het afstudeeronderzoek is gericht op het vertrouwen en commitment van de deelnemers in het interactieve proces en in het Hoogheemraadschap Rijnland. Voor het onderzoek is het belangrijk om de attitudes van de deelnemers te achterhalen. Hierbij is het noodzakelijk om empirisch onderzoek te doen. Er is onder andere met behulp van interviews, enquêtes en observaties onderzoeksmateriaal verworven. In paragraaf 3.3 worden de technieken beschreven.

3.3 Technieken

Het verkrijgen van de gegevens ter beantwoording van de onderzoeksvraag verloopt binnen het bestuurskundig onderzoek niet anders dan bij een sociaal-wetenschappelijk onderzoek. Bij het verzamelen van gegevens richt de bestuurskundige wetenschapper zich op twee categorieën waarnemingsobjecten:

- ✓ De gedragingen, handelingen, opvattingen en communicatieve uitingen van individuen;
- ✓ De inhoud van bestuursdocumenten zoals wetten, nota's, plannen, verordeningen, begrotingen en dergelijke. (Hakvoort, 1995:127)

Met de keuze van een bepaalde techniek van gegevensverzameling zijn verschillende methodologische keuzes gemaakt. Het gebruik van een vragenlijst of een observatieprotocol geeft aan dat theoretische begrippen zijn gebruikt en geoperationaliseerd. Tevens betekent het dat de onderzoeker empirisch-analytisch te werk gaat. De empirisch-analytische benaderingswijze richt zich op het ontwikkelen van begrippen, modellen en theorieën vooraf door de onderzoeker. Vervolgens worden de theoretische begrippen vertaald naar empirisch waarneembare verschijnselen door middel van definiëren, indiceren en operationaliseren. Definiëren, indiceren en operationaliseren zijn achtereenvolgens de handelingen die de onderzoeker moet verrichten om de verhouding tussen theoretische begrippen en empirische variabelen aan te geven. (Hakvoort, 1995:127)

De gebruikte technieken om empirisch materiaal te verzamelen in het afstudeeronderzoek zijn enquêtes, interviews en observaties. In paragraaf 3.3.1 en 3.3.2 worden deze technieken besproken.

3.3.1 Enquête

Het uitvoeren van een enquête is een geschikte techniek om inzicht te krijgen in de houding en de opinies van de deelnemers. Dit is ook de reden geweest om een enquête te houden onder de deelnemers. De enquête is een systematische ondervraging van personen op verschillende

punten. Meestal vormen de personen een zorgvuldig getrokken steekproef uit een bepaalde omschreven populatie. De enquête als onderzoeksstrategie wordt gehouden onder de volgende omstandigheden:

- Als het aantal personen waarover men gegevens wil hebben groot is;
- Als het aantal te meten variabelen groot is;
- Als men motieven, houdingen, opinies, toekomstplannen en dergelijke wil onderzoeken;
- Als men gedrag wil onderzoeken dat niet observeerbaar is. (Swanborn, 1984:306)

Het afstudeeronderzoek betreft het achterhalen van de houding en opinies van de deelnemers over hun vertrouwen en commitment. Door middel van een schriftelijke enquête is direct inzicht verkregen in de attitudes van alle deelnemers die aanwezig waren bij de workshops. In het onderzoek is gebruik gemaakt van twee soorten enquêtes, namelijk van schriftelijke enquêtes en interviews. Beide vormen van enquêtes worden hieronder kort besproken.

Schriftelijke enquête

Het groepsgewijs afnemen van vragenlijsten heeft als voordeel dat er meer en snellere respons is dan wanneer ze worden opgestuurd. Tevens bestaat de mogelijkheid om te controleren door wie en hoe volledig de lijst is ingevuld. Volgens Baarda en de Goede (1996:148) zijn er weinig nadelen aan deze vorm van afname. Bij schriftelijke enquêtes worden vragenlijsten uitgedeeld met de vraag of de deelnemers ze willen invullen. De vraagstelling bij een schriftelijke enquête is eenvoudig geformuleerd. De vraagstellingen in de enquête zijn uniform met vaste antwoordalternatieven. Het gebruik van vaste antwoordalternatieven bij het meten van motieven en preferenties veronderstelt dat de onderzoeker op de hoogte is van de antwoordmogelijkheden die zich kunnen voordoen, zodat in de werkelijkheid aanwezige variëteit uitputtend kan worden afgebeeld op de verzameling alternatieven. In de enquêtes is gebruik gemaakt van een waardeschaal met een ordinaal meetniveau. Bij een ordinaal meetniveau hebben de waarden een vaste onderlinge volgorde. De elementen verschillen niet alleen van elkaar, maar de een is hoger, méér, positiever of iets dergelijks dan de ander. Variabelen waarvan de waarden een vaste volgorde vertonen worden ordinale variabelen genoemd. (Swanborn, 1984:68) De ordinale variabelen in de schriftelijke enquêtes zijn:

- 1) Zeer mee oneens
- 2) Enigszins mee oneens
- 3) Neutraal
- 4) Enigszins mee eens
- 5) Zeer mee eens

De grootte van de groep deelnemers heeft een rol gespeeld bij de keuze van een enquête met een ordinaal meetniveau. Enquêtes met vastgestelde waarden zijn efficiënter om te verwerken

en analyseren. Ook zijn een aantal interviews uitgevoerd. In de interviews is dieper ingegaan op de materie.

In de 1^e en 3^e workshop zijn de enquêtes ingevuld door de deelnemers. In de 1^e workshop kregen de deelnemers de tijd om de enquête ter plekke in te vullen. De respons op de eerste enquête was hierdoor optimaal. In de derde workshop kregen de deelnemers de enquête uitgedeeld bij het afscheid met de vraag de enquête in te vullen en terug te sturen. Ook zijn de enquêtes via de mail verzonden naar de deelnemers met de vraag om de enquête in te vullen en terug te sturen. Helaas heeft niet elke deelnemer de enquête ingevuld, maar de respons was acceptabel voor een sociaal-wetenschappelijk onderzoek. De resultaten van de enquêtes zijn naderhand geanalyseerd met behulp van het computerprogramma SPSS. In het volgende hoofdstuk worden de resultaten van de enquêtes weergegeven. De enquêtes zijn terug te vinden in de bijlage.

Interviews

Het doel van het interviewen is om na te gaan wat iemand van een bepaalde situatie vindt. Er vinden vraaggesprekken over onderwerpen plaats, die door middel van observatie niet waar te nemen zijn. (Hakvoort, 1995:134-138) De interviewvragen voor het afstudeeronderzoek hebben betrekking op vertrouwen en commitment. Beide onderwerpen zijn praktisch niet observeerbaar, om deze reden is gekozen voor een interview. Bij een interview gaat de interviewer een aantal deelnemers ondervragen. Dit kan in een open gesprek, met behulp van een vragenlijst of via een andere tussenvorm. De vragen in de interviews met de deelnemers hadden een open antwoordmogelijkheid. Een open antwoordmogelijkheid heeft het voordeel dat de deelnemers het interview aantrekkelijker vinden. Ze worden niet in een 'multiple choice'-situatie gedwongen en ze krijgen het gevoel dat er aan zijn meningen meer recht wordt gedaan. Een open antwoordmogelijkheid kan uiteindelijk leiden tot een valider resultaat, naarmate de deelnemer meer van zijn eigen specifieke ervaringen kan gebruikmaken en de antwoorden in zijn eigen taalgebruik kan uitdrukken. Het nadeel van een open antwoordmogelijkheid is dat er in de analyse geprobeerd moet worden om de antwoorden van een groot aantal personen onder één noemer te brengen. De analyse kan tijdrovend zijn. (Swanborn, 1984: 312-313)

Interviews kunnen worden ingedeeld naar de mate van structurering. In het afstudeeronderzoek is gebruik gemaakt van semi-gestructureerde interviews. Het interview verloopt aan de hand van een vooraf gestructureerde vragenlijst. Hierbij staat de formulering van de vragen vast en alle respondenten krijgen in principe dezelfde vragen voorgelegd. In de interviews was er wel de mogelijkheid om verder door te vragen om dieper op een bepaald onderwerp in te gaan. (Hakvoort, 1995:134) Met behulp van een semi-gestructureerde

vragenlijst worden uniforme vragen gesteld aan alle deelnemers, hierdoor verloopt de analyse van de interviews sneller. In de bijlage zijn de vragen van de interviews opgenomen.

De deelnemers zijn in de workshops verdeeld in drie groepen: beheersers, benutters en beschermers. Bij de groepsindeling is een goede verdeling van verschillende partijen nagestreefd, waarbij de deelnemers op basis van hun belangen in een deelgroep werden ingedeeld. In paragraaf 4.5 worden de deelnemers en de deelgroepen uitvoerig beschreven. Uit de drie deelgroepen is een steekproef gemaakt om de deelnemers te interviewen. Door een steekproef uit de drie deelgroepen te maken zijn de verschillende perspectieven van de deelnemers in kaart gebracht. Een 'beschermer' zou misschien anders tegen het interactieve proces aan kunnen kijken vergeleken met een 'benutter'. De overige selectiecriteria zijn:

- Het aantal mensen per deelgroep (opkomst);
- Belang van de deelnemers (diversiteit);
- De functie;
- De rol/ houding in de deelgroep.

Met het belang van de deelnemers wordt de aard van de belanghebbenden bedoeld. Er is gestreefd om deelnemers met verschillende belangen en functies te interviewen. In de deelgroepen zijn de deelnemers met overeenkomstige belangen en functies bij elkaar gezet. Bij de selectie voor de interviews is erop gelet dat er niet twee deelnemers met dezelfde functies en belangen zijn geïnterviewd. Er is bijvoorbeeld uit de groep beschermers (waarin de gemeenten en provincies zitten) één deelnemer uit de gemeente en één deelnemer uit de provincie geïnterviewd en niet twee deelnemers uit de gemeente. Het streven was om deelnemers uit verschillende invalshoeken te interviewen. De rol en houding in de deelgroep geeft meestal aan hoe de deelnemers tegenover het interactieve proces staan. Door middel van observaties is naar houding en rollen van de deelnemers gekeken en op basis hiervan zijn ze benaderd voor een interview.

Per deelgroep zijn twee deelnemers en één Rijnlander geïnterviewd. In hoofdstuk 4 Casebeschrijving komen de bevindingen uit de interviews naar voren.

Validiteit

Onderzoeksmetingen zijn vaak enigszins afhankelijk van toeval. Hoe minder dat het geval is, des te betrouwbaarder zij zijn. De toevalligheden kunnen betrekking hebben op de situatie, de interviewer, de vragenlijst of de geënquêteerde persoon. Als er betrouwbare gegevens voorhanden zijn, betekent dit niet dat het geldige gegevens zijn. De gegevens moeten ook valide zijn. Validiteit betekent dat er gemeten dient te worden wat er beoogd werd om te meten. (Baarde en de Goede, 1996:165) Een belangrijk punt bij validiteit speelt de rol van sociaal wenselijkheid. Sociaal wenselijke antwoorden zijn volgens Swanborn (1984) antwoorden die

beïnvloed worden door de neiging om te reageren op een manier waarvan men verwacht dat deze de interviewer bevalt. Door middel van triangulatie kunnen de gegevens op betrouwbaarheid en validiteit worden onderzocht. Het begrip triangulatie betekent het gebruik van meer dan één methode of meer dan één techniek om de gestelde onderzoeksdoelen te bereiken. In het afstudeeronderzoek zijn zowel schriftelijke als interviewenquêtes bij de deelnemers uitgevoerd. Door Putt en Springer (1989) wordt triangulatie als methode aanbevolen om het aantal betrouwbaarheids- en geldigheidsfouten te reduceren. (Hakvoort, 1996:132) De validiteit en betrouwbaarheid van de gegevens uit de schriftelijke enquêtes en interviews worden empirisch onderzocht. Hiervoor is de onderlinge samenhang bepaald. Als er geen samenhang bestaat roept deze twijfel op over de veronderstelling dat ze hetzelfde verschijnsel meten. In de schriftelijke enquêtes en interviews zijn dezelfde vragen opgenomen, de formulering van de vragen verschilt. Hierdoor kan de betrouwbaarheid worden bepaald van de bevindingen uit de interviews en enquêtes.

3.3.2 *Observatie*

De observatie is uitgevoerd tijdens de workshops. Door middel van de observatie is gekeken of er weerstand heerste bij de deelnemers en naar aanleiding hiervan zijn de deelnemers benaderd voor een interview. Observatie is traditioneel de dataverzamelingstechniek bij antropologisch onderzoek. Bij bestuurskundig onderzoek neemt observeren een bescheiden plaats in. Observeren houdt het zorgvuldig en aandachtig opslaan van verschijnselen in met als doel de verschijnselen zo nauwkeurig mogelijk te leren kennen. Hakvoort omschrijft de volgende voorwaarden van observeren:

- ✓ De observatie moet een omschreven onderzoeksdoel dienen;
- ✓ De observatie moet systematisch gepland zijn;
- ✓ De registratie dient systematisch te geschieden;
- ✓ De verkregen informatie dient betrouwbaar en geldig te zijn. (Hakvoort, 1996:140)

De voordelen van observatie zijn dat de onderzoeker niet afhankelijk is van de verbale uitdrukkingmogelijkheden van de deelnemers én van de bereidheid tot deelname van het onderzoek. Het nadeel is dat het gedrag niet altijd plaatsvindt in de observatieperiode, veel gedrag is van langdurige aard. (Hakvoort, 1996:140)

In de workshops is gekeken naar het gedrag en houding van de deelnemers. Aangezien het onderzoek gericht is op het achterhalen van de attitudes van de deelnemers, is vooral gelet of er weerstand heerste bij de deelnemers. Het doel van de observatie is kijken naar het gedrag van de deelnemers en voornamelijk naar afwijkend gedrag. Hierbij is gelet op scherpe opmerkingen van de deelnemers, deelnemers die het initiatief nemen in de workshops en of er sprake is van nonchalant gedrag. Naar aanleiding van de observatie in de 2^e workshop zijn de deelnemers benaderd voor een interview. Deelnemers met bijvoorbeeld een duidelijk standpunt in de

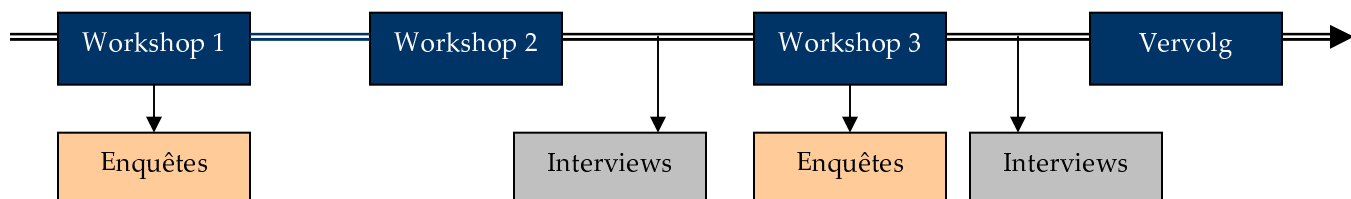
deelsessies of met een sceptische houding zijn gevraagd om een interview te houden. In de interviews was de mogelijkheid aanwezig om aan de deelnemers door te vragen over de redenen van bijvoorbeeld hun sceptische houding.

Met behulp van een observatieprotocol, waarin de te meten kenmerken zijn opgenomen, is de observatie in de workshops uitgevoerd. De kenmerken hadden betrekking op onder andere de reacties van de deelnemers, de rol van het Hoogheemraadschap Rijnland en de actieve deelname van de deelnemers. Na de observatie zijn de bevindingen in een observatieverslag verwerkt. Het observatieprotocol is te vinden in de bijlage.

3.3.3 Onderzoek

De empirische data is door middel van interviews en enquêtes verworven. In figuur 3 is een tijdslijn van het onderzoek weergegeven. Het merendeel van de interviews is gehouden na de 2^e workshop en voor de 3^e workshop. De enquêtes zijn gehouden tijdens de 1^e en 3^e workshops. Het afstudeeronderzoek is na de 1^e workshop van start gehouden, de enquête uit de 1^e workshop heeft helaas weinig bruikbare resultaten opgeleverd. In alle workshops is geobserveerd.

Door verschillende meetmomenten in het onderzoek op te nemen, wordt de ontwikkeling van vertrouwen en commitment inzichtelijk gemaakt. In figuur 3 is een tijdslijn van de empirische data verzamelmomenten opgenomen.



Figuur 3: Tijdslijn onderzoek

De stellingen van de enquête die in de volgende paragraaf aan de orde komen zijn de stellingen voor de enquête van de 3^e workshop.

3.4 Operationalisering

In deze paragraaf wordt de theorie over vertrouwen en commitment in interactieve beleidsprocessen toegepast op de praktische invulling van het afstudeeronderzoek. Vanuit de theorie zijn een aantal onderzoeksmodellen ontwikkeld met verschillende indicatoren. De indicatoren zijn vertaald naar concreet meetbare termen. De reden dat begrippen zoals

vertrouwen en commitment vertaalt dienen te worden in een aantal concreet meetbare termen heeft te maken met de betrouwbaarheid van de meting en de validiteit van de operationalisering. Ook de complexiteit van het te meten begrip heeft invloed op het aantal indicatoren. Vertrouwen en commitment zijn complex meetbare begrippen zijn, daarom zijn ze elk onderverdeeld in een aantal dimensies. Vertrouwen is onderverdeeld in *vertrouwen onderling de deelnemers*, *vertrouwen in het proces* en *vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland*. Babbie (2004:123) hanteert de volgende definitie van een indicator en een dimensie:

Indicator: An observation that we choose to consider as a reflection of a variable we wish to study.

Dimension: A specifiable aspect of a concept. (Babbie, 2004:123)

De meting van de indicatoren moet zo min mogelijk afhangen van het toeval en zo betrouwbaar mogelijk zijn. Door een begrip te vertalen in een aantal kenmerken wordt de kans op toeval gespreid. Tevens wordt de validiteit van de operationalisering bevorderd. Bij validiteit gaat het om de vraag of de indicatoren inderdaad het begrip representeren.

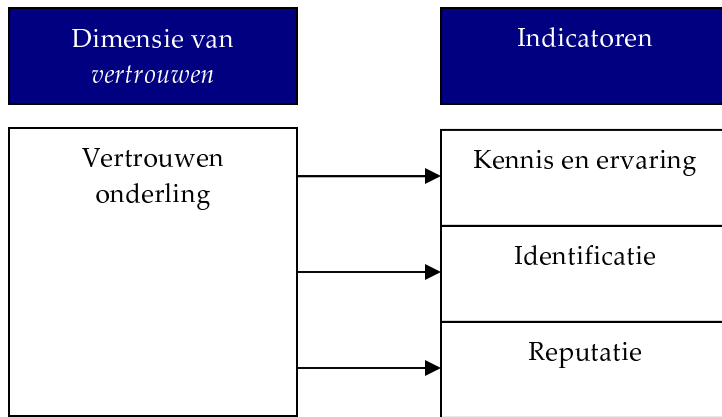
In paragraaf 3.4.1 zal als eerst het begrip vertrouwen worden geoperationaliseerd aan de hand van de dimensies en de bijbehorende indicatoren. Vervolgens wordt in paragraaf 3.4.2 het begrip commitment geoperationaliseerd.

3.4.1 *Vertrouwen*

Vertrouwen van de deelnemers van het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'- project kan worden onderverdeeld in drie dimensies. De dimensies van vertrouwen zijn *vertrouwen onderling*, *vertrouwen in het interactieve proces* en *vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland*. De dimensies worden gemeten door een aantal indicatoren. Indicatoren hebben de functie om abstracte en complexe kenmerken te kunnen meten.

Vertrouwen onderling de deelnemers

Het onderzoeksmodel voor vertrouwen onderling de deelnemers is weergegeven in figuur 4.



Figuur 4: Onderzoeksmodel vertrouwen onderling

Het vertrouwen dat deelnemers in elkaar hebben is een dimensie van vertrouwen en wordt gemeten door de volgende indicatoren:

- Kennis en ervaring: kennis en ervaring van de andere deelnemers spelen een rol, omdat relevante kennis en ervaring zorgt voor vertrouwen in de bekwaamheid van de andere deelnemers.
- Identificatie met intenties en doelen van anderen: kunnen de deelnemers zichzelf identificeren met de intenties en doelen van de andere deelnemers? Wordt er gestreefd naar hetzelfde doel of streven de deelnemers hun eigen belangen na?
- Reputatie: hierbij gaat het om de reputatie van de deelnemers en hoe de andere deelnemers erover denken. Wordt er bijvoorbeeld anders over techneuten gedacht dan over ecologen?

De letterlijke vragen van de interviews en de stellingen van de enquêtes om het vertrouwen van de deelnemers onderling te meten zijn weergegeven in tabel 1. De vragen van de interviews zijn open vragen. Het voordeel van een open antwoordmogelijkheid is dat de respondent meer van zijn eigen specifieke ervaringen gebruik kan maken en ze ook in zijn eigen specifieke taalgebruik kan uitdrukken. Bij het formuleren van de vragen gaat het om zo veel mogelijk informatie te verkrijgen die relevant is. (Swanborn, 1984:313) Er zijn tevens verschillende controlevragen opgenomen, waarbij triangulatie in het oog is gehouden. In tabel 1 komt dit ook duidelijk naar voren.

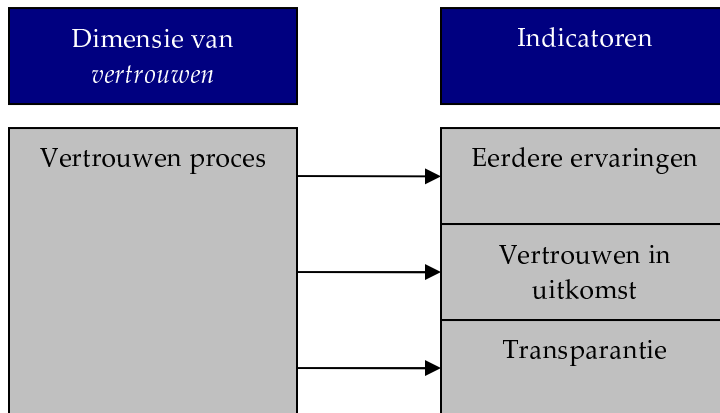
In de enquête is gebruik gemaakt van een waardeschaal. De deelnemers hadden de optie om de stellingen een waarde toe te kennen, waarbij een 1 'zeer mee oneens' betekende en een 5 'zeer mee eens'. De waarde 3 stond voor neutraal.

<i>Indicatoren vertrouwen onderling</i>	<i>Letterlijke vraag in het interview</i>	<i>Betekenis antwoord</i>
Kennis en ervaring	Vindt u dat de deelnemers de kennis en ervaring hebben om deel te mogen nemen met het project?	Indien de deelnemer vindt dat de andere deelnemers beschikken over de kennis en ervaring, kan het betekenen dat hij of zij vertrouwen heeft in de andere deelnemers. Indien de deelnemer van mening is dat de andere deelnemers niet beschikken over kennis en ervaring, kan het betekenen dat hij of zij geen vertrouwen heeft in de andere deelnemers.
Kennis en ervaring	Vindt u dat de lokale kennis, vakkennis, wensen, problemen en voorkeuren van de deelnemers genoeg naar voren komen?	Indien de deelnemer vindt dat dit niet het geval is, geeft het aan dat hij of zij vindt dat de andere deelnemers niet voldoende bekwaam zijn om aan het proces mee te doen en geen vertrouwen heeft in de andere deelnemers.
Identificatie met intenties en doelen van anderen	Bent u van mening dat alle deelnemers hetzelfde doel voor ogen hebben en waarom?	Indien de deelnemer van mening is dat alle deelnemers hetzelfde doel voor ogen hebben, kan hij of zij zichzelf identificeren met de intenties en doelen van de andere deelnemers. Dit kan leiden tot vertrouwen onderling.
<i>Indicatoren vertrouwen onderling</i>	<i>Letterlijke vraag in de enquête</i>	<i>Betekenis antwoord (in de enquête is gebruik gemaakt van een waardeschaal, waarbij een 1 'zeer mee oneens' betekent en een 5 'zeer mee eens')</i>
Kennis en ervaring/ reputatie	De ervaring van de andere deelnemers is voldoende om samen over het baggerprobleem van Rijnland te beslissen.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen onderling hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig vertrouwen heeft in de andere deelnemers.
Kennis en ervaring/ reputatie	De deskundigheid van de andere deelnemers is voldoende om samen over het baggerprobleem van Rijnland te beslissen.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen onderling hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig vertrouwen heeft in de andere deelnemers.
Identificatie met intenties en doelen van anderen	Ik vertrouw erop dat de deelnemers streven naar een voor allen acceptabele oplossing.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen onderling hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig vertrouwen heeft in de andere deelnemers.

Tabel 1: Vragen en stellingen om vertrouwen onderling te meten

Vertrouwen in het proces

In onderstaand figuur is het onderzoeksmodel van vertrouwen in het proces weergegeven.



Figuur 5: Onderzoeksmodel vertrouwen in het proces

Het vertrouwen in het proces is een dimensie van vertrouwen en wordt gemeten door de volgende indicatoren:

- Eerdere ervaringen: eerdere (positieve) ervaringen met het proces kunnen ertoe leiden dat het vertrouwen in het proces wordt vergroot. Indien de deelnemers een negatieve ervaring hebben met interactief beleid, zal het vertrouwen in het proces laag zijn.
- Vertrouwen in de uitkomst: hebben de deelnemers vertrouwen in de uitkomsten en denken de deelnemers dat de uitkomsten daadwerkelijk worden gebruikt? Indien de deelnemers denken dat de uitkomsten niet worden gebruikt en het gehele proces tijdsverspilling is, zal het vertrouwen in het proces laag zijn.
- Transparantie: de aanwezigheid van een transparant proces is een cruciale factor in interactieve beleidsprocessen. Heldere spelregels en procesafspraken omtrent de gang van zaken is van groot belang voor het verloop van het proces. Het vertrouwen van de deelnemers is verbonden met de transparantie van het proces. Het maken van afspraken vanuit de organiserende instelling en zich er daadwerkelijk aan houden kan leiden tot vertrouwen van de deelnemers.

De letterlijke vragen van de interviews en de stellingen van de enquêtes om het vertrouwen van de deelnemers in het proces te meten zijn weergegeven in tabel 2.

<i>Indicatoren vertrouwen in het proces</i>	<i>Letterlijke vraag in het interview</i>	<i>Betekenis antwoord</i>
Eerdere ervaringen	Hoe staat u tegenover de interactieve vormgeving van het project?	Indien de deelnemer een positieve ervaring heeft het proces en het project, geeft het aan dat de deelnemers vertrouwen hebben in het proces.
Eerdere ervaringen	Heeft u al eerder deelgenomen aan een interactief proces?	Indien de deelnemer een eerdere positieve ervaring met het proces heeft gehad, leidt dit tot een verhoogd vertrouwen in het proces.
Vertrouwen in de uitkomst	Denkt u dat de uitkomst van het project daadwerkelijk wordt geïmplementeerd?	Indien de deelnemer denkt dat de uitkomst van het project daadwerkelijk wordt geïmplementeerd is het vertrouwen hoog in het proces.
Transparantie	Vindt u dat u en de andere deelnemers voldoende inbreng hebben in het proces?	Indien de deelnemer vindt dat hij of zij onvoldoende inbreng heeft in het proces, betekent dit dat het proces onvoldoende interactief is en er niet aan de afspraken is gehouden. Dit kan leiden tot laag vertrouwen in het proces.
<i>Indicatoren vertrouwen in het proces</i>	<i>Letterlijke stelling in de enquête</i>	<i>Betekenis antwoord (in de enquête is gebruik gemaakt van een waardeschaal, waarbij een 1 'zeer mee oneens' betekent en een 5 'zeer mee eens')</i>
Eerdere ervaringen	Ik vind dit type proces een geschikte vorm om mensen en organisaties uit het gebied te betrekken.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen in het proces hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig vertrouwen heeft in het proces.
Eerdere ervaringen	Ik denk dat dit proces effectief zal verlopen.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen in het proces hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig vertrouwen heeft in het proces.
Vertrouwen in de uitkomst	Ik steun de tot nu toe behaalde resultaten van dit proces.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen in het proces hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig vertrouwen heeft in het proces.
Vertrouwen in de uitkomst	Ik steun dit proces.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen in het proces hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig vertrouwen heeft in het proces.
Vertrouwen in de uitkomst	Ik vind dat dit proces de besluitvorming verstoort.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen in het proces laag. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer veel vertrouwen heeft in het proces.
Vertrouwen in de uitkomst	Ik zie niet in wat ik kan toevoegen aan dit proces.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen in het proces laag. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer veel vertrouwen heeft in het proces.

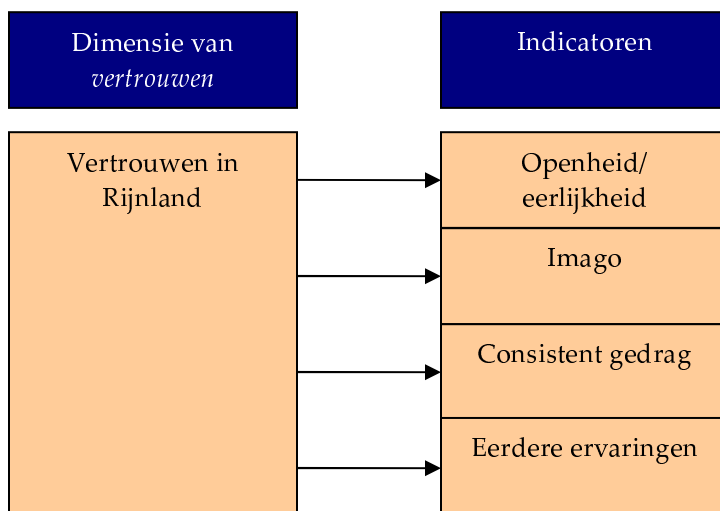
Tabel 2: Vragen en stellingen om vertrouwen in het proces te meten

Vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland

Het vertrouwen dat deelnemers in het Hoogheemraadschap Rijnland hebben is een dimensie van vertrouwen. Het vertrouwen van de deelnemers in het Hoogheemraadschap Rijnland wordt gemeten door de volgende indicatoren:

- Openheid en eerlijkheid: is het Hoogheemraadschap naar de deelnemers open en eerlijk? Worden de deelnemers van alles op de hoogte gehouden? Wanneer het Hoogheemraadschap zichzelf positioneert als een gesloten organisatie om mee samen te werken, zal het vertrouwen van de deelnemers laag zijn.
- Imago: welke positie heeft het Hoogheemraadschap in de maatschappij? Staan ze bekend als een bureaucratische organisatie? Zijn de deelnemers bekend met de organisatie?
- Consistent gedrag: houdt het Hoogheemraadschap zich aan alle afspraken die ze maken of komen ze bepaalde afspraken niet na. Hiermee wordt gedoeld op de betrouwbaarheid van Rijnland.
- Eerdere ervaringen: eerdere (positieve) ervaringen met het Hoogheemraadschap kunnen ertoe leiden dat het vertrouwen in de organisatie wordt vergroot. Indien de deelnemers een negatieve ervaring hebben, is het vertrouwen in het Hoogheemraadschap waarschijnlijk laag.

Het onderzoeksmodel is in onderstaand figuur weergegeven.



Figuur 6: Onderzoeksmodel vertrouwen in Rijnland

De letterlijke vragen van de interviews en de stellingen van de enquêtes om het vertrouwen van de deelnemers in het Hoogheemraadschap Rijnland te meten zijn weergegeven in de volgende tabel.

<i>Indicator van vertrouwen in Rijnland</i>	<i>Letterlijke vraag in het interview</i>	<i>Betekenis antwoord</i>
Openheid en eerlijkheid	Wat vindt u van de communicatie met het Hoogheemraadschap Rijnland?	Een positief antwoord geeft aan dat Rijnland open en eerlijk is en leidt tot verhoogd vertrouwen in Rijnland.
Eerdere ervaringen	Bent u in het verleden in aanraking gekomen met het Hoogheemraadschap Rijnland?	Indien de deelnemer een positieve ervaring heeft gehad met Rijnland, leidt dit tot vertrouwen in Rijnland.
<i>Indicator van vertrouwen in Rijnland</i>	<i>Letterlijke stelling in de enquête</i>	<i>Betekenis antwoord (in de enquête is gebruik gemaakt van een waardeschaal, waarbij een 1 'zeer mee oneens' betekent en een 5 'zeer mee eens')</i>
Imago	Rijnland drukt een te grote stempel op het proces.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen in Rijnland laag. In een interactief proces mag Rijnland zich in principe niet teveel bemoeien met het proces.
Imago	Rijnland voert haar taken goed uit.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen in Rijnland hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig vertrouwen heeft Rijnland.
Consistent gedrag	Wat dit proces betreft is het handelen van Rijnland naar de deelnemers toe positief.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen in Rijnland hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig vertrouwen heeft Rijnland.
Consistent gedrag	Rijnland leeft alle in het proces gemaakte afspraken en toezeggingen na.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen in Rijnland hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig vertrouwen heeft Rijnland.

Tabel 3: Vragen en stellingen om vertrouwen in Rijnland te meten

3.4.2 Commitment

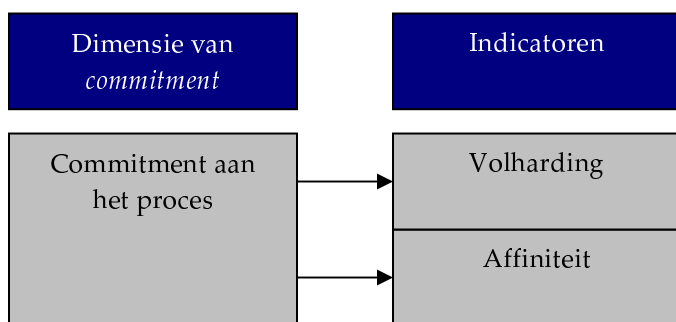
Commitment van deelnemers kan worden onderverdeeld in *commitment aan het proces* en *commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland*. Commitment aan het proces en commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland zijn de dimensies van commitment.

Commitment aan het proces

Commitment aan het proces is een dimensie van commitment en wordt gemeten door de volgende indicatoren:

- Volharding: Bij volharding draait het om de betrokkenheid van de deelnemers. In hoeverre leveren ze input in het proces en wat zijn de drijfveren om door te gaan met het proces?
- Affiniteit: hieronder wordt verstaan of de deelnemers interesse hebben in het proces en het onderwerp. Persoonlijke voorkeuren staan hier centraal.

Het onderzoeksmodel voor commitment aan het proces is weergegeven in figuur 7.



Figuur 7: Onderzoeksmodel commitment aan het proces

De letterlijke vragen van de interviews en de stellingen van de enquêtes om de commitment van de deelnemers aan het proces te meten zijn weergegeven in tabel 4.

<i>Indicator van commitment aan het proces</i>	<i>Letterlijke vraag in het interview</i>	<i>Betekenis antwoord</i>
Volharding	Vindt u dat u en de andere deelnemers voldoende inbreng hebben in het proces?	Indien de deelnemers geïnteresseerd zijn in het onderwerp, dan willen ze graag veel inbreng leveren in het proces. Indien ze vinden dat er onvoldoende gelegenheid is voor de inbreng, is de commitment hoog en vice versa.
<i>Indicator van commitment aan het proces</i>	<i>Letterlijke stelling in de enquête</i>	<i>Betekenis antwoord (in de enquête is gebruik gemaakt van een waardeschaal, waarbij een 1 'zeer mee oneens' betekent en een 5 'zeer mee eens')</i>
Volharding	Ik voel me betrokken bij dit proces.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is de commitment aan het proces hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig tot geen commitment heeft aan het proces.
Volharding	Ik vind het niet noodzakelijk dat ik betrokken wordt bij dit proces.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is de commitment aan het proces laag. Een 1 of een 2 geeft aan dat de commitment aan het proces hoog is.
Affiniteit	Ik streef ernaar om in dit proces mijn capaciteiten zo goed mogelijk in te zetten.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is de commitment aan het proces hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig tot geen commitment heeft aan het proces.

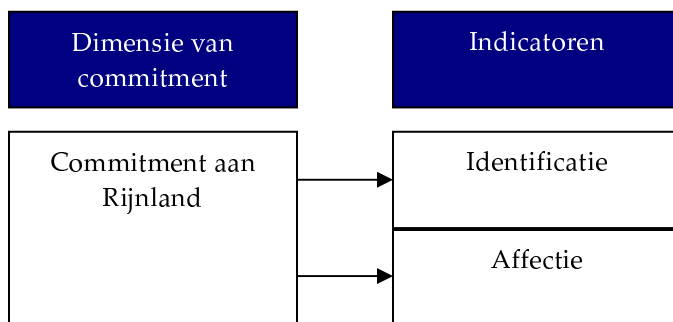
Tabel 4: Vragen en stellingen om commitment aan het proces te meten

Commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland

Commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland wordt gemeten door de volgende indicatoren:

- Identificatie: hieronder wordt de mate van verbondenheid met het Hoogheemraadschap verstaan. In hoeverre voelen de deelnemers zich verbonden met het Hoogheemraadschap als organisatie om mee samen te werken? Indien de deelnemers een lage verbondenheid voelen, spreekt het voor zich dat de commitment tegenover het Hoogheemraadschap laag zal zijn.
- Affectie: bij affectieve commitment wenst de deelnemer het samenwerkingsverband voort te zetten, omdat hij of zij de relatie met het Hoogheemraadschap als prettig ervaart.

In figuur 8 is het onderzoeksmodel van commitment aan het Hoogheemraadschap weergegeven.



Figuur 8: Onderzoeksmodel commitment aan Rijnland

De letterlijke vragen van de interviews en de stellingen van de enquêtes om de commitment van de deelnemers aan het Hoogheemraadschap Rijnland te meten zijn weergegeven in de volgende tabel.

<i>Indicator van commitment aan Rijnland</i>	<i>Letterlijke vraag in het interview</i>	<i>Betekenis antwoord</i>
Identificatie	Hoe staat u tegenover de interactieve vormgeving van het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'?	Indien de deelnemer zich verbonden voelt met Rijnland en positief tegenover het proces staat, is de commitment hoog aan Rijnland.
<i>Indicator van commitment aan Rijnland</i>	<i>Letterlijke stelling in de enquête</i>	<i>Betekenis antwoord (in de enquête is gebruik gemaakt van een waardeschaal, waarbij een 1 'zeer mee oneens' betekent en een 5 'zeer mee eens')</i>
Identificatie	Het gezamenlijk zoeken naar oplossingen tijdens dit proces spreekt mij erg aan.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is de commitment aan Rijnland hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig tot geen commitment heeft aan Rijnland.
Affectie	Ik ben tevreden over de omgang tussen de verschillende partijen vandaag.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is de commitment aan Rijnland hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig tot geen commitment heeft aan Rijnland.

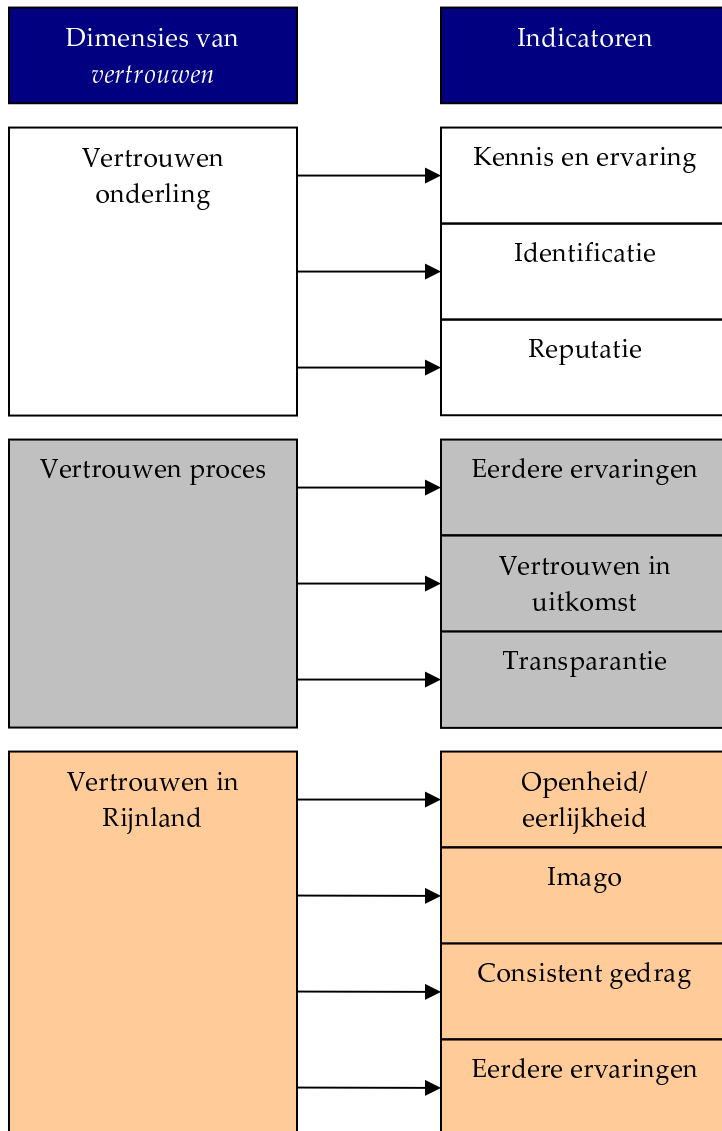
Tabel 5: Vragen en stellingen om commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland te meten

3.5 Ter afsluiting

In dit hoofdstuk zijn de gebruikte methoden en technieken van het afstudeeronderzoek verantwoord. De gebruikte methode in het onderzoek is een casestudy. De casestudy binnen de bestuurskunde betreft doorgaans een onderzoek van een complexe situatie. Binnen de casestudy wordt de eenheid van het onderzoek bestudeerd. Voor het afstudeeronderzoek wordt gekeken naar de case van het Hoogheemraadschap Rijnland. Het project waarin het onderzoek wordt uitgevoerd heet 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'. 'Baggeren in Zuidwest Rijnland' is een grootschalig project waarbij het Hoogheemraadschap Rijnland samen met belanghebbenden wilt onderzoeken welke geschikte mogelijkheden er bestaan voor de verwerking van bagger. De keuze van een bepaalde techniek van gegevensverzameling vereist verschillende methodologische keuzes. Door middel van een vragenlijst of observatieprotocol is het gebruik van theoretische begrippen aangegeven. Tevens betekent het dat de onderzoeker empirisch-analytisch te werk gaat. De empirisch-analytische benaderingswijze richt zich op het ontwikkelen van begrippen, modellen en theorieën vooraf door de onderzoeker. De gebruikte technieken om empirisch materiaal te verzamelen in het afstudeeronderzoek zijn schriftelijke enquêtes, interviews en observaties.

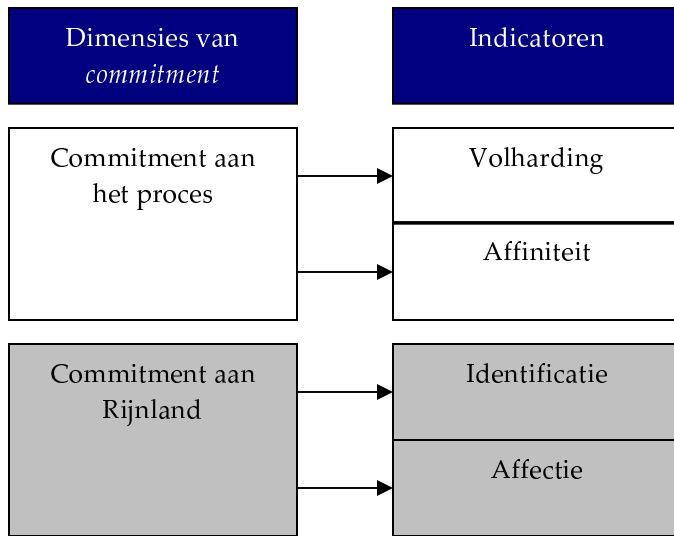
In dit hoofdstuk is tevens het onderzoeksmodel uit het theoretisch kader geoperationaliseerd. Het onderzoeksmodel bestaat uit twee aspecten, vertrouwen en commitment. Bij de operationalisering staat centraal hoe de verschillende indicatoren van de dimensies gemeten worden. De indicatoren zijn geoperationaliseerd door middel van vragen voor interviews en

stellingen voor enquêtes. Samenvattend volgt in deze paragraaf een weergave van de onderzoeksmodellen van vertrouwen en commitment. Het onderzoeksmodel van vertrouwen is in figuur 9 te zien.



Figuur 9: Onderzoeksmodel vertrouwen

Het onderzoeksmodel van commitment is weergegeven in figuur 10.



Figuur 10: Onderzoeksmodel commitment

4. Casebeschrijving

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal de case van het Hoogheemraadschap Rijnland worden beschreven. Het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland' staat centraal in het onderzoek. De beschrijving van de case dient om de context voor het afstudeeronderzoek weer te geven. Als eerste zal in paragraaf 4.2 het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland' worden beschreven. Vervolgens wordt in paragraaf 4.3 de betrokken actoren geïntroduceerd. Achtereenvolgend worden TNO, het Hoogheemraadschap Rijnland en de betrokken deelnemers beschreven. In paragraaf 4.4 wordt het proces beschreven aan de hand van de workshops. Hierbij is gebruik gemaakt van de observaties en enquêtes. In paragraaf 4.5 wordt dieper ingegaan op de deelnemers, hierbij komen de bevindingen uit de interviews aan bod. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting.

4.2 Baggeren in Zuidwest Rijnland

Het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project is voortgevloeid uit het 'Leven met bagger' programma. 'Leven met bagger' is een door TNO opgezet programma met financiële ondersteuning uit het programma 'Leven met water'. In het 'Leven met bagger' staat een nieuwe aanpak centraal die een bijdrage moet leveren aan het oplossen van het baggerprobleem. Een concrete vertaling hiervan heeft geleid tot de opzet van de case Rijnland.

Het Hoogheemraadschap Rijnland gaat uitgebreid baggeren in het zuidwesten van Rijnlands gebied. Er zal tussen het heden en 2010 een grootschalig onderhoudsprogramma uitgevoerd worden voor alle watergangen. De vorming van bagger is een natuurlijk proces dat continu doorgaat. Rijnland moet tot 2020 ongeveer zeven miljoen kubieke meter bagger uit de watergangen halen. Het gaat niet alleen om regulier onderhoud, de klimaatverandering stelt grotere eisen aan waterberging en de afvoercapaciteit van het watersysteem. Hoogheemraad Van der Hoeven stelde onlangs:

Als we nu niets doen slibben we dicht en houden we onze voeten echt niet droog.

Om op korte termijn een oplossing voor het grootschalige baggerprobleem te hebben gaat het Hoogheemraadschap een nieuwe aanpak volgen. Het Hoogheemraadschap Rijnland wil de bewoners en bedrijven in Leidschendam, Valkenburg, Voorschoten, Wassenaar en Zoeterwoude betrekken bij de voorbereidingen, de baggerwerkzaamheden en de manier van baggerverwerking. In samenwerking met TNO is een interactief proces ontwikkeld waarbij belanghebbenden van het gebied de mogelijkheid krijgen om mee te denken over de manier

waarop bagger verwerkt gaat worden. Het uiteindelijke doel van het project is om innovatieve oplossingen te ontwikkelen voor de afzet van bagger binnen het gebied. (Slootweg en van Schooten, 2006)

4.3 Introductie actoren

In deze paragraaf worden alle betrokken actoren van het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project beschreven. De betrokken actoren – TNO, het Hoogheemraadschap Rijnland en de deelnemers - hebben elk afzonderlijk een andere rol in zowel het project als in het proces. Het Hoogheemraadschap Rijnland is bijvoorbeeld de opdrachtgever van de case Rijnland. TNO heeft voor het betreffende project een interactieve procesbenadering ontwikkeld, waarbij verschillende belanghebbenden betrokken zijn. De belanghebbenden zijn de deelnemers van het project die vanuit eigen of maatschappelijke belang participeren in het proces. In paragraaf 4.3.1 zal als eerste TNO worden besproken, gevolgd door het Hoogheemraadschap Rijnland in paragraaf 4.3.2. De deelnemers van het project komen kort in paragraaf 4.3.3 aan bod. In paragraaf 4.5 wordt uitgebreid ingegaan op de deelnemers aan de hand van de interviews.

4.3.1 TNO

TNO - de Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek - speelt een grote rol in de internationale wetenschap en ontwikkelt samen met universiteiten en diverse technologische topinstituten nieuwe kennis. In 1932 is TNO bij wet opgericht om onderzoek toepasbaar te maken voor organisaties en overheden. TNO is een publiekrechtelijke instelling en wordt daardoor in staat gesteld om objectief en wetenschappelijk gefundeerde oordelen te kunnen geven. TNO is een zelfstandige instelling met onder andere een eigen financieel beleid, personeelsbeleid en commercieel beleid. TNO heeft een goede relatie met de Nederlandse overheid, omdat TNO diverse taken op maatschappelijk gebied vervult en overheidsfinanciering ontvangt om op verschillende gebieden te kunnen investeren in nieuwe kennis en een bijdrage kunnen leveren aan de oplossing van verschillende maatschappelijke problemen. (Bron: http://www.tno.nl/tno/wie_we_zijn/)

Het afstudeeronderzoek wordt uitgevoerd bij TNO Bouw en Ondergrond te Delft, op de afdeling Innovatie en Ruimte. TNO Bouw en Ondergrond houdt zich bezig met innovaties in de publieke en private sector. De innovaties zijn gericht op het duurzaam inrichten, gebruiken en beheren van de gebouwde omgeving, de infrastructuur en ondergrond. De opdrachtgevers zijn vaak organisaties in de publieke en private sector die direct te maken hebben met duurzame inrichting. Er zijn ongeveer 750 medewerkers werkzaam in zeven verschillende businessunits verdeeld over Nederland. (Bron: http://www.tno.nl/bouw_en_ondergrond/index.xml)

De rol van TNO in het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project is procesmatig, met andere woorden: TNO houdt zich bezig met de invulling van het interactieve proces en de

verschillende workshops die eraan verbonden zijn. De verantwoordelijkheden van TNO binnen het project zijn:

- Inbreng en coördinatie van (natuurwetenschappelijke) systeemkennis;
- Inbreng kennis van participatieve benaderingen en processen;
- In samenspraak met Rijnland opstellen van het werkplan en de planning;
- In samenspraak met Rijnland het aansturen en uitvoeren van de procesbenadering. (Samenvatting Plan van Aanpak)

Voor het afstudeeronderzoek is een interview gehouden met een teamlid van het project. Het teamlid vertelde kort over de voorgeschiedenis van het project. In 2003 is TNO begonnen met een project genaamd 'duurzaam sedimentbeheer', waarbij een methodiek om te komen tot duurzaam sedimentbeheer centraal stond. De samenwerking met het Hoogheemraadschap Rijnland is tot stand gekomen door persoonlijke contacten van het projectteam van dit project. Het projectplan van dit project is ingediend als subsidieaanvraag bij het BSIK-programma 'Leven met water'. De subsidie is goedgekeurd en hieruit is het 'Leven met bagger'-project voortgevloeid. In het 'Leven met bagger'-project is de case van Rijnland als een van twee experimenten opgevoerd. Binnen het project heeft het Hoogheemraadschap Rijnland een planning, waarin de baggerproblematiek voorop staat. De probleemdefinitie was al aanwezig bij het Hoogheemraadschap en het Hoogheemraadschap heeft tevens de randvoorwaarden voor het project geformuleerd.

De samenwerking tussen TNO en het Hoogheemraadschap Rijnland werd omschreven als wantrouwig. De samenwerking in de startfase van het project was heel open, te zijner tijd is het vertrouwen verdwenen en is getracht om zoveel mogelijk zaken op papier vast te leggen, waarbij dat soms niet mogelijk was. Volgens TNO heeft dat vooral te maken met de zoektocht naar zekerheid van het Hoogheemraadschap Rijnland. Het Hoogheemraadschap wil alles vastleggen, wat als gevolg heeft dat het project vertraagt en dat stukken worden geproduceerd waar uiteindelijk niets mee gedaan wordt. Deze worden als het ware slechts om 'symbolische' redenen gemaakt. Over de betrokkenheid van het Hoogheemraadschap vond TNO dat ze uitermate betrokken zijn, maar dat de redenen hiervoor niet altijd duidelijk zijn. Er werd ook aangegeven dat het Hoogheemraadschap een ander verwachtingspatroon heeft dan TNO. De invulling van de 3^e workshop – het draaiboek - was bijvoorbeeld twee á drie weken van te voren opgestuurd naar het Hoogheemraadschap. Na de 3^e workshop werd het teamlid gebeld door de projectleider met de mededeling dat zij andere verwachtingen had bij de workshop. Over de mogelijke oplossingen uit het project vond TNO dat het Hoogheemraadschap de oplossingen nadrukkelijk stuurde naar het herinrichten van diepe putten. Hij gaf ook aan dat het Hoogheemraadschap deze oplossing waarschijnlijk zal gebruiken, ook indien deze oplossing niet als uitkomst uit het proces wordt gedefinieerd.

De 1^e workshop vond het teamlid het meest positieve, omdat er veel deelnemers aanwezig waren en omdat zij grotendeels op dezelfde lijn zaten. Bij de 2^e workshop was de opkomst een stuk lager, omdat de uitnodigingen te laat waren verstuurd. De 3^e workshop werd omschreven als chaotisch, omdat het proces werd besproken in plaats van de oplossingen uit de deelgroepen. Dit was ook voorspeld door TNO, er is voor deze 3^e workshop namelijk afgeweken van de oorspronkelijke procesinvulling. Volgens het teamlid is het workshopprogramma ingericht om aan de wens van het Hoogheemraadschap te voldoen om zo snel mogelijk tot oplossingen te komen. Het Hoogheemraadschap heeft, in tegenstelling tot de benadering waarbij de oplossingen door belanghebbenden naar voren worden gebracht, zelf oplossingen voorgelegd aan de belanghebbenden. Dit heeft geleid tot een grote weerstand in de 3^e workshop. TNO heeft dit vooraf ook voorspeld en de volgende overwegingen aan Rijnland voorgelegd bij de keuze om af te wijken van de oorspronkelijke procesinvulling:

➤ Het concreet maken van oplossingen.

Door de volgens het Hoogheemraadschap kansrijke oplossingen duidelijk uit te leggen en bespreken met de belanghebbenden worden de standpunten en knelpunten op oplossingsniveau duidelijk. Het kan een versnellend effect hebben indien de belanghebbenden zich kunnen conformeren met de oplossingen of een remmend effect indien er sprake is van het tegenovergestelde.

➤ De houding van personen en organisaties in het proces.

De belanghebbenden zullen een 'reagerende' houding aannemen wanneer er oplossingen worden voorgelegd in plaats van henzelf het initiatief te geven. De belanghebbenden zullen sneller commentaar leveren in plaats van een bijdrage aan de oplossingen. Tevens kan het Hoogheemraadschap het initiatief in het proces verliezen omdat zij voornamelijk gericht is op de reacties van de belanghebbenden.

➤ Creativiteit en saamhorigheid.

Indien er gezamenlijk met verschillende partijen over oplossingen wordt nagedacht, is de kans groot dat de belanghebbenden komen tot vernieuwende oplossingen. Tevens ontstaat er een vorm van groepsgevoel wat de deelnemers stimuleert om te komen tot een oplossing.

Kortom TNO voorzag de gevolgen van het te vroeg presenteren van de oplossingen in het proces. Ondanks de waarschuwingen van TNO wilde het Hoogheemraadschap in de 3^e workshop toch de oplossingen presenteren. Hieruit kan afgeleid worden dat er weinig vertrouwen is tussen TNO en het Hoogheemraadschap. In paragraaf 4.4.3 wordt de 3^e workshop besproken, in deze paragraaf staan tevens de reacties van de deelnemers centraal.

4.3.2 Hoogheemraadschap Rijnland

Waterschappen behoren tot de oudste vormen van openbaar bestuur. De grondbeginselen, de kerntaken en de gehanteerde terminologie zijn in de loop ter tijd nauwelijks veranderd. Het gaat in essentie om 'droge voeten' en schoon water. Oorspronkelijk hielden kleine lokale

gemeenschappen zich bezig met het graven van sloten en het aanleggen van kaden om het land bewoonbaar en bewerkbaar te maken, ze moesten de hoeveelheid water zien te beheersen. Tevens hield men zich bezig met het buiten houden van water van de zee en rivieren. Beiden taken vergden in de loop der tijd steeds meer inspanning en werden als te belastend ervaren voor het lokale bestuur. Hierdoor werden speciale organisaties opgericht voor de uitvoering ervan, namelijk de waterschappen.

In het Middeleeuwen bestonden de lokale gemeenschappen voornamelijk uit boeren, ook wel ingelanden genoemd. Elke boer moest zijn bijdrage aan het waterschap in natura leveren door werkzaamheden uit te voeren zoals het uitbaggeren van sloten of het onderhouden van kaden. De ingelanden vormden samen het algemeen bestuur. Uit hun midden werd het dagelijks bestuur gekozen, het College van Heemraden. De hoogheemraadschappen werden opgericht om toezicht te houden op de heemraadschappen. Tevens kregen zij de bevoegdheid om keuren uit te vaardigen en het rechtsmacht toebedeeld. (Nelen, Rutgers en Tuurenhout, 2003:142)

Het Hoogheemraadschap Rijnland zorgt, in samenwerking met anderen, voor een duurzame veiligheid tegen en met het water en voor blijvend genoeg water van goede kwaliteit op de juiste plaats om mens en milieu in Rijnland tegemoet te komen. De regelgeving voor het Hoogheemraadschap Rijnland is te vinden in de verordeningen. In de verordeningen zijn verschillende procedures geregeld waaraan de burgers en het Hoogheemraadschap zich aan dienen te houden. De verordeningen beschrijven wat wel en niet gewenst is.

De activiteiten die het Hoogheemraadschap onder andere uitvoert zijn:

- Duinen en dijken hoog en breed houden;
- Gemalen inzetten, het water in de sloten, kanalen en meren mag niet over de dijken of kaden heen stromen. Als het regent moet het water het gebied uit worden gepompt;
- Het water op peil houden;
- Zorgen voor een ecologisch evenwicht in het oppervlaktewater (het water in de sloten, kanalen en meren).

(Bron: <http://www.rijnland.net/asp/get.asp?ItmIdt=00003762&VarIdt=00000001&mode>)

In het kader van het afstudeeronderzoek zijn interviews gehouden met de *projectteamleider* en de *projectleider*. Het doel van beide interviews is om achtergrondinformatie te winnen over het project en het interactieve proces. De projectteamleider en projectleider representeren indirect het Hoogheemraadschap Rijnland. Beide 'leiders' spelen een belangrijke rol in het proces wat de omgang met de belanghebbenden betreft. De 'leiders' hebben de rol van de organiserende instelling als initiator in samenwerkingsverbanden. Het gedrag van de 'leiders' is bevorderlijk voor het vertrouwen van de deelnemers.

De *projectteamleider* heeft de volgende verantwoordelijkheden:

- Het organiseren en aansturen van bijeenkomsten;
- Rapporteren aan de opdrachtgever, projectleider en de bestuurder;
- Het bewaken van de planning en de financiën.

De projectleider heeft als verantwoordelijkheid om de planning en de financiën te waarborgen en het inbrengen van kennis en informatie vanuit het Hoogheemraadschap. (Samenvatting Plan van Aanpak) De projectteamleider en de projectleider zijn niet werkzaam bij het Hoogheemraadschap en zijn ingehuurd om het proces te bewaken. Om privacyredenen zijn de bevindingen uit de interviews anoniem weergegeven.

De projectteamleider is tijdens het project benaderd door het Hoogheemraadschap voor het organisatorische deel, omdat de vertegenwoordiger van het Hoogheemraadschap vanwege persoonlijke redenen afwezig was. Volgens de projectteamleider was er eerst een discussie met TNO, omdat TNO vond dat zij verantwoordelijk zijn voor het proces. De rol van de projectteamleider heeft betrekking op de organisatie rond de workshops, de deelnemers en de communicatie tussen het Hoogheemraadschap Rijnland en TNO, en niet over de invulling van het proces.

De communicatie tussen TNO en het Hoogheemraadschap Rijnland wordt vaak genoemd tijdens het interview. Over de 3^e workshop vond ze bijvoorbeeld dat de workshop niet goed was voorbereid, in zowel het plenaire gedeelte als in de deelsessies. Ook vertelde de projectteamleider dat ze een ander verwachtingspatroon had over invulling van de 3^e workshop. Ze vond de 3^e workshop nuttig, maar volgens haar is er niet als projectteam opgetreden. De afspraak was dat TNO de deelsessies zou voorbereiden en het Hoogheemraadschap de presentaties. Beiden zijn niet met elkaar geconfronteerd en de volgende keer gaat de projectteamleider ervoor zorgen dat het wel gebeurt. De invulling van de 3^e workshop is veranderd door toedoen van het bestuur van het Hoogheemraadschap Rijnland. Het bestuurslid vond de resultaten uit de 2^e en 3^e workshop goed, maar wilde oplossingen genereren. TNO heeft een voorstel gemaakt over de invulling en vandaar een ander programma voor de 3^e workshop. De projectteamleider had het idee om vragen en ideeën aan het kennispanel mee te geven, zodat zij het konden uitwerken en terugkoppelen in de volgende workshop. Zij had een ander verwachtingspatroon en idee over de 3^e workshop.

De vorige workshops vond ze beter gaan omdat er als projectteam was opgetreden. Ze vond het goed om gezamenlijk het probleem en de begrippen boven tafel te krijgen. Voor de belanghebbenden vindt ze het noodzakelijk om gezamenlijk te opereren.

Over een mogelijke oplossing uit het project heeft de projectteamleider gezegd dat het goedgekeurd moet worden door het kennispanel. Het doel van het project is om creatieve

oplossingen te bedenken die aan de randvoorwaarden voldoen. Ze geeft wel aan dat het herinrichten van diepe putten een makkelijke oplossing lijkt, omdat er onderzoek naar verricht is.

De *projectleider* is door het Hoogheemraadschap gedetacheerd voor projecten, vandaar dat hij als projectleider gevraagd is voor het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project. Hij vindt het 'mooi' dat hij mee mag werken en ondersteunt het project. Volgens hem is gekozen voor de interactieve benadering vanuit twee standpunten:

- De wens vanuit het bestuur om anders met de burgers om te gaan, waarbij er op een andere manier wordt gecommuniceerd en gepositioneerd als waterschap.
- Omdat Zuidwest Rijnland een groot gebied is met veel belanghebbenden en bezwaren is het goed om ze te betrekken.

TNO heeft het interactieve proces bedacht. Volgens de projectleider heeft het Hoogheemraadschap geen beeld over het project. Ook de projectleider geeft aan dat het bestuurslid – vanuit zijn gevoel en inzicht - vond dat het proces concreter moest worden ingevuld en vandaar een ander programma voor de 3^e workshop. Hij geeft aan dat de invulling van de workshop niet aansluit bij de gemaakte afspraken over de betreffende workshop. De presentatie van de workshop viel hem heel erg tegen en hij zag als resultaat bij de deelnemers dat ze het gevoel hadden dat ze niet serieus werden genomen.

De projectleider geeft tevens aan dat hij niet in nieuwe oplossingen gelooft en dat het Hoogheemraadschap het herinrichten van diepe putten een mooie oplossing vindt. Op de vraag waarom er niet concreet een project is ontwikkeld waarbij het herinrichten van diepe putten centraal staat, geeft hij aan dat het zal gebeuren in een later stadium in het huidige proces. Het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project is een onderdeel van het 'Leven met Bagger'-project, hierin is het niet toepasselijk om slechts over één oplossing te praten.

Uit de interviews met de projectteamleider en de projectleider blijkt dat creativiteit en innovatie vanuit de deelnemers onbelangrijk zijn voor het Hoogheemraadschap. Het lijkt alsof de oplossingen voor de baggerproblematiek al vaststaan en het doel van het proces gericht is om enkel draagvlak te creëren voor de oplossingen. Hieruit kan afgeleid worden dat het vertrouwen in de deelnemers vanuit de projectteamleider en de projectleider van het Hoogheemraadschap niet hoog is.

4.3.3 Deelnemers

In het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project zijn verschillende deelnemers betrokken. De deelnemers zijn afkomstig uit onder ander de gemeente en provincie, bedrijven, de agrarische sector, waterputten en natuur en milieu. Het Hoogheemraadschap Rijnland streeft ernaar om

zoveel mogelijk belanghebbenden uit verschillende instanties en invalshoeken bij het project te betrekken. Aan de hand van de functies in het gebied is een overzicht gemaakt van de belangen en organisaties die vanuit een natuurwetenschappelijk en sociaal maatschappelijk perspectief een relatie met deze functies hebben. Op basis van de functies van de belanghebbenden zijn ze door TNO in de workshops verdeeld in drie groepen, namelijk benutters, beheersers en beschermers. Door de indeling te maken worden de drie verschillende invalshoeken benadrukt. De benutters hebben een economisch perspectief. Zij hebben een korte termijn visie als het gaat om bagger. Zij zien bagger als een mogelijke grondstof die nuttig is voor gebruik, bijvoorbeeld als bouwstof, ter ophoging van stukken land of als meststof. De beheersers hebben een maatschappelijk perspectief en richten zich op het voorkomen dat bagger de maatschappij mogelijk in gevaar brengen. De mogelijkheden daarvan zijn overstromingen, doordat bagger de doorstroming van waterlopen blokkeert, vervuiling van het watersystemen en vervuiling van de leefomgeving. De beschermers hebben een ecologisch perspectief en het accent ligt vooral op de kwaliteit van de bagger. Het beheer van bagger is voornamelijk gericht op het voorkomen van de afname van de kwaliteit van de bagger door vervuiling. (Ellen en Gieske, 2003: 5-6)

In paragraaf 4.5 worden de deelnemers uitgebreid besproken aan de hand van de interviews. In paragraaf 4.4 zal eerst het proces en de workshops aan bod komen, omdat in de interviews van de deelnemers regelmatig wordt verwezen naar de workshops. Het biedt meer inzicht indien de gebeurtenissen van de workshops worden beschreven alvorens de reacties van de deelnemers aan de orde komen.

4.4 Proces

Het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'- project heeft naast de doelstelling om innovatieve oplossingen te ontwikkelen voor de afzet van bagger binnen het gebied, ook als doelstelling om een breed draagvlak te creëren voor de oplossingen. Hiervoor is het wenselijk om een zo groot mogelijke doelgroep te benaderen en het probleem onder de aandacht te brengen. Het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project wordt uitgevoerd op basis van de interactieve procesbenadering die door TNO is ontwikkeld voor het duurzaam omgaan met bagger. De nieuwe aanpak gaat meer uit van het natuurlijke systeem en de daadwerkelijk (door de belanghebbenden) gevoelde problemen. In het interactieve proces vraagt het Hoogheemraadschap Rijnland advies aan de deelnemers, hierbij is er veel ruimte voor discussie en inbreng en de mogelijkheid voor de deelnemers om een eigen probleemdefinitie en oplossingsrichting aan te geven. (Samenvatting Plan van Aanpak project casus Rijnland)

Voorafgaand aan het proces is een interne sessie georganiseerd met de meest betrokken ambtenaren en bestuurders van de betrokken beleidsinstantie om inzicht te krijgen in de implicaties van de methodiek en specifieke afspraken te maken over de uitvoering en timing van de workshops. Tevens zijn afspraken gemaakt over de communicatie naar alle betrokken

partijen. Tijdens het project vervullen verschillende bevoegde gezagsorganisaties en belanghebbenden - burgers, bedrijven en belangenpartijen - de rol van de deelnemers. In paragraaf 4.5 wordt ingegaan op de deelnemers.

De planning van het proces omvat voorlopig 6 workshops. Volgens de planning staan de volgende onderwerpen in de workshops centraal:

Workshop 1: Gezamenlijke probleemanalyse

Workshop 2: Wensbeelden en kennisvragen

Workshop 3: Kennispanel

Workshop 4: Genereren van mogelijke oplossingen

Workshop 5: Confrontatie van mogelijke oplossingen

Workshop 6: Afspraken over de oplossingen

De procesmethode zal beschreven worden aan de hand van de workshops. Het proces wordt met behulp van de observaties en enquêtes beschreven. Elke workshop is vormgegeven middels een plenaire gedeelte met presentaties van het Hoogheemraadschap en TNO, gevolgd door een intensieve deelsessie met de belanghebbenden en afsluitend met een plenaire terugkoppeling.

4.4.1 Workshop 1

De 1^e workshop vond plaats op 28 februari 2006. In de workshop stond volgens de planning de gezamenlijke probleemanalyse centraal. De input van de workshop was de maatschappelijke en natuurwetenschappelijke systeembeschrijving en de uitkomsten van het perspectieven onderzoek. De workshop was enerzijds gericht op het maken van procesafspraken en anderzijds op een probleemanalyse vanuit de verschillende perspectieven van de deelnemers.

Het afstudeeronderzoek is begin april 2006 van start gegaan. De gegevens over de 1^e workshop zijn verkregen uit observaties van anderen. Tevens is een enquête uitgevoerd, waarbij slechts één stelling van toepassing is op het afstudeeronderzoek.

In de plenaire presentatie leek de methodiek, in plaats van de baggerproblematiek, door het Hoogheemraadschap Rijnland centraal te staan. TNO legt de nadruk op de methode en de workshop. Over het algemeen namen de deelnemers een afwachtende houding aan, er werd weinig vragen gesteld. De Rijnlanders kregen tijdens de workshop te horen dat ze niet actief mogen participeren in de deelsessie, dit wekte verbazing op bij hen.

Tijdens de deelsessies hadden de deelnemers gelegenheid om eigen meningen in te brengen. De Rijnlanders mochten de technische vragen beantwoorden, wat als gevolg had dat de discussie te technisch werd voor een aantal deelnemers.

De avond eindigde abrupt en er werd niet duidelijk gemaakt wat er met de resultaten gaat gebeuren. Ook werden er geen vragen gesteld door de deelnemers over het vervolg.

Tijdens de deelsessies zijn enquêtes uitgedeeld aan de deelnemers met de vraag of zij ze willen invullen. De respons op de enquêtes was optimaal omdat alle aanwezige deelnemers de enquête hebben ingevuld. De relevante stelling voor het afstudeeronderzoek is in tabel 6 grafisch weergegeven.

	Ik ben tevreden over de omgang tussen de verschillende partijen vandaag			Totaal
	Enigszins oneens	Enigszins mee eens	Helemaal eens	
Total	1	13	14	28

Tabel 6: Uitwerking enquête “ik ben tevreden over de omgang tussen de verschillende partijen vandaag”
27 van de 28 deelnemers is tevreden over de omgang tussen de verschillende partijen. Slechts één deelnemer is het oneens met deze stelling.

4.4.2 Workshop 2

De 2^e workshop is gehouden op 24 april 2006. In de workshop hebben de deelnemers vanuit hun perspectief wensbeelden en nachtmerries met betrekking tot bagger beschreven. In elk perspectief werden kennisvragen bij het wensbeeld geformuleerd met betrekking tot het omgaan met sediment. Het gewenste resultaat van de workshop was om te komen tot ruwe wensbeelden en kennisvragen.

De opkomst van de deelnemers in de 2^e workshop is lager in vergelijking met de 1^e workshop. In het plenaire gedeelte wordt een terugkoppeling door de projectteamleider gemaakt naar de 1^e workshop aan de hand van een nieuwsbrief. Na de presentatie van de projectteamleider volgt een technisch verhaal over bagger en de locaties. Opvallend is dat vragen van de deelnemers niet concreet worden beantwoord.

In de deelsessies is er gelegenheid voor inbreng. Elke deelnemer moet zijn of haar wensbeeld of nachtmerrie presenteren. De deelnemers tonen belangstelling en participeren actief mee. Er zijn een aantal ‘observanten’ (deelnemers van andere instellingen die alleen komen ‘kijken’) die bij de drie deelgroepen observeren. De observanten storen de deelsessie, omdat ze regelmatig binnenkomen en weggaan. Er is een cartoonist aanwezig die tekeningen maakt van de wensbeelden en nachtmerries. Figuur 11 is een voorbeeld van een cartoon die tijdens de workshop is gemaakt.



Figuur 11: Cartoon workshop 2

In de plenaire terugkoppeling worden de wensbeelden niet gezamenlijk gepresenteerd. Er wordt aangegeven dat iedereen tijdens een borrel naar elkaars wensbeelden en cartoons kan kijken en erover kan discussiëren. Door TNO wordt een korte terugkoppeling gemaakt naar de enquêtes van de 1^e workshop.

In de 2^e workshop was het de bedoeling dat er weer een enquête zou plaatsvinden, maar werd voor de workshop door het Hoogheemraadschap afgewezen. De argumenten om de enquête niet af te nemen waren:

1. De enquête was te wetenschappelijk;
2. De enquête zou het proces verstoren;
3. Het kader ontbreekt over de reden van de enquête.

TNO gaf aan dat het project een coproductie is tussen TNO en het Hoogheemraadschap en dat het eerste argument niet steekhoudend is, omdat er altijd aangegeven is dat het monitoren van de methodiek en het proces een belangrijk aandachtspunt is in het project voor TNO. Tevens dienen er meetmomenten in het proces te zijn opgenomen om te zien in hoeverre houdingen rond vertrouwen veranderen en wat de ervaringen van de workshops zijn.

Wat het verstoren van het proces betreft, ziet TNO geen bedreiging omdat er tijdens de vorige workshop geen protesten zijn geweest aangaande het invullen van de vragenlijst. Het invullen van de enquête gebeurt op basis van vrijwilligheid en neemt weinig tijd in beslag.

Met betrekking tot het derde argument, is er in het begin in alle onderlinge communicatie duidelijk gemaakt dat de gekozen benadering nieuw is. Een verzoek aan de deelnemers om TNO en het Hoogheemraadschap te helpen door het geven van een terugkoppeling is een teken van sterkte en erkenning dat het om een leerproces gaat.

TNO heeft bovenstaande argumenten kenbaar gemaakt aan het Hoogheemraadschap Rijnland. Desondanks is de enquête tegengehouden door het projectteam. De projectteamleider gaf aan dat er geen consensus was binnen het projectteam over het afnemen van de enquête. Het

volgende stuk is uit een email van 24 april 2006 overgenomen die verzonden is door de projectteamleider naar alle leden van het projectteam:

Er is binnen het projectteam geen consensus over het afnemen van onderstaande enquête morgen tijdens de workshop en wel hierom:

- *Er is bij de start al geënquêteerd betreffende het verwachtingspatroon ten aanzien van Rijnland en de aanwezige kennis over de baggerproblematiek, dus een meetmoment halverwege het traject en aan het eind liggen meer voor de hand.*
- *Een aantal vragen worden te vroeg in het traject gesteld. (het proces loopt net/ er heeft nog geen menging van groepen plaatsgevonden/ er zijn nog geen uitkomsten)*
- *Er is, in workshop 1, niet uitgelegd dat in dit traject de onderzoeksmethodiek van TNO wordt uitgetest en dat de belanghebbenden met een participatie-experiment meedoen middels terugkerende enquêtes. (belangstellenden nemen deel omdat ze betrokken zijn bij de baggerproblematiek en zonder uitleg over de onderzoeksmethode kan men een dergelijke enquête dan ook niet plaatsen)*

Ik stel voor om het gewenste meetmoment, met als doel het vertrouwen in het proces en de methodiek (met name of deze als positief word ervaren) te meten, te verplaatsen naar de volgende workshop op 13 juni aanstaande, want dan zijn we op de helft en kunnen belanghebbenden het proces tot dan toe beoordelen. Ook kan dan het projectteam zich vooraf nog buigen over de inhoud van de enquête en kan de communicatieve kant beoordeeld worden. (Bron: reactie projectteamleider over de enquête)

4.4.3 Workshop 3

Volgens de geplande procesvoering zou in de 3^e workshop het kennispanel centraal staan. Het proces van deze workshop was volgens de procesmethode gericht om de kennis van de participanten te vergroten. De betrokken actoren krijgen antwoord op hun vragen en kunnen elkaar en het kennispanel ondervragen. Het kennispanel is een team van experts.

Na de 2^e workshop vond het bestuurslid van het Hoogheemraadschap Rijnland dat het proces te langzaam ging. Hij wilde in de 3^e workshop oplossingen genereren. TNO had aangegeven dat het presenteren van oplossingen weerstand kon opleveren bij de deelnemers. Uiteindelijk is het toch doorgevoerd. In de 4^e workshop zou het genereren van mogelijke oplossingen centraal staan, waarbij de belanghebbenden binnen hun perspectief zouden worden uitgedaagd om met behulp van de opgedane kennis oplossingen te genereren. Het bestuurslid van het Hoogheemraadschap Rijnland stond erop om het proces te versnellen en vandaar de keuze voor het vroegtijdig presenteren van oplossingen.

In de 3^e workshop wordt in het plenaire gedeelte de nadruk op oplossingen en technieken gelegd. Alle oplossingen en technieken die volgens het Hoogheemraadschap geschikt zijn,

werden voorgelicht tijdens de plenaire presentatie. De oplossingen die het Hoogheemraadschap presenteerde zijn:

- ✓ Herinrichting van diepe putten;
- ✓ Het ophogen van diepe polders;
- ✓ Het bouwen met bagger.

De gepresenteerde technieken waren bijvoorbeeld een doorgangsdepot en zandscheiding. In de presentaties werd de nadruk gelegd op het herinrichten van diepe putten. In de deelsessies mochten de deelnemers reageren op de oplossingen en aangeven of ze voor of tegen de oplossingen waren. Tevens hadden ze de mogelijkheid om eigen oplossingen aan te dragen. Tijdens de workshop hebben veel deelnemers weerstand getoond op het besluit. Ze gaven aan dat het geen interactieve proces is, indien er op voorhand oplossingen en technieken zijn ontwikkeld. Eén deelnemer stelde de vraag of het wenselijk is dat er een voorselectie is gemaakt wat de oplossingen betreft. Een andere deelnemer heeft in de plenaire terugkoppeling een betoog gehouden over het proces en de gang van zaken. Na het betoog werd het proces ter discussie gesteld door de projectleider van TNO. Verschillende deelnemers hebben aangegeven het proces in een klein 'comité' te willen bespreken. Vijf deelnemers hebben deelgenomen aan het comité en het comité vond plaats op 6 juli 2006. De volgende punten zijn naar voren gekomen:

- ✓ Een deelnemer gaf aan dat het steeds onduidelijker wordt wat het Hoogheemraadschap precies wil bereiken. Het proces kwam eerst open over, maar het Hoogheemraadschap wilde eigenlijk alleen een reactie op de gesloten oplossingen;
- ✓ Een andere deelnemer geeft aan dat het probleem van het Hoogheemraadschap is, omdat zij de bagger kwijt moet raken. Hij vindt een praktische benadering meer van toepassing op het proces, waarbij de hoeveelheid en locatie gespecificeerd wordt;
- ✓ Het proces wordt te vrijblijvend door een deelnemer gevonden. Het doel en de noodzaak om te baggeren is onduidelijk;
- ✓ De 2^e workshop werd door een deelnemer als open ervaren en de 3^e workshop was een omslag. De deelnemer kreeg het gevoel dat het alleen om "windowdressing" ging naar de belanghebbenden toe. De deelnemer kreeg een onprettig gevoel bij het proces en voor hem is het wederom onduidelijk wat het Hoogheemraadschap wil bereiken.

De onduidelijkheid over de intenties van het Hoogheemraadschap roept gemengde gevoelens op bij de deelnemers. Dit leidt tot weerstand en wantrouwen van de deelnemers naar het Hoogheemraadschap. Opgemerkt kan worden dat de bereidwilligheid van de deelnemers een teken van commitment is.

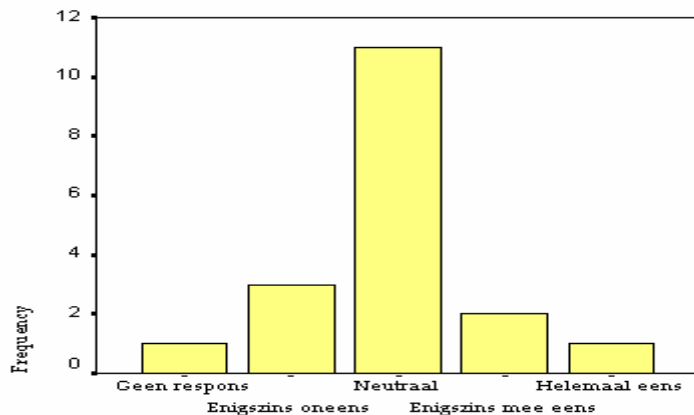
Een aantal deelnemers gaf tijdens de deelgroepen aan dat de invulling van de workshops te "zweverig" is. Wensbeelden zijn volgens hen niet tastbaar. Tevens werd aangegeven dat ze

behoefte hebben aan een fundamentele opzet van het hele project. Een reactie van een deelnemer luidt als volgt:

De (door jullie) ingeslagen weg was om via "droombeelden" gepresenteerde uitvoeringsmogelijkheden te beoordelen. Ook ik vond dat niet op elkaar aansluiten. Alle voorstellen kunnen en kunnen niet, afhankelijk van hoe het er definitief uitziet. En dat dan toetsen aan dromen voor over 25 jaar ??? [sic] Ik denk dat daar toch een soort knip moet komen. Misschien dat praten over uitvoeringsopties best kan, maar dan met wat meer informatie. Nu voelt het erg alsof wij in het opene [sic] moeten praten zonder de gevolgen te overzien. Deze bijeenkomsten kunnen dan misschien best ideeën of goede randvoorwaarden genereren. En als je het wil relateren aan toekomstwensen, zal je toch wat meer de plaats van wat je nu wil op de weg naar de toekomst helder moeten krijgen. (Bron: reactie deelnemer op de 3^e workshop)

De deelnemer heeft bovenstaande reactie per email verzonden na de 3^e workshop. De reactie is letterlijk overgenomen uit een email.

Na de 3^e workshop zijn de enquêtes gehouden om het vertrouwen en commitment van de deelnemers te meten. Van de 22 aanwezige deelnemers hebben 18 deelnemers de enquête ingevuld. De respons is acceptabel voor een sociaal-wetenschappelijk onderzoek. In figuur 12 en 13 zijn twee stellingen grafisch weergegeven. De stelling van figuur 12 meet het vertrouwen in het proces en de stelling van figuur 13 de commitment.

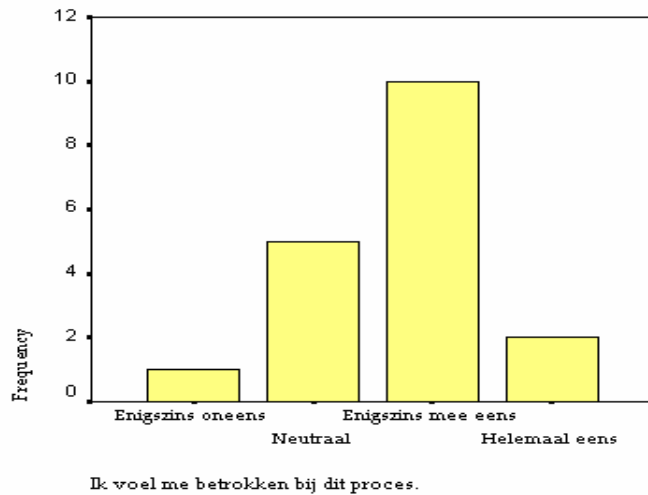


Ik denk dat de uitkomsten van het proces door Rijnland zullen worden geïmplementeerd.

Figuur 12: Stelling 'Ik denk dat de uitkomsten van het proces door Rijnland zullen worden geïmplementeerd'

In figuur 12 valt het op dat de meerderheid de antwoordkeuze 'neutraal' heeft gekozen. Slechts één deelnemer is het er helemaal mee eens dat de uitkomst van het proces daadwerkelijk wordt geïmplementeerd. De invulling van de 3^e workshop heeft waarschijnlijk een grote rol gespeeld bij de deelnemers. Door de oplossingen al te presenteren, hebben de deelnemers het gevoel dat ze slechts mogen meedenken in plaats van oplossingen aan te dragen. Vandaar de uitkomst op de stelling. Een andere reden dat de meerderheid voor de antwoordkeuze 'neutraal' hebben

gekozen, kan zijn dat de deelnemers denken dat het Hoogheemraadschap de enquêtes inzicht of beoordeeld.



Figuur 13: Stelling 'Ik voel me betrokken bij dit proces'

Het merendeel van de deelnemers is het eens met deze stelling. De deelnemers voelen zich over het algemeen betrokken bij het proces. De overige stellingen zullen worden weergegeven aan de hand van de verschillende dimensies uit de operationalisering.

Vertrouwen onderling

Het vertrouwen onderling is verdeeld. De stellingen en de uitkomsten zijn weergegeven in de volgende tabel.

	Geen respons	Zeer mee oneens	Enigszins oneens	Neutraal	Enigszins mee eens	Helemaal eens
De deskundigheid van de andere deelnemers is voldoende om samen over het baggerprobleem van Rijnland te beslissen.	6%	6%	28%	22%	33%	6%
Ik vertrouw erop dat de deelnemers streven naar een voor allen acceptabele oplossing.		6%		39%	39%	17%
De ervaring van de andere deelnemers is voldoende om samen over het baggerprobleem van Rijnland te beslissen.	6%	11%	39%	11%	33%	

Tabel 7: Uitkomst vertrouwen onderling

Eenzijds vindt eenderde deel van de deelnemers niet dat de deskundigheid en ervaring van de andere deelnemers voldoende is om over het baggerprobleem te beslissen. Anderzijds is ruim éenderde deel positief over de deskundigheid en ervaring van de andere deelnemers. De overige deelnemers staan neutraal hiertegenover.

56% (39% en 17%) van de deelnemers vertrouwen erop dat de deelnemers streven naar een voor allen acceptabele oplossing. 50% van de deelnemers vindt niet dat de ervaring van de andere deelnemers voldoende is om samen over het baggerprobleem te beslissen en 33% van de deelnemers vindt van wel.

Een deelnemer heeft gereageerd op de vraag over de deskundigheid van de deelnemers. Hij gaf de volgende reactie per email:

*De enquête legt met vraag 8 bovendien nogal wat nadruk op de deskundigheid van de deelnemers. Ik vind het bij interactieve besluitvorming belangrijk dat **belanghebbenden** daarbij worden betrokken. Zij moeten een duidelijk **belang hebben**, maar ze hoeven niet per se [sic] deskundig te zijn. Dat laatste is nou juist een eis die je aan het Hoogheemraadschap mag/moet stellen. Op essentiële punten mis ik die deskundigheid overigens.*

De deelnemer vond de gestelde vraag onterecht en heeft geweigerd om de enquête in te vullen.

Vertrouwen in het proces

De stellingen en uitkomsten voor het vertrouwen in het proces zijn weergegeven in tabel 8.

	Geen respons	Zeer mee oneens	Enigszins oneens	Neutraal	Enigszins mee eens	Helemaal eens
Ik denk dat dit proces effectief zal verlopen.		6%	39%	33%	22%	
Ik vind dat dit proces de besluitvorming verstoort.		33%	44%	17%	6%	
<i>Ik steun dit proces.</i>			11%	22%	56%	11%
<i>Ik vind dit type proces een geschikte vorm om mensen en organisaties uit het gebied te betrekken.</i>		11%		6%	61%	22%
Ik zie niet in wat ik kan toevoegen aan dit proces.		39%	39%	17%	6%	
Ik steun de tot nu toe behaalde resultaten van dit proces.			11%	50%	39%	

Tabel 8: Uitkomst vertrouwen in het proces

45% van de deelnemers is van mening dat het proces niet effectief zal verlopen en 77% vindt niet dat het proces de besluitvorming verstoort. De gearceerde stellingen zijn ter controle op de betrouwbaarheid, beide stellingen impliceren hetzelfde en hebben ongeveer dezelfde uitkomsten. De meerderheid (67%) steunt het proces en 83% van de deelnemers vindt dit type proces een geschikte vorm om mensen en organisaties uit het gebied te betrekken. 78% van de

deelnemers vinden dat ze een toegevoegde waarde hebben aan het proces en slechts 39% steunt de tot nu toe behaalde resultaten.

Vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland

De stellingen en uitkomsten van de enquête voor het vertrouwen in het Hoogheemraadschap zijn weergegeven in tabel 9.

	Geen respons	Zeër mee oneens	Enigszins oneens	Neutraal	Enigszins mee eens	Helemaal eens
Rijnland leeft alle in het proces gemaakte afspraken en toezeggingen na.	11%		17%	44%	28%	
Wat dit proces betreft is het handelen van Rijnland naar de deelnemers toe positief.			6%	22%	61%	11%
Rijnland voert haar taken goed uit.	6%		6%	56%	28%	6%
Rijnland drukt een te grote stempel op het proces.			28%	39%	28%	6%

Tabel 9: Uitkomst vertrouwen in Rijnland

Het vertrouwen in het Hoogheemraadschap leidt tot verdeelde meningen. Veel deelnemers staan positief tegenover het Hoogheemraadschap. 28% van de deelnemers vindt dat het Hoogheemraadschap alle in het proces gemaakte afspraken en toezeggingen nakomt. Het handelen van het Hoogheemraadschap wordt door 72% van de deelnemers als positief benoemd. Bij de stelling of het Hoogheemraadschap haar taken goed uitvoert heeft 56% 'neutraal' ingevuld. 34% van de deelnemers vindt dat het Hoogheemraadschap een te grote stempel op het proces drukt, 28% is het hier niet mee eens.

Commitment aan het proces

De stellingen en uitkomsten om de commitment aan het proces te meten zijn weergegeven in de volgende tabel.

	Geen respons	Zeër mee oneens	Enigszins oneens	Neutraal	Enigszins mee eens	Helemaal eens
Ik vind het niet noodzakelijk dat ik betrokken word bij dit proces.		22%	22%	28%	28%	
Ik streef ernaar om in dit proces mijn capaciteiten zo goed mogelijk in te zetten.				11%	67%	22%
Ik voel me betrokken bij dit proces.			6%	28%	56%	11%

Tabel 10: Uitkomst commitment aan het proces

28% van de deelnemers vindt het niet noodzakelijk dat ze betrokken worden bij het proces, 44% is het hier niet mee eens. 89% van de deelnemers streven ernaar om in het proces de capaciteiten

zo goed mogelijk in te zetten. Op deze stelling heeft geen enkele deelnemer oneens ingevuld. 67% van de deelnemers voelen zich betrokken bij het proces, slechts 6% vindt van niet.

Commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland

De stellingen en uitkomsten om de commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland te meten zijn weergegeven in tabel 11.

	Geen respons	Zeër mee oneens	Enigszins oneens	Neutraal	Enigszins mee eens	Helemaal eens
Het gezamenlijk zoeken naar oplossingen tijdens dit proces spreekt mij erg aan.		6%	6%	17%	39%	33%
Ik ben tevreden over de omgang tussen de verschillende partijen vandaag.		6%	6%	33%	50%	6%

Tabel 11: Uitkomst commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland

Het gezamenlijk zoeken naar oplossingen tijdens het proces spreekt 72% van de deelnemers aan. Slechts 12% van de deelnemers is het hier niet mee eens. 56% van de deelnemers is tevreden over de omgang tussen de verschillende partijen, 12% is het hier niet mee eens.

De deelnemers hadden tevens de mogelijkheid om op- en aanmerkingen op het enquêteformulier te plaatsen. Eén deelnemer had kritiek op het Hoogheemraadschap en maakte de volgende opmerking:

HHR is een overheidsinstelling met specifieke taken. Zij heeft daarvoor de technische kennis in huis en de bevoegdheid om deze taken uit te voeren. Baggeren is een onderdeel van het takenpakket en is op achterstand geraakt. HHR is dus in gebreke gebleven wat betreft de uitvoering op dat onderdeel. Burgers erbij betrekken met als argument, transparant willen zijn en stimuleren tot het aandragen van ideeën lijkt sympathiek maar kan nooit een dekmantel zijn voor het verkrijgen van draagvlak voor gevoerd beleid. Als het bedoeld is als communicatie had het wel wat eenvoudiger gekund.

Conclusie: Onduidelijkheid v.w.b. de rol van de deelnemers derhalve is het zaak helderheid te verschaffen in dit proces.

In het volgende hoofdstuk worden de bevindingen uit de enquêtes en interviews geanalyseerd.

4.4.4 Het vervolg

Er is nog onduidelijkheid over de invulling van de volgende workshop. Volgens het geplande proces zou in de volgende workshop verschillende oplossingen met elkaar worden vergeleken, met als doel om perspectiefwisselingen te laten plaatsvinden om wederzijds begrip voor de oplossingen te kweken. Na de 3^e workshop is er nogal veel weerstand vanuit de deelnemers

tegenover het proces opgewaaid. Door middel van de enquête is aan de deelnemers gevraagd of ze behoefte hebben om het proces op één dag af te ronden. Het programma van de betreffende dag is nog onduidelijk. TNO zal in samenwerking met het Hoogheemraadschap uiteindelijk beslissen over de wijze waarop het project zal worden afgesloten. Uit het klein comité zijn voorstellen gedaan voor het vervolg van het proces. Het Hoogheemraadschap zal zich beter moeten voorbereiden. Tevens zal het proces meer op de deelgebieden gericht moeten worden zodat de deelnemers een beter beeld van de gevolgen voor hun omgeving kunnen vormen. De volgende workshop vindt plaats op 28 september 2006. In oktober vinden daarnaast een aantal bijeenkomsten plaats in deelgebieden in de regio Zuidwest.

4.4.5 Opkomst

De opkomst van de deelnemers verschilde per workshop. In tabel 12 is de opkomst aangegeven per deelgroep en workshop. De indeling van de deelnemers per deelgroep is puur van instrumentele aard. In paragraaf 4.5 - bij de bespreking van de deelnemers - wordt de indeling van de workshops aangehouden, hierdoor wordt het makkelijker om inzicht in de resultaten van de interviews te krijgen.

De deelnemers in de workshop zijn alle betrokken partijen die actief in het proces participeren om hun belangen na te streven. De observanten en medewerkers van het Hoogheemraadschap en TNO zijn niet meegeteld bij de opkomst. Het totaal aantal uitgenodigden is 71 deelnemers.

Opkomst	Workshop 1 aanwezigen	% van totaal uitgenodigden	Workshop 2 aanwezigen	% van totaal uitgenodigden	Workshop 3 aanwezigen	% van totaal uitgenodigden	Totaal uitgenodigden
Benutters	10	50%	7	35%	7	35%	20
Beheersers	8	35%	4	17%	9	35%	23
Beschermers	8	29%	6	21%	7	25%	28
Totaal	26	37%	17	24%	22	31%	71

Tabel 12: Opkomst aanwezigen workshops

23 deelnemers - 32% van alle deelnemers - hebben op voorhand aangegeven dat ze door middel van de nieuwsbrief op de hoogte gehouden willen worden en niet aanwezig zullen zijn bij de workshops. De deelnemers die niet aanwezig waren bij de workshops en niet hebben aangegeven dat ze door middel van de nieuwsbrief op de hoogte gehouden willen worden, fluctueert met een marge van 13%. In de 1^e workshop was het percentage van deze groep 31%, in de 2^e workshop 44% en in de 3^e workshop 37%. Hierbij is het belangrijk om in het achterhoofd te houden dat de aanwezige deelnemers van de 1^e workshop bijvoorbeeld niet naar de 2^e en 3^e workshop zijn geweest. Andere combinaties zijn uiteraard ook mogelijk. De grootste reden van de lage opkomstcijfers heeft niet zozeer te maken met de commitment van de deelnemers, maar met de organisatie van het project. De uitnodigingen waren namelijk te laat verstuurd naar de deelnemers. Dat is de reden geweest waarom de opkomst elke keer laag was.

4.5 Deelnemers

Voor het afstudeeronderzoek zijn interviews gehouden met verschillende deelnemers. Er zijn per deelgroep twee deelnemers en één deelnemende Rijnlander geïnterviewd. Tevens zijn er twee betrokken bewoners geïnterviewd om hun ervaringen aan te horen. In totaal zijn acht deelnemers en drie Rijnlanders geïnterviewd. De interviewvragen zijn door middel van het theoretisch kader opgesteld en geoperationaliseerd. De interviewvragen dienen indirect als indicatoren om het vertrouwen en commitment van de deelnemers te meten. In deze paragraaf worden slechts de bevindingen uit de interviews weergegeven, in het volgende hoofdstuk vindt de analyse plaats. De bevindingen uit de interviews zijn per deelgroep weergegeven, de indeling in de drie deelgroepen is slechts van instrumentele aard. Om privacyredenen zijn de interviews anoniem weergegeven.

4.5.1 Benutters

Zoals eerder aangegeven hebben de benutters een economisch perspectief. De deelnemers die in deze groep zijn ingedeeld komen onder andere uit de visserij en de watersport. Er zijn twee deelnemers geïnterviewd na de tweede workshop. Beide deelnemers steunen het proces en zijn zeer positief over de interactieve vormgeving van het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project. Eén deelnemer gaf zelfs aan dat het dé methode is die past bij de 21^e eeuw. Door het enthousiasme van de overige deelnemers zijn beide deelnemers positief over het proces.

De deelnemers geven aan dat de andere deelnemers beschikken over voldoende kennis en ervaring om deel te mogen nemen met het project. De aanwezigheid van verschillende mensen en een positieve sfeer werkt inspirerend voor iedereen. Eén deelnemer heeft al eerder deelgenomen aan een interactief proces en gaf als voorbeeld een project bij het Hoogheemraadschap Rijnland. De deelnemer is regelmatig betrokken bij interactieve processen van multinationals in de medezeggenschap. Hij staat heel positief tegenover interactieve beleidsprocessen.

Beide deelnemers zijn van mening dat ze voldoende inbreng hebben in het proces. Ze vinden dat er voldoende gelegenheid is in de deelgroepen en willen geen veranderingen zien.

Over het Hoogheemraadschap geven beide deelnemers aan dat het een bureaucratische organisatie is. Ze gaven allebei voorbeelden uit de praktijk waarbij het Hoogheemraadschap tekort schoot ter uitvoering van haar taken. De deelnemer uit de visstandbeheer-commissie heeft bijvoorbeeld veel overleg met ambtenaren uit verschillende werkgebieden. Hij heeft ook regelmatig contact met het Hoogheemraadschap. Volgens hem werden de gemaakte afspraken met het Hoogheemraadschap niet nagekomen.

De communicatie met het Hoogheemraadschap Rijnland wordt door beide deelnemers als 'goed' bestempeld. Ze zijn heel positief over de nieuwsbrief, de website en de terugkoppeling van de workshops.

Op de vraag of de deelnemers denken dat de uitkomst daadwerkelijk wordt geïmplementeerd, is één deelnemer overtuigd van wel. De andere deelnemer durft het niet te zeggen. Hij denkt dat het Hoogheemraadschap zo dicht mogelijk bij de uitkomst zal gaan zitten.

De Rijnlander uit de benuttersgroep heeft een sceptische houding tegenover het hele proces en het project. De Rijnlander is werkzaam bij een ander kantoor die onlangs gefuseerd is met het Hoogheemraadschap Rijnland, vandaar dat hij wat verder van het Hoogheemraadschap afstaat. Hij vindt het hele proces overdreven, er moet gewoon gebaggerd worden en niet teveel gepraat worden. Hij ziet geen meerwaarde in het proces en heeft de indruk dat het Hoogheemraadschap al heeft vastgesteld waar de bagger heen gaat. Volgens hem wil het Hoogheemraadschap maatschappelijk draagvlak creëren om de bagger in diepe putten te laten storten. Hij vindt dat het Hoogheemraadschap verwachtingen opwekt bij de deelnemers die niet waar gemaakt kunnen worden. Elke deelnemer heeft als doel om zijn of haar eigen belangen te vertegenwoordigen en het is onduidelijk of er een eenduidig standpunt uitkomt. De Rijnlander vindt dat het Hoogheemraadschap een besluit moet nemen over de locatie van het baggeren en de wijze waarop. Bij dit proces wordt de indruk gewekt bij de deelnemers dat zij bepalen waar bagger heen gaat en dat is volgens hem niet het geval.

4.5.2 Beheersers

De beheersers hebben een maatschappelijk perspectief en richten zich op het voorkomen dat bagger de maatschappij mogelijk in gevaar brengen. In de beheersersgroep zitten belanghebbenden uit de gemeenten en provincies. Ook uit de beheersers zijn twee deelnemers geïnterviewd. De perspectieven van beide deelnemers zijn uiteenlopend. Eén deelnemer is heel positief over het proces en vindt dat hij op deze manier meer betrokken wordt. De andere deelnemer gaf op voorhand aan geen vertrouwen te hebben in het proces. Met behulp van de voicerecorder is de volgende uitspraak geciteerd:

Ik heb het projectvoorstel gezien toen TNO hiermee langskwam en vroeg of wij hierin waren geïnteresseerd. Wij hebben toen aangegeven dat wij in principe wel zijn geïnteresseerd, maar toen ik het las ben ik afgehaakt want ik had geen vertrouwen in het hele proces. Ik sta er niet positief tegenover, want de vraag is wat je ermee beoogt. Wat is het resultaat en hoe doe je dat?

De deelnemer gaf aan dat het proces te breed is opgezet en of vroeg zich af de beoogde activiteiten gewenst zijn. Volgens hem zouden grensontwikkelingen moeten komen om het proces concreter te maken. Er moet gericht worden op één aspect en de mogelijkheden moeten verkend worden. De deelnemer heeft zelf in het verleden een project opgezet en vindt het

huidige proces te breed en te lang. Volgens hem dient er aan de hand van de randvoorwaarden gekeken te worden naar de oplossingsrichting, dit zou een aantal maanden schelen. Nadat de deelnemer had aangegeven geen vertrouwen te hebben in het proces, werd de vraag aan hem gesteld wat zijn beweegredenen zijn om deel te nemen aan het proces. Hierop antwoordde hij dat hij het proces wil beïnvloeden en dat hij betrokken is. Hij heeft een positieve houding tegenover wat ze doen, maar vindt een grootschalig proces onnodig. Hij vindt dat het Hoogheemraadschap op een ander spoor moet, op deze manier duurt het te lang en verliezen ze veel draagvlak.

De andere deelnemer heeft nooit eerder aan een interactief proces deelgenomen, maar vindt het proces positief en kan zich tot zover in de resultaten vinden. Door het project zijn alle belanghebbenden actief betrokken, wat het proces een meerwaarde geeft.

De communicatie vanuit het Hoogheemraadschap naar de deelnemers vinden ze allebei goed. Ze vinden het belangrijk dat er wordt gecommuniceerd dat er gebaggerd gaat worden. Op de vraag of het Hoogheemraadschap de uitkomst daadwerkelijk gaat implementeren hebben beide deelnemers dezelfde mening. Ze geven allebei aan dat er meerdere aspecten van invloed zijn die bepalen of het uitgevoerd gaat worden en of er überhaupt een eenduidige oplossing uitkomt.

De Rijnlander uit de beheersers vindt het proces 'leuk en nuttig' omdat er in een andere setting met verschillende belanghebbenden aan het probleem wordt gewerkt. De Rijnlander ziet al uitkomsten uit het proces komen. Hij geeft aan dat er in de 2^e workshop gediscussieerd werd over de oorzaak van het plan. Hij vond het een goede oefening om te bedenken wat er allemaal fout gaat. Hij voorziet dat het proces meer een resultaat heeft in de zin wat er bereikt dient te worden dan dat er naar middelen wordt gezocht. Het Hoogheemraadschap heeft recentelijk het diepe putten beleid vastgesteld. Diepe putten vormen een deel van het Nederlandse watersysteem. Er worden uiteindelijk diepe putten heringericht, ongeacht de uitkomsten uit het proces. De Rijnlander kan zich niet indenken dat een bepaalde oplossing uitkomt en dat het Hoogheemraadschap geen diepe putten meer gaat herinrichten. Volgens hem zal het Hoogheemraadschap allebei de oplossingen aanhouden, er is geen ultieme oplossing maar het gaat om maatwerk.

4.5.3 Beschermers

De beschermers hebben een ecologisch perspectief en het accent ligt vanuit dit perspectief vooral op de kwaliteit van de bagger. In de beschermersgroep zitten belanghebbenden uit bijvoorbeeld Natuurmonumenten, de Vogel- en Milieuwerkgroep en verschillende stichtingen. Er zijn twee deelnemers uit deze groep geïnterviewd en een Rijnlander. Eén deelnemer vindt het positief dat het Hoogheemraadschap een nieuwe lijn uitzet. De andere deelnemer weet niet

of hij positief moet zijn. Hij vindt het belangrijk om aan te geven wat er onder een soortgelijk proces wordt verstaan en wordt beoogd. Het is voor hem belangrijk dat er in samenspraak met belanghebbenden geprobeerd wordt om te komen tot besluiten waarbij de belanghebbenden als volwaardige partners worden gezien. Hij heeft het gevoel dat het proces is voor geschakeld aan feitelijke beslissingen. De deelnemer doet mee omdat hij door het Hoogheemraadschap en TNO is uitgenodigd voor een ecologische visie.

De twee deelnemers hebben al eerder aan een interactief proces deelgenomen. Eén deelnemer heeft deelgenomen aan een kleinschaliger project. Als verschil ziet ze de interactie van het huidige proces terug in de oplossingen, in het andere proces was dit niet het geval. De andere deelnemer merkt in alle processen dat het ambtelijke apparaat een enorme cultuuromslag nodig heeft om tot een interactief proces te komen. Het ondersteunend ambtelijke apparaat heeft vaak een eigen dynamiek en opvattingen. Hij geeft aan dat dit nog niet van toepassing is in het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project.

Beide deelnemers hebben in het verleden te maken gehad met het Hoogheemraadschap. De ene deelnemer is werkzaam op het laboratorium van het Hoogheemraadschap en vindt het gehele proces een goede start om tot uitvoering van zaken te komen. De andere deelnemer heeft vooral met het Hoogheemraadschap te maken gehad omdat zij medefinancier of in de begeleidingscommissie zat bij verschillende onderzoeken.

Over de communicatie van het Hoogheemraadschap naar de deelnemers toe vindt één deelnemer dat het Hoogheemraadschap zich heel bescheiden opstelt. Er is weinig communicatie, maar dat vindt ze positief. De andere deelnemer vindt de nieuwsbrief en website mooi, maar twijfelt aan de oprechtheid. Hij vindt het teveel op een PR-stunt lijken.

Op de vraag of het Hoogheemraadschap de uitkomst daadwerkelijk gaat implementeren reageert één deelnemer ontwijkend op de vraag. De andere deelnemer hoopt dat de uitkomst wordt geïmplementeerd, maar is zeker van niet.

De Rijnlander uit de beschermersgroep geeft aan dat hij met plezier heeft deelgenomen aan de 1^e workshop. Hij is nieuwsgierig waar het project zal eindigen en hij weet niet wat het uiteindelijke doel is. Hij zei dat er al dingen vastliggen in het project, er zal gebaggerd worden ongeacht de uitkomst van het proces. Later in het interview zegt hij dat de uitkomst van het project wordt geïmplementeerd, ook wanneer als oplossing komt dat er niet gebaggerd moet worden. Ook gaf hij aan dat het Hoogheemraadschap de bagger in diepe putten zal storten, later in het interview komt hij ook hierop terug. De uitspraken in het interview waren tegenstrijdig en daardoor onbetrouwbaar. De Rijnlander kwam elke keer terug op zijn uitspraken.

4.5.4 Bewoners

Er zijn tevens twee deelnemers uit de wijkvereniging geïnterviewd. Zij waren in de 1^e workshop ingedeeld bij de beheersers en in de 3^e workshop bij de benutters. De 2^e workshop waren zij afwezig. Het interview is na de 3^e workshop gehouden. Ze staan positief tegenover het proces, maar vragen zich af waarom zij als wijkvereniging zijn uitgenodigd. Beide deelnemers geven aan dat er te weinig achtergrondinformatie wordt verschaft over de baggerproblematiek. Ze hebben weinig kennis over de historie van bagger en missen deze informatie ook in het proces. Ook vinden ze dat er meer aandacht besteedt moet worden aan de vragen die gesteld worden in de workshops.

Eén deelnemer heeft in het verleden te maken gehad met het Hoogheemraadschap. Hij gaf aan dat de organisatie administratief niet in orde is, omdat hij elke keer een aanslag krijgt die niet voor hem bestemd is. De deelnemers wisten niet dat het Hoogheemraadschap verantwoordelijk is voor de baggerachterstand.

Op de vraag of de deelnemers denken dat de uitkomst daadwerkelijk wordt geïmplementeerd geven ze aan dat het Hoogheemraadschap geen keus heeft. Ze vinden dat het Hoogheemraadschap het niet kan maken tegenover alle belanghebbenden om de uitkomst niet te implementeren.

4.6 Samenvatting

Het uiteindelijke doel van het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project is om innovatieve oplossingen te ontwikkelen voor de afzet van bagger binnen het gebied. Tevens wil het Hoogheemraadschap Rijnland breed draagvlak creëren voor oplossingen van baggerafzet binnen het gebied. Daarom zijn er zo veel mogelijk belanghebbenden - burgers, bedrijven en belangenpartijen - benadert om het maatschappelijke probleem onder de aandacht te brengen.

Het proces omvat een aantal workshops. In de 1^e workshop stond de gezamenlijke probleemanalyse centraal. In deze workshop is de meerderheid van de deelnemers tevreden over de omgang tussen de verschillende partijen. In de 2^e workshop hebben de deelnemers vanuit hun perspectief wensbeelden en nachtmerries met betrekking tot bagger beschreven. In de 2^e workshop was het de bedoeling dat er weer een enquête zou plaatsvinden, maar werd voor de workshop door het Hoogheemraadschap afgewezen.

Na de 2^e workshop vond het bestuurslid dat het proces langzaam vorderde en dat er al oplossingen gegenereerd moest worden. In de 3^e workshop zijn verschillende oplossingen en technieken gepresenteerd aan de deelnemers om het proces te versnellen. Het presenteren van oplossingen en technieken in een te vroeg stadium bracht gevolgen mee rondom het vertrouwen en commitment van de deelnemers. Tijdens de workshop hebben veel deelnemers weerstand getoond op het besluit. Ze gaven aan dat het geen interactieve proces is indien er op voorhand oplossingen en technieken zijn ontwikkeld. Na de 3^e workshop is het proces in een

klein comité besproken. De onduidelijkheid over de intenties van het Hoogheemraadschap roept gemengde gevoelens op bij de deelnemers. Dit leidt tot weerstand en wantrouwen van de deelnemers naar het Hoogheemraadschap. De bereidwilligheid van de deelnemers van het kleine comité kan gezien worden als een teken van commitment.

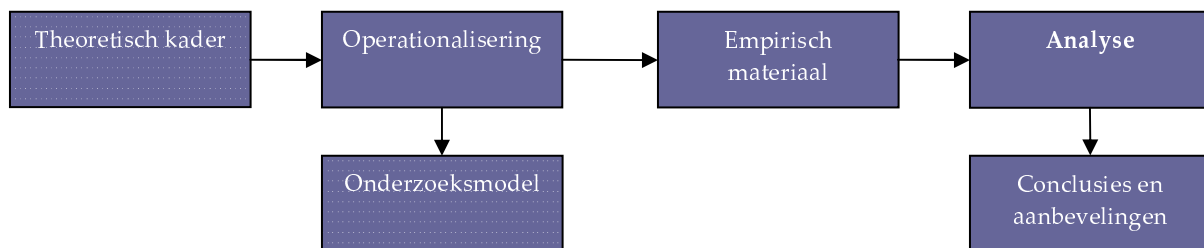
Er is nog onduidelijkheid over de invulling van de volgende workshop. TNO zal in samenwerking met het Hoogheemraadschap beslissen over de wijze waarop het project zal worden afgesloten.

5. Analyse

5.1 Inleiding

In de voorgaande hoofdstukken zijn de dimensies en de indicatoren van vertrouwen en commitment in kaart gebracht. Tevens is het empirische materiaal weergegeven. In dit hoofdstuk worden de zaken naast elkaar gelegd om na te gaan in hoeverre er vertrouwen en commitment heerst bij de deelnemers.

In onderstaand model is aangegeven welke stappen er zijn doorlopen om tot de analyse te komen.



Figuur 14: Model onderzoek

Het onderzoeksmodel van vertrouwen en commitment is met behulp van het theoretisch kader ontwikkeld. In het onderzoeksmodel zijn verschillende dimensies en indicatoren gedefinieerd. Vervolgens zijn de indicatoren in geoperationaliseerd door middel van interviewvragen en stellingen voor de enquête. In hoofdstuk 4 Casebeschrijving zijn de bevindingen uit de interviews, enquêtes en observaties weergegeven. In dit hoofdstuk zal de analyse plaatsvinden aan de hand van het theoretisch kader, de operationalisering en het empirisch materiaal. De analyse is per aspect weergegeven. In paragraaf 5.2 zal het begrip vertrouwen worden besproken aan de hand van de drie dimensies van vertrouwen. Vervolgens wordt in paragraaf 5.3 commitment besproken, in deze paragraaf worden commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland en commitment aan het proces besproken. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting.

5.2 Vertrouwen

Het vertrouwen van de deelnemers van het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project kan worden onderverdeeld in drie dimensies: *vertrouwen onderling de deelnemers*, *vertrouwen in het interactieve proces* en *vertrouwen in Rijnland*. In deze paragraaf staat de analyse van de drie dimensies centraal.

Vertrouwen van de deelnemers in elkaar

Het onderlinge vertrouwen van de deelnemers is gemeten door een aantal indicatoren. Hieronder zal kort per indicator worden weergegeven wat de bevindingen uit de enquêtes zijn:

- Kennis en ervaring/ reputatie: 39% van de deelnemers vindt de deskundigheid van de andere deelnemers voldoende om samen over het baggerprobleem te beslissen. 34% van de deelnemers vindt het onvoldoende en 22% staat hier neutraal tegenover;
- Kennis en ervaring/ reputatie: 33% van de deelnemers vindt dat de ervaring van de andere deelnemers voldoende is om samen over het baggerprobleem van het Hoogheemraadschap te beslissen. 50% is het hier niet mee eens en 11% staat hier neutraal tegenover.
- Identificatie met intenties en doelen van anderen: 56% van de deelnemers vertrouwen erop dat de deelnemers streven naar een voor allen acceptabele oplossing, 39% staat hier neutraal tegenover en 6% is het hier niet mee eens.

In de interviews gaf het merendeel van de deelnemers aan dat ze vinden dat de andere deelnemers beschikken over voldoende kennis en ervaring om deel te mogen nemen aan het project. De aanwezigheid van verschillende mensen en een positieve sfeer werkt inspirerend. Eén deelnemer vond het goed dat er mensen met veel ervaring meedoen. Hij gaf ook aan dat weinig ervaring en kennis een frisse blik kan opleveren.

De deelnemende Rijnlanders hebben aangegeven dat ze geen nieuwe ideeën in het proces hebben gehoord. De betrokken bewoners vinden dat ze over weinig kennis beschikken wat bagger betreft.

De geïnterviewde deelnemers vinden dat de kennis en ervaring van de deelnemers voldoende is om te participeren aan het interactieve proces. Uit de enquêtes blijkt dat een groot gedeelte van de deelnemers niet vindt dat de aanwezige deskundigheid en ervaring voldoende is voor de deelnemers. De interviews zijn gehouden na de 2^e workshop en de enquêtes zijn na de 3^e workshop afgenomen. Door de twee meetmomenten in het proces kan inzicht worden verkregen in de ontwikkeling van vertrouwen van de deelnemers in elkaar. Uit de interview- en enquêteresultaten kan afgeleid worden dat het vertrouwen in elkaar na de 2^e workshop hoger was dan na de 3^e workshop. Een verklaring hiervoor kan de invulling van de 3^e workshop zijn. In de 3^e workshop werd het proces plenair ter discussie gesteld. Een aantal sceptische deelnemers had de leiding tijdens de discussie. De deelnemers die de baggerproblematiek wilden bespreken werden achterwege gelaten en dit wekte irritatie op bij hen. Wellicht is het vertrouwen van deze deelnemers gedaald in de andere deelnemers.

Vertrouwen in het proces

Het vertrouwen van de deelnemers in het proces is gemeten door een aantal indicatoren. Hieronder zal kort per indicator worden weergegeven wat de bevindingen uit de enquêtes zijn:

- Eerdere ervaringen: 45% van de deelnemers denkt niet dat het proces effectief zal verlopen. 22% denkt van wel en 33% staat hier neutraal tegenover;
- Eerdere ervaringen: 83% van de deelnemers vindt dit type proces een geschikte vorm om mensen en organisaties uit het gebied te betrekken. Slechts 11% is het hier niet mee eens;
- Vertrouwen in de uitkomst: slechts 6% van de deelnemers vindt dat dit proces de besluitvorming verstoort. 77% is het hiermee oneens en 17% heeft neutraal ingevuld;
- Vertrouwen in de uitkomst: 67% van de deelnemers steunt dit proces. 11% is het hier niet mee eens;
- Vertrouwen in de uitkomst: 6% van de deelnemers ziet niet in wat ze kunnen toevoegen aan het proces, 78% is het hier niet mee eens;
- Vertrouwen in de uitkomst: 39% van de deelnemers steunt de tot nu toe behaalde resultaten van het proces, 11% is het hier niet mee eens en 50% van de deelnemers staat hier neutraal tegenover.

In de interviews heeft één deelnemer op voorhand al aangegeven geen vertrouwen te hebben in het proces. De deelnemer had twijfels over het proces en ziet niet in wat het proces beoogt. Hij gaf aan dat hij wel betrokken is bij het proces. Hij probeert invloed uit te oefenen bij het Hoogheemraadschap om het proces op een andere manier vorm te geven. Over het algemeen zijn de andere deelnemers positief over het proces en zijn van mening dat er voldoende gelegenheid is in de deelgroepen. Een andere deelnemer weet niet of hij positief moet zijn over het proces, omdat er wederom niet is aangegeven wat er onder een soortgelijk proces wordt verstaan en wordt beoogd.

Uit de enquêtes blijkt dat de meerderheid het proces steunt en dit type proces een geschikte vorm vindt om belanghebbenden te betrekken. Het is opvallend dat veel deelnemers na de 3^e workshop positief tegenover de procesvoering staat, ondanks dat er al oplossingen en technieken vanuit het Hoogheemraadschap zijn gepresenteerd. De aanwezigheid van een transparant proces is verbonden met het vertrouwen van de deelnemers. Het maken van afspraken vanuit de organiserende instelling en zich er daadwerkelijk aan houden kan leiden tot vertrouwen van de deelnemers.

Uit de interviews blijkt dat een aantal deelnemers geen vertrouwen heeft in het proces, maar toch aanwezig zijn bij de workshops. De deelnemers voelen zich betrokken bij het proces, maar hebben geen vertrouwen erin.

Uit het bovenstaande kan ten eerste afgeleid worden dat de deelnemers vertrouwen hebben in een interactief proces. De deelnemers staan positief tegenover een dergelijk proces en vinden het een geschikte vorm om mee te mogen beslissen over maatschappelijke problemen. Ten tweede is gebleken dat vertrouwen en commitment geen onderlinge relatie hebben. Als er

vertrouwen aanwezig is, is er niet direct sprake van commitment en andersom. Dit blijkt ook uit de deelnemers van het klein comité. Zij hebben aangegeven niet te weten wat het Hoogheemraadschap beoogd met het proces, maar door bereid te zijn mee te doen aan een dergelijk comité wordt commitment getoond. Samengevat kan gesteld worden dat een aantal deelnemers geen vertrouwen in het proces heeft, maar wel commitment aan het proces. Vertrouwen en commitment kunnen als individuele begrippen worden gezien en zijn niet verwant aan elkaar.

Op de vraag in de interviews of de deelnemers denken dat de uitkomst daadwerkelijk wordt geïmplementeerd zijn de volgende antwoorden gegeven:

- Eén deelnemer is overtuigd van wel;
- De andere deelnemer durft het niet te zeggen, volgens hem zal het Hoogheemraadschap zo dicht mogelijk bij de uitkomst gaan zitten;
- Een andere deelnemer reageert ontwijkend op de vraag;
- Een deelnemer hoopt dat de uitkomst wordt geïmplementeerd, maar is zeker van niet;
- Twee deelnemers vinden dat het Hoogheemraadschap geen keus heeft. Ze vinden dat het Hoogheemraadschap het niet kan maken tegenover alle belanghebbenden om de uitkomst niet te implementeren;
- Twee deelnemers geven aan dat er meerdere aspecten van invloed zijn die bepalen of het uitgevoerd gaat worden en of er überhaupt een eenduidige oplossing uitkomt.

In de enquêtes zijn de volgende antwoorden gegeven op de vraag of de deelnemers denken dat de uitkomst daadwerkelijk wordt geïmplementeerd:

- 6% heeft de vraag niet ingevuld;
- 17% is het er enigszins mee oneens;
- 61% is neutraal;
- 11% is het er enigszins mee eens;
- 6% is het er helemaal mee eens.

61% van de deelnemers heeft 'neutraal' ingevuld, wellicht durven de deelnemers op deze vraag geen antwoord te geven. Slechts 17% heeft vertrouwen dat de uitkomst daadwerkelijk wordt geïmplementeerd. Uit de interviews zijn de meningen op deze vraag zeer uiteenlopend. Slechts één deelnemer is er heilig van overtuigd dat het Hoogheemraadschap de oplossing zal gebruiken die uit het proces is gekomen. Andere deelnemers vinden dat het Hoogheemraadschap geen keus heeft, omdat het niet ethisch is tegenover alle betrokken deelnemers. Opvallend is dat de meningen op deze vraag niet zijn veranderd, de deelnemers waren al sceptisch over de implementatie van de uitkomst voor de 3^e workshop en na de 3^e workshop denken ze nog steeds hetzelfde hierover. Door middel van triangulatie - het gebruik van meer dan één methode of meer dan één techniek om de gestelde onderzoeksdoelen te

bereiken – zijn de bevindingen vergeleken met elkaar. Zowel de bevindingen uit het interview als de resultaten uit de enquête wat het vertrouwen in de uitkomst betreft impliceren hetzelfde. De deelnemers zijn heel terughoudend wat het beantwoorden van deze vraag betreft.

Hieruit kan afgeleid worden dat er weinig tot geen vertrouwen in de uitkomst is. Deelnemers kunnen de antwoordmogelijkheid ‘neutraal’ hebben gekozen om niet direct aan te geven dat ze geen of weinig vertrouwen hebben in het project en het gevoerde proces. De deelnemers hebben wel vertrouwen in een interactief proces (de methodiek), maar weinig vertrouwen het huidige proces van het Hoogheemraadschap.

Vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland

Het vertrouwen dat deelnemers in het Hoogheemraadschap Rijnland hebben is gemeten door een aantal indicatoren. Hieronder zal kort per indicator worden weergegeven wat de bevindingen uit de enquêtes zijn:

- Consistent gedrag: 28% van de deelnemers vindt dat het Hoogheemraadschap alle in het proces gemaakte afspraken en toezeggingen nakomt, 17% van de deelnemers vindt van niet en 44% heeft neutraal geantwoord;
- Consistent gedrag: het handelen van het Hoogheemraadschap wordt door 72% van de deelnemers als positief benoemd en 6% is het hier niet mee eens;
- Imago: 34% van de deelnemers vindt dat Rijnland haar taken goed uitvoert, 56% staat hier neutraal tegenover en 6% is het hier niet mee eens;
- Imago: 34% vindt dat het Hoogheemraadschap een te grote stempel op het proces drukt, 28% vindt van niet en 39% staat hier neutraal tegenover.

In de interviews met de deelnemers over het Hoogheemraadschap Rijnland wordt vaak genoemd dat het Hoogheemraadschap tekort schiet bij het uitvoeren van haar taken. Het gaat niet om de positie van het Hoogheemraadschap in het project, maar als een hoogheemraadschap ter uitvoering van haar taken in de Nederlandse samenleving.

Opvallend is dat in de enquêtes het handelen van het Hoogheemraadschap door 72% als positief wordt benoemd. Het kan zijn dat de deelnemers denken dat de enquêtes in worden gezien door het Hoogheemraadschap en daarom gekozen hebben voor neutrale of positieve antwoordmogelijkheden. Uit het bovenstaande kan worden afgeleid dat ongeveer eenderde van de deelnemers vertrouwen heeft in het Hoogheemraadschap Rijnland.

De deelnemende Rijnlanders verschillen van mening. Eén Rijnlander vindt dat het proces geen meerwaarde heeft en denkt dat het Hoogheemraadschap al heeft vastgesteld waar de bagger heen gaat. Volgens hem wil het Hoogheemraadschap maatschappelijk draagvlak creëren om de bagger in diepe putten te laten storten. Hij vindt dat het Hoogheemraadschap verwachtingen

opwekt bij de deelnemers die niet waar gemaakt kunnen worden. De andere Rijnlander vertelde dat er al dingen vastliggen in het project, zoals dat er gebaggerd zal worden. Later in het interview zei hij dat de uitkomst van het project daadwerkelijk wordt geïmplementeerd, ongeacht de uitkomsten.

De derde Rijnlander voorziet dat het proces meer een resultaat heeft in de zin wat er bereikt dient te worden, dan dat er naar middelen wordt gezocht. Ook geeft hij aan dat er uiteindelijk diepe putten worden heringericht, ongeacht de uitkomsten uit het proces. De Rijnlander kan zich niet indenken dat een bepaalde oplossing uitkomt en dat het Hoogheemraadschap geen diepe putten meer gaat herinrichten.

Het uiteindelijke doel van het project is om innovatieve oplossingen te ontwikkelen voor de afzet van bagger binnen het gebied. Tevens wil het Hoogheemraadschap een breed draagvlak creëren voor oplossingen van baggerafzet binnen het gebied. Na de interviews met de Rijnlanders blijkt dat creativiteit en innovatie niet zo hoog in het vaandel staan bij het Hoogheemraadschap. De Rijnlanders hebben aangegeven dat het Hoogheemraadschap het herinrichten van diepe putten een goede oplossing vindt. Volgens de Rijnlanders zal de bagger in diepe putten worden gestort, gecombineerd met de uitkomst van het proces. De doelen van het proces – innovatieve oplossingen ontwikkelen en draagvlak creëren – worden niet behaald indien het Hoogheemraadschap de bagger in diepe putten zal storten. De deelnemers kunnen het gevoel krijgen dat het hele proces en project geen meerwaarde heeft gehad, wat als gevolg heeft dat het draagvlak afneemt. Het vertrouwen in en de commitment aan het Hoogheemraadschap en het proces zal ook afnemen.

5.3 Commitment

De commitment van de deelnemers van het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project kan worden onderverdeeld in twee dimensies: *commitment aan het proces* en *commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland*. In deze paragraaf staat de analyse van de twee dimensies centraal.

Commitment aan het proces

De commitment aan het proces is gemeten door een aantal indicatoren. Hieronder zal kort per indicator worden weergegeven wat de bevindingen uit de enquêtes zijn:

- Volharding: 28% van de deelnemers vindt het niet noodzakelijk dat ze betrokken worden bij dit proces, 44% vindt van wel en 28% staat hier neutraal tegenover;
- Volharding: 67% van de deelnemers voelt zich betrokken bij het proces, 6% is het hier niet mee eens en 28% staat hier neutraal tegenover.
- Affiniteit: 89% van de deelnemers streven ernaar om in dit proces zijn of haar capaciteiten zo goed mogelijk in te zetten, 11% staat hier neutraal tegenover;

67% van de deelnemers heeft in de enquête aangegeven zich betrokken te voelen bij het proces. Hieruit kan afgeleid worden dat de deelnemers committed zijn aan het proces. Een groot gedeelte van de deelnemers streeft ernaar om in dit proces zijn of haar capaciteiten zo goed mogelijk in te zetten. De commitment aan het proces is te zijner tijd niet veranderd.

Commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland

De commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland is gemeten door een aantal indicatoren. Hieronder zal kort per indicator worden weergegeven wat de bevindingen uit de enquêtes zijn:

- Identificatie: het gezamenlijk zoeken naar oplossingen tijdens dit proces spreekt 72% van de deelnemers aan, 12% is het hier mee oneens en 17% staat er neutraal tegenover;
- Affectie: 56% van de deelnemers is tevreden over de omgang tussen de verschillende partijen vandaag, 12% is het hier niet mee eens en 33% staat er neutraal tegenover.

In de eerste workshop was ook de vraag gesteld in hoeverre de deelnemers tevreden waren over de omgang tussen de verschillende partijen vandaag. Maar liefst 96% was het hier mee eens, 4% was het hier niet mee eens. Er is een daling opgetreden van 96% naar 56% over de tevredenheid over de omgang tussen de partijen, dit kan betekenen dat de commitment aan het Hoogheemraadschap is gedaald.

Uit de interviews met twee deelnemers die sceptisch tegenover het project staan blijkt dat zij wel committed zijn. Ze voelen zich betrokken en proberen invloed uit te oefenen op het proces. Ze vragen zich wel af wat er met het proces wordt beoogd en wat het doel ervan is. Wederom kan hier gezegd worden dat vertrouwen en commitment niet aan elkaar zijn gerelateerd en de aanwezigheid van het ene begrip niet automatisch zorgt voor de aanwezigheid van het andere. Er is geen relatie tussen vertrouwen en commitment.

5.4 TNO & Hoogheemraadschap Rijnland

Ter afsluiting van het hoofdstuk Analyse wordt kort aangegeven in hoeverre er vertrouwen aanwezig is vanuit de organiserende instellingen naar het proces en elkaar. In het interview met TNO werd aangegeven dat de samenwerking tussen beide instanties wantrouwig was. In de startfase van het project was de samenwerking heel open, maar in de loop ter tijd is het vertrouwen verdwenen en getracht om zoveel mogelijk zaken op papier vast te leggen. Een concreet voorbeeld dat het Hoogheemraadschap weinig vertrouwen heeft in TNO is de invulling van de 3^e workshop. TNO had het Hoogheemraadschap gewaarschuwd over de reacties van de deelnemers, maar het Hoogheemraadschap heeft het programma toch gewijzigd. Na de 3^e workshop vond een evaluatie plaats en het Hoogheemraadschap gaf aan dat zij een ander verwachtingspatroon had over de invulling. Voor de 3^e workshop zijn de presentaties van beide instanties niet gecommuniceerd. De communicatie tussen beide instanties is niet optimaal.

Ook in de 2^e workshop werd duidelijk dat er weinig vertrouwen is tussen beide instanties. In het projectplan staat aangegeven dat in elke workshop een enquête zou plaatsvinden door TNO om de methodiek te monitoren, omdat het proces een belangrijk aandachtspunt is. Twee dagen voor de workshop werd de enquête om verschillende redenen afgewezen door het Hoogheemraadschap. (zie paragraaf 4.4.2 Workshop 2) Indien TNO de enquête toch zou afnemen onder de deelnemers, bestond de kans dat het Hoogheemraadschap een einde zou maken aan het samenwerkingsverband.

Door het vroegtijdig presenteren van de oplossingen heeft het Hoogheemraadschap indirect aangegeven weinig vertrouwen te hebben in het proces en dat ze geen meerwaarde zien in de participatie van de deelnemers. Het doel van het proces was om innovatieve oplossingen te ontwikkelen voor de afzet van bagger binnen het gebied. Het Hoogheemraadschap heeft zelf oplossingen gepresenteerd, wat als gevolg had dat de creativiteit en innovatieve oplossingen van de deelnemers werden begrensd. TNO had het Hoogheemraadschap hierover gewaarschuwd. Het Hoogheemraadschap was op de hoogte van de gevolgen die de 3^e workshop mee kon brengen en heeft ondanks alles het programma gewijzigd. Hieruit blijkt dat het Hoogheemraadschap weinig vertrouwen heeft in het proces en in de deelnemers.

6. Conclusies en aanbevelingen

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de conclusies beschreven van het onderzoek naar het vertrouwen en commitment van deelnemers in het door TNO ontwikkelde interactieve proces rondom het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland' van het Hoogheemraadschap Rijnland. In opdracht van TNO is onderzoek verricht naar de ontwikkeling van vertrouwen en commitment van de deelnemers. De centrale onderzoeksvraag van het onderzoek luidt als volgt:

Op welke wijze ontwikkelen vertrouwen en commitment van deelnemers in het door TNO ontwikkelde interactieve proces rondom het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland' van het Hoogheemraadschap Rijnland?

Ter beantwoording van de centrale onderzoeksvraag wordt eerst antwoord gegeven op de zes deelvragen. Dit gebeurt in paragraaf 6.2. In paragraaf 6.3 wordt antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag. Vervolgens worden de aanbevelingen gepresenteerd in paragraaf 6.4 gevolgd door actiepunten voor het vervolgonderzoek in paragraaf 6.5.

6.2 Beantwoording deelvragen

In deze paragraaf staat de beantwoording van de deelvragen centraal. Ter opfrissing worden de deelvragen nogmaals weergegeven:

- 1) Hoe wordt interactieve beleidsvorming in de theorie omschreven?
- 2) Wat is vertrouwen en wat is commitment? Hoe verhouden beide begrippen zich theoretisch tot elkaar?
- 3) Welke factoren hebben invloed op vertrouwen en commitment?
- 4) Hoe is de ontwikkeling van vertrouwen en commitment in interactieve beleidsprocessen theoretisch opgebouwd?
- 5) Hoe ontwikkelen vertrouwen en commitment van de deelnemers in het interactieve proces?
- 6) Wat voor effect hebben vertrouwen en commitment van de deelnemers op het procesverloop rondom het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'?
- 7) Op welke punten kan de door TNO ontwikkelde interactieve proces verbeterd worden waarbij het vergroten van vertrouwen en commitment van de deelnemers centraal staat?

Deelvraag 1:

Hoe wordt interactieve beleidsvorming in de theorie omschreven?

Pröpper en Steenbeek (1999) definiëren interactief beleid als het volgende:

Het resultaat van een aantal ontwikkelingen die de positie van de overheid hebben veranderd. De overheid is steeds meer midden in de samenleving gaan staan en zoekt partners voor het te vormen beleid. In interactief beleid worden deze partners in een zo vroeg mogelijk stadium bij het beleid betrokken om in open wisselwerking en /of samenwerking tot voorbereiding, bepaling, uitvoering en/ of evaluatie van beleid te komen. (Pröpper en Steenbeek, 1999:48)

Volgens Pröpper en Steenbeek (1999) is interactief beleid gericht om de invloed van belanghebbenden op het beleid te vergroten en kennis, ervaringen en inbreng te delen. De actoren die belang hebben bij de problematiek staan centraal in de definitie van Pröpper en Steenbeek. De betrokken actoren spelen een grote rol in interactieve beleidsprocessen vandaar de keuze om de definitie van Pröpper en Steenbeek te hanteren.

Pröpper en Steenbeek hebben tevens zes kernvoorwaarden voor interactief beleid opgesteld. Om het begrip interactief beleid af te bakenen zijn de kernvoorwaarden weergegeven. De kernvoorwaarden luiden als volgt:

- 1) Openheid;
- 2) Duidelijkheid over de rol en inbreng van het bestuur en van de deelnemer(s);
- 3) Meerwaarde van participatie;
- 4) Relatie tussen bestuur en deelnemer(s);
- 5) Geschikte problematiek;
- 6) Voldoende personele capaciteit en hulpmiddelen. (Pröpper en Steenbeek, 1999:36)

In de voorwaarden komen onderdelen van de beleidssituatie tot uitdrukking. De beleidssituatie is opgebouwd uit de inhoudelijke beleidsproblematiek, de deelnemers en hun onderlinge relatie en de doelstellingen van de interactieve aanpak. Andere auteurs zoals Hendriks en Tops (2001) en Gray (1998) vinden interactief beleid noodzakelijk wanneer bijvoorbeeld verschillende actoren belang hebben bij het oplossen van het probleem en verschillende perspectieven op het probleem bestaan. Belanghebbenden hebben een grote rol in interactieve beleidsprocessen.

Deelvraag 2:

De tweede deelvraag omvat twee vragen. De eerste vraag luidt als volgt:

Wat is vertrouwen en wat is commitment?

Als eerst zal in worden gegaan op het begrip vertrouwen. Voor het afstudeeronderzoek is een driedeling in het begrip vertrouwen gemaakt. Vertrouwen wordt als cruciaal gezien in situaties waar veranderingen en onzekerheden centraal staan en mensen werkzaam zijn. Om het begrip vertrouwen in het onderzoek uiteen te zetten is het begrip onderverdeeld in vertrouwen van de deelnemers in elkaar, vertrouwen in het interactieve proces en vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland. De drie dimensies van vertrouwen zullen hieronder kort worden besproken.

Vertrouwen in elkaar

Bij vertrouwen in elkaar speelt sociaal vertrouwen een grote rol. Sociaal vertrouwen omvat het intermenselijk vertrouwen ofwel het vertrouwen waarmee onbekenden elkaar tegemoet treden in de maatschappij. Putnam (1993) en Fukuyama (1995) wijzen op het belang van vertrouwen tussen burgers om te komen tot een effectieve samenwerking. Volgens beide auteurs heeft vertrouwen tussen burgers invloed op het functioneren van maatschappelijke instellingen en een aangenaam sociaal-cultureel klimaat.

Voor het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project betekent 'vertrouwen in elkaar' dat de deelnemers vertrouwen hebben in bijvoorbeeld elkaars bekwaamheden om deel te mogen nemen aan het proces.

Vertrouwen in het interactieve proces

Het probleem van vertrouwen op procesniveau heeft te maken met de wijze waarop samenwerkingsverbanden in de publieke sector worden vormgegeven. De samenwerkingsverbanden in de publieke sector worden op een technocratische en instrumentele wijze neergezet waarbij deelnemers met een onbehagen gevoel worden achtergelaten. Gebrek van vertrouwen komt voort uit het tekort aan interacties dat in de Nederlandse beleidsstijl heerst. Het vertrouwen op procesniveau heeft een aanpak nodig waarbij aanknopingspunten in de relatie deelnemer en de projectleiders dient te worden gevonden. In het project betekent 'vertrouwen in het interactieve proces' dat de deelnemers het interactieve proces een geschikte vorm vinden om maatschappelijke problemen te kunnen oplossen.

Vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland

Bij het vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland speelt het begrip institutioneel vertrouwen mee. Institutioneel vertrouwen heeft betrekking op het vertrouwen in sociale, culturele, economische en politieke instanties van de maatschappij. Volgens Sztompka (1998) kan institutioneel vertrouwen worden gezien als een veralgemenisering van vertrouwen in mensen. Het gaat van specifiek 'particularized' sociaal vertrouwen in de eigen groep naar

algemeen 'generalized' sociaal vertrouwen in onbekende burgers. Van daaruit volgt het vertrouwen in anonieme voortbrengselen en verbanden. Het vertrouwen van de deelnemers in het Hoogheemraadschap kan gebaseerd zijn op een combinatie van kennis van institutionele normen, de mogelijkheid om te controleren of er aan de afspraken wordt gehouden en de aanwezigheid van sancties voor het geval dat niet gebeurt.

Na het begrip vertrouwen te hebben uiteengezet volgt nu het begrip commitment. Commitment wordt door Meyer en Herscovitch (2001) als volgt gedefinieerd:

A force that binds an individual to a course of action of relevance to one or more targets. As such, commitment is distinguishable from exchange-based forms of motivation and from target-relevant attitudes, and can influence behavior even in the absence of extrinsic motivation or positive attitudes.

Volgens Meyer en Herscovitch is commitment duidelijk waarneembaar in verschillende vormen van motivatie en doelrelevante attitudes. Commitment kan het gedrag zelfs beïnvloeden wanneer er geen extrinsieke motivaties of positieve attitudes aanwezig zijn. In het kader van het afstudeeronderzoek is het begrip commitment in twee dimensies verdeeld, commitment aan het proces en commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland.

Commitment aan het proces

Bij commitment aan het proces gaat het om de vraag waarom de deelnemers bereid zijn om het beleid te steunen. Kunnen de deelnemers zich vinden met de probleemdefinitie, de inhoud van het beleid of met het proces? Een proces kan in drie fases worden onderscheiden: de initiatiefase, de integratiefase en de realisatiefase. De kunst is om door middel van procedures en een herkenbare structuur de inhoud van het project door het proces heen te loodsen. Aan het einde van het proces kan een besluit of een uitkomst liggen, wat hoge commitment van de deelnemers deelt. Commitment van de deelnemers komt op drie manieren ten goede. Ten eerste verhoogt commitment de volharding van de deelnemers. De deelnemers zijn minder snel geneigd om te stoppen met het project of het project op te geven. Ten tweede is het gevoel van 'burgerschap' hoger, deelnemers met een hoge commitment helpen sneller andere deelnemers en gedragen zich ethisch correct. Ten slotte zorgt commitment bij deelnemers voor een verhoogde interactieve deelname en input.

Commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland

In de theorie wordt onderscheid gemaakt tussen normatieve en instrumentele commitment. Binnen de normatieve commitment wordt onderscheid gemaakt tussen identificatie en internalisatie in de relatie. Identificatie heeft betrekking op verbondenheid met de organisatie en internalisatie verwijst naar de waarden die de organisatie uitdraagt. Instrumentele

commitment wordt gemeten door middel van compliance in de relatie. Compliance is een functie die in algemene zin toeziet op naleving van wetten en regels die te maken hebben met de bevordering en handhaving van de integriteit van een instelling en diens medewerkers. Bij commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland gaat het om de waarden die het Hoogheemraadschap uitstraalt naar de deelnemers en of de deelnemers zich daarin kunnen vinden.

De tweede vraag luidt als volgt:

Hoe verhouden beide begrippen zich theoretisch tot elkaar?

Too en Thirkell beweren dat hoe groter het vertrouwen van de deelnemer is, hoe sterker de basis van de relatie, des te groter de commitment om de relatie te behouden. Volgens de auteurs heeft vertrouwen invloed op commitment. Deelnemers dienen eerst vertrouwen in bijvoorbeeld het proces te hebben alvorens ze commitment ontwikkelen. Samengevat heeft vertrouwen volgens de theorie invloed op commitment.

Morgan en Hunt (1994) beweren dat vertrouwen en commitment noodzakelijk zijn in samenwerkingsverbanden. Beide auteurs beweren dat vertrouwen en commitment direct leiden tot gedrag dat bevorderlijk is om relaties en samenwerkingsverbanden succesvol te laten verlopen.

Uit empirisch onderzoek blijkt dat beide begrippen los van elkaar gezien kunnen worden. Een deelnemer hoeft geen vertrouwen te hebben in het proces om committed te zijn. Een concreet voorbeeld is gegeven in paragraaf 4.5.2. In deze paragraaf is door een deelnemer aangegeven dat hij geen enkel vertrouwen heeft in het proces én het project, maar zich betrokken voelt en het proces wilt beïnvloeden. De deelnemer is committed aan het proces maar heeft geen enkel vertrouwen erin.

In de 3^e workshop hebben veel deelnemers weerstand getoond op de procesinvulling. Dit had als gevolg dat het proces in de workshop ter discussie werd gesteld. TNO heeft in de workshop aangegeven het proces in een klein comité te willen behandelen. De sceptische deelnemers hebben naar aanleiding hiervan in een kleine groep het proces besproken. De bereidwilligheid om deel te nemen aan het kleine comité is een teken van commitment. De deelnemers hadden na de 3^e workshop geen vertrouwen in het proces, maar waren bereid om mee te doen én mee te denken in een klein comité over het vervolg van het proces. Ook hieruit kan geconcludeerd worden dat vertrouwen en commitment geen relatie hebben.

In de literatuur worden vertrouwen en commitment niet of nauwelijks los van elkaar gezien. Uit empirisch onderzoek blijkt dat beide begrippen geen enkele relatie hebben met elkaar en dat het ene begrip niet automatisch leidt tot een andere. In feite zijn het twee individuele begrippen.

Deelvraag 3:

Welke factoren hebben invloed op vertrouwen en commitment?

Vanuit de theorie kunnen een aantal factoren worden benoemd die invloed hebben op het vertrouwen. De factoren zijn:

- ✓ Gedragsaspecten van de organisatie, hieronder speelt de eerlijkheid en openheid van de organisatie een cruciale rol. Het vertrouwen van de deelnemers is afgenomen doordat het Hoogheemraadschap zich niet eerlijk en open heeft opgesteld in het project. Het lijkt dat Hoogheemraadschap voor zichzelf al heeft besloten om de bagger in diepe putten te storten. Het doel van het project was om samen met de belanghebbende deelnemers te komen tot innovatieve oplossingen. Door het proces een andere invulling te geven zullen de deelnemers geen innovatieve oplossingen meer aanreiken. Ze denken dat het geen meerwaarde heeft en verliezen vertrouwen;
- ✓ Consistent gedrag door de tijd heen. Het Hoogheemraadschap dient zich te houden aan de afspraken die in de startfase van het project gemaakt zijn;
- ✓ De deelnemers hebben invloed op het vertrouwen in elkaar. Hierbij staan zowel persoonlijke als professionele aspecten centraal. Met persoonlijke aspecten wordt bedoeld of de deelnemers elkaar aardig vinden, bij professionele aspecten gaat het om de prestaties en inbreng van anderen;
- ✓ Duidelijkheid over het proces en diens doelen. De doelen van het project zijn onduidelijk bij de meeste deelnemers, indien de deelnemers goed geïnformeerd zijn over het proces, zullen ze meer vertrouwen hebben.

Het Hoogheemraadschap heeft niet aan de factoren voldaan om het vertrouwen van de deelnemers te winnen. Het Hoogheemraadschap heeft zich niet open opgesteld, zich niet aan de gemaakte afspraken gehouden en de doelen van het proces onvoldoende benadrukt. De derde factor – de deelnemers hebben invloed op het vertrouwen in elkaar – kan het Hoogheemraadschap niet beïnvloeden, maar de overige genoemde factoren wel. Het Hoogheemraadschap had de mogelijkheid om het vertrouwen van de deelnemers te winnen door zich aan de genoemde factoren te houden.

Factoren die invloed hebben wat de commitment van de deelnemers betreft zijn:

- ✓ De betrokkenheid van de deelnemers. Deelnemers met een groot belang in het project gecombineerd met affiniteit voor het probleem blijken uitermate betrokken te zijn. Aspecten

zoals persoonlijke interesse en het gevoel om gehoord te worden hebben tevens een grote invloed op de commitment van de deelnemers;

- ✓ De mate waarin de individuele deelnemer in staat is om zich actief met het project bezig te houden. Hierbij gaat het om de beschikbare tijd die de deelnemers hebben en vrij willen maken voor het proces. Een grootschalig proces kan averechts werken, omdat er teveel tijd in gaat zitten;
- ✓ Een gezamenlijke probleemdefinitie formuleren heeft invloed op de commitment van de deelnemers. Deelnemers krijgen hierdoor de indruk dat ze inbreng hebben in het proces en zullen streven naar het gezamenlijk komen tot een oplossing.

De eerste en tweede factor kan het Hoogheemraadschap niet beïnvloeden. De derde factor – het formuleren van een gezamenlijke probleemdefinitie – stond in de 1^e workshop centraal. Uit het empirisch onderzoek blijkt dat veel deelnemers zich committed voelen aan het proces en het project.

Deelvraag 4

Hoe is de ontwikkeling van vertrouwen en commitment in interactieve beleidsprocessen theoretisch opgebouwd?

In het theoretisch kader - in paragraaf 2.4.3 - zijn een aantal processen uiteengezet om vertrouwen te kunnen genereren. Er kunnen vijf processen voor vertrouwen worden onderscheiden. De processen zijn het berekend proces, het voorspellend proces, het capability proces, het intentie proces en het overdraagbaarheid proces. Bij het *berekend proces* staan kosten centraal. De betrokken deelnemers hebben geen directe kosten om aan het proces mee te doen. Er dient wel rekening gehouden te worden met de tijd en manuren die deelnemers investeren in het proces. Het *voorspellend proces* heeft betrekking op de mate van voorspelbaarheid van vertrouwen. De deelnemer gaat ervan uit dat hij op basis van informatie over gedrag en dergelijke van de andere partij in het verleden, het gedrag van deze partij in de toekomst kan voorspellen. In het *capability proces* bepaalt de ene partij op basis van inzicht in het potentieel van de ander deelnemer of organisatie of hij in staat is om aan zijn verplichtingen te voldoen. Eerlijkheid, openheid en kennis en ervaring staan centraal in het capability proces. Bij het *intentie proces* worden de intenties en doelen van de andere partij als uitgangspunt genomen. De ene partij interpreteert de houding van de andere partij en probeert op basis hiervan vast te stellen wat de intenties van de andere partij in de relatie zijn. Vervolgens bepaalt de deelnemer de mate van vertrouwen die hij in de andere partij stelt. Tot slot gaat het *overdraagbaarheid proces* uit van de definitie van een derde partij die een partner als betrouwbaar definieert. Een individu of organisatie die de intentie heeft om zaken te doen met een partner die als betrouwbaar is bestempeld, neemt deze mening over.

In paragraaf 2.5.1 is het commitmentmodel weergegeven waarbij vijf stappen centraal staan om de commitment bij deelnemers op te bouwen. Hierbij spelen zaken mee als wenselijkheid en betrokkenheid. In paragraaf 2.5.2 zijn de componenten van commitment weergegeven. In deze paragraaf hanteren O'Reilly en Chapman (1986) en Brown, Lusch en Nicholson (1995) vanuit de literatuur een uitwerking van commitment waarbij onderscheid gemaakt wordt tussen normatieve en instrumentele commitment. Binnen de normatieve commitment wordt onderscheid gemaakt tussen identificatie en internalisatie in de relatie. Identificatie heeft betrekking op verbondenheid met de organisatie en internalisatie verwijst naar de waarden die de organisatie uitdraagt. Instrumentele commitment wordt gemeten door middel van compliance in de relatie.

Vanuit de theorieën is inzicht verkregen in de theoretische ontwikkeling van vertrouwen en commitment bij de deelnemers.

Deelvraag 5:

Hoe ontwikkelen vertrouwen en commitment van de deelnemers in het interactieve proces?

Het vertrouwen van de deelnemers van het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project is onderverdeeld in drie dimensies: vertrouwen onderling de deelnemers, vertrouwen in het interactieve proces en vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland. Alle indicatoren uit het onderzoeksmodel zijn met behulp van operationalisering gemeten bij de deelnemers. De ontwikkeling van vertrouwen en commitment van de deelnemers in het interactieve proces wordt bij deze deelvraag behandeld.

Vertrouwen

Ongeveer eenderde van de deelnemers heeft in de enquêtes aangegeven vertrouwen te hebben in elkaar. De deelnemers vinden dat de ervaring en deskundigheid voldoende is om samen over het baggerprobleem te beslissen. In de meting na de 2^e workshop lag het vertrouwen in elkaar hoger dan in de meting na de 3^e workshop. Het vertrouwen in elkaar is gedaald. Een verklaring hiervoor kan de invulling van de 3^e workshop zijn. In de 3^e workshop werd het proces plenair ter discussie gesteld. Een aantal sceptische deelnemers had de leiding tijdens de discussie. De deelnemers die de baggerproblematiek wilden bespreken werden achterwege gelaten en dit wakte irritatie op bij hen. Waarschijnlijk is het vertrouwen van deze deelnemers gedaald in de andere deelnemers.

De meerderheid van de deelnemers heeft aangegeven vertrouwen te hebben in het proces en vindt een interactief proces een geschikte vorm om belanghebbenden uit het gebied te betrekken. Opvallend is dat een groot gedeelte van de deelnemers geen tot weinig vertrouwen heeft in de implementatie van de uitkomst. Er heerst veel onduidelijkheid bij de deelnemers

over de doelen van het proces en wat het Hoogheemraadschap wil beogen met het proces. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de deelnemers vertrouwen hebben in de methodiek van een interactief proces, maar weinig of geen vertrouwen hebben in het huidige proces van het Hoogheemraadschap.

Een groot gedeelte van de deelnemers vindt het handelen van het Hoogheemraadschap positief. De vragen over het imago en het gedrag van het Hoogheemraadschap wordt slechts door eenderde van de deelnemers positief beantwoord. De meerderheid van de deelnemers heeft neutraal op deze vragen geantwoord. Wellicht denken de deelnemers dat het Hoogheemraadschap de enquêtes voorhanden krijgt. Er is weinig vertrouwen van de deelnemers in het Hoogheemraadschap. Na de 3^e workshop is het vertrouwen in het Hoogheemraadschap sterk afgenomen door de verandering in de procesvoering. De aanwezigheid van een transparant proces is cruciaal voor het vertrouwen in zowel het interactieve proces als in het Hoogheemraadschap Rijnland. Door de onduidelijke positie van het Hoogheemraadschap is er weinig vertrouwen van de deelnemers. Het Hoogheemraadschap Rijnland heeft andere ideeën wat een interactief proces betreft. Zij heeft op voorhand al oplossingen en technieken bedacht. Eén daarvan is het herinrichten van diepe putten. Dit heeft ertoe geleid dat de deelnemers geen vertrouwen hebben in de uitkomst, in het proces en in het Hoogheemraadschap.

Commitment

Met betrekking tot de commitment van de deelnemers aan het proces en aan het Hoogheemraadschap Rijnland kunnen de volgende conclusies worden getrokken. De meerderheid van de deelnemers voelt zich betrokken bij het proces en zijn committed aan het proces. Uit het kleine comité blijkt door de bereidwilligheid van de deelnemers dat ze committed zijn. Ook hebben deelnemers aangegeven betrokken te zijn en invloed te willen uitoefenen op het proces.

De commitment aan het Hoogheemraadschap is voor de minderheid van de deelnemers van toepassing. Het Hoogheemraadschap is tekortgeschoten bij de uitvoering van haar taken in de Nederlandse samenleving en wordt door een aantal deelnemers getypeerd als een bureaucratische organisatie. Er is weinig commitment aan het Hoogheemraadschap, dit heeft vooral te maken met het doen en laten van het Hoogheemraadschap.

Concluderend kan gesteld worden dat het vertrouwen in elkaar te zijner tijd is gedaald. De deelnemers hebben vertrouwen in de methodiek van een interactief proces, maar weinig vertrouwen in het huidige proces van het Hoogheemraadschap. Tevens is er weinig vertrouwen in het Hoogheemraadschap zelf. De deelnemers zijn heel erg committed aan het proces, maar hebben weinig commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland.

Deelvraag 6

Wat voor effect hebben vertrouwen en commitment van de deelnemers op het procesverloop rondom het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'?

Bij deze deelvraag staat het procesverloop centraal. Door middel van een beschrijving van de workshops zal deze deelvraag worden beantwoord. De planning van het proces omvat zes workshops. De planning voor het project was om in de 1^e workshop te komen tot een gezamenlijke probleemanalyse. Omdat het de 1^e workshop was, stond de procesgang centraal in plaats van de baggerproblematiek. De 1^e workshop was voornamelijk aftastend door het Hoogheemraadschap, TNO en de deelnemers. De 2^e workshop was gericht op het formuleren van wensbeelden en nachtmerries van de deelnemers met betrekking tot bagger. Volgens de gemaakte afspraken zou in de 2^e workshop een enquête plaatsvinden om de effecten van het proces te kunnen meten. De enquête werd echter om verschillende redenen tegengehouden door het Hoogheemraadschap. Er is weinig vertrouwen onderling in het projectteam, wat ertoe leidt dat de projectleden langs elkaar heen werken en niet communiceren. TNO is verantwoordelijk voor de procesvoering, maar het Hoogheemraadschap intervenueert en oefent teveel invloed uit op de gang van zaken. Het lijkt erop dat het Hoogheemraadschap geen vertrouwen heeft in TNO, dit heeft nadelige gevolgen voor het proces en de betrokken deelnemers. Een voorbeeld hiervan is de gewijzigde invulling van de 3^e workshop. Volgens de planning zou het kennispanel in de 3^e workshop centraal staan. Het kennispanel is een team van experts op het gebied van bagger. Het bestuurslid van het Hoogheemraadschap vond dat het proces te langzaam vorderde. Hij wilde in de 3^e workshop al oplossingen genereren. TNO had aangegeven dat het presenteren van oplossingen weerstand kon opleveren bij de deelnemers, maar het Hoogheemraadschap heeft het toch doorgevoerd. In de 3^e workshop hebben ook veel deelnemers weerstand getoond op het besluit. De deelnemers gaven aan dat het geen interactieve besluitvorming is, indien er op voorhand oplossingen en technieken zijn ontwikkeld. De creativiteit en de innovatieve oplossingen van de deelnemers werden begrensd.

Het proces werd in de 3^e workshop ter discussie gesteld en TNO heeft toen voorgesteld om het proces in een klein comité te bespreken met een vijftal deelnemers. Uit het kleine comité is uitgekomen dat het onduidelijk is wat het Hoogheemraadschap met het proces wil bereiken. Het proces wordt te vrijblijvend getypeerd en het doel en de noodzaak is niet duidelijk bij de deelnemers. Veel deelnemers hebben aangegeven behoefte te hebben aan een fundamentele opzet van het hele project. De enquêtes zijn gehouden na de 3^e workshops en uit de enquêtes is gebleken dat de meerderheid van de deelnemers van mening is dat het huidige proces niet effectief zal lopen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er weinig vertrouwen in het proces is.

Interactieve besluitvorming wordt veelal ervaren als een geschikte vorm om verschillende belanghebbenden te betrekken bij het probleem. Door veel onduidelijkheid over de doelen, de

opzet van het proces en de positionering van het Hoogheemraadschap is het vertrouwen gedaald. De commitment is gelijk gebleven. De deelnemers voelen zich betrokken bij de baggerproblematiek en proberen ondanks alle aanpassingen invloed uit te oefenen op de procesvoering en wellicht op de oplossingen. Uit de bereidwilligheid van de vijf sceptische deelnemers om deel te nemen aan het kleine comité en de opkomst van de workshops blijkt dat er commitment aanwezig is. Commitment is nodig voor het proces en heeft een grote invloed op het procesverloop. Indien de deelnemers geen commitment hebben aan het proces of het project, heeft het hele proces geen meerwaarde om door te gaan. Deelnemers zullen niet meer op komen dagen en niet participeren. Opvallend is dat de deelnemers weinig vertrouwen hebben maar wel committed zijn. De rol van het Hoogheemraadschap en de invulling van het proces hebben meegespeeld bij het tekortschieten om vertrouwen te genereren. Door de betrokkenheid van de deelnemers zijn ze wel committed. Ook hier blijkt dat vertrouwen en commitment los van elkaar gezien kunnen worden en dat beide begrippen geen enkele invloed hebben op elkaar. Vertrouwen is niet nodig om commitment te ontwikkelen.

De zevende deelvraag heeft betrekking op verbeterpunten in het proces en zal in paragraaf 6.4 in combinatie met de aanbevelingen worden beantwoord.

6.3 Centrale onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag van het afstudeeronderzoek luidt als volgt:

Op welke wijze ontwikkelen vertrouwen en commitment van deelnemers in het door TNO ontwikkelde interactieve proces rondom het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland' van het Hoogheemraadschap Rijnland?

In het afstudeeronderzoek is op twee momenten gemeten in hoeverre er sprake is van vertrouwen en commitment bij de deelnemers. Het merendeel van de interviews is gehouden na de 2^e workshop en de enquête na de 3^e workshop.

Uit de interviews is gebleken dat er veel *vertrouwen van de deelnemers in elkaar* is. Het merendeel van de deelnemers gaf in de interviews aan dat ze vinden dat de andere deelnemers beschikken over voldoende kennis en ervaring om deel te mogen nemen aan het project. De aanwezigheid van verschillende mensen wordt inspirerend bevonden. Uit de enquêtes bleek dat er minder vertrouwen onderling de deelnemers is. Respectievelijk vindt 39% en 33% van de deelnemers dat de kennis en ervaring van de andere deelnemers voldoende is om samen over het baggerprobleem te beslissen.

Uit het bovenstaande kan geconcludeerd worden dat het vertrouwen van de deelnemers in elkaar voor de 3^e workshop hoger was dan in de meting erna.

De deelnemers hebben aangegeven veel *vertrouwen* te hebben *in het proces*. De meeste deelnemers vinden een interactief proces ideaal en staan er positief tegenover. 83% van de deelnemers vindt een interactief proces een geschikte vorm om mensen en organisaties uit het gebied te betrekken. Weinig deelnemers hebben vertrouwen in de uitkomst en daarmee is indirect het vertrouwen in het huidige proces verbonden. De deelnemers hebben vertrouwen in de methodiek van een interactief proces, maar weinig of geen vertrouwen in het huidige proces van het Hoogheemraadschap. Belangrijk bij het vertrouwen in het proces is om de beoogde doelen duidelijk te stellen voor de deelnemers. Er is veel behoefte om het proces concreet en fundamenteel in te vullen.

De deelnemers hebben weinig *vertrouwen in het Hoogheemraadschap*. Het handelen van het Hoogheemraadschap wordt door het merendeel van de deelnemers positief benoemd, maar slechts 28% van de deelnemers is van mening dat het Hoogheemraadschap zich aan alle gemaakte afspraken en toezeggingen houdt. Na de 3^e workshop is het vertrouwen in het Hoogheemraadschap sterk afgenomen door de verandering in de procesvoering. De aanwezigheid van een transparant proces is cruciaal voor het vertrouwen in zowel het interactieve proces als in het Hoogheemraadschap Rijnland. Het Hoogheemraadschap Rijnland heeft andere ideeën wat een interactief proces betreft. Zij heeft op voorhand al oplossingen en technieken bedacht. Eén daarvan is het herinrichten van diepe putten. Dit heeft ertoe geleid dat de deelnemers geen vertrouwen hebben in de uitkomst, in het proces en in het Hoogheemraadschap Rijnland.

De 3^e workshop en het presenteren van oplossingen en technieken is cruciaal geweest voor het vertrouwen van de deelnemers. Veel deelnemers hebben na de 3^e workshop geen vertrouwen meer in het Hoogheemraadschap en zien geen meerwaarde voor hun participatie. In een interactief beleidsproces dient er geen oplossingen te worden gepresenteerd, omdat het leidt tot begrenzing van de creativiteit van de deelnemers. Ook als hoogheemraadschap in de Nederlandse samenleving wordt het Hoogheemraadschap als een chaotische en bureaucratische organisatie gezien. De positionering van het Hoogheemraadschap speelt een grote rol bij het vertrouwen van de deelnemers. Door veel onduidelijkheden – over de beoogde doelen en opzet – verliezen veel deelnemers het vertrouwen. Ook heeft de verandering in het proces en zich niet houden aan de gemaakte afspraken geleid tot wantrouwen van de deelnemers.

Vertrouwen is ook van belang bij de organiserende instellingen. In het interview met TNO werd aangegeven dat de samenwerking tussen TNO en het Hoogheemraadschap Rijnland wantrouwig was. Door het vroegtijdig presenteren van de oplossingen heeft het Hoogheemraadschap indirect aangegeven weinig vertrouwen te hebben in het proces en dat ze geen meerwaarde zien in de participatie van de deelnemers. Het doel van het proces was om

innovatieve oplossingen te ontwikkelen voor de afzet van bagger binnen het gebied. Het Hoogheemraadschap heeft zelf oplossingen gepresenteerd, wat als gevolg had dat de deelnemers geen innovatieve oplossingen gingen bedenken. TNO had het Hoogheemraadschap hierover gewaarschuwd. Het Hoogheemraadschap was op de hoogte van de gevolgen die de 3^e workshop mee kon brengen en heeft ondanks alles toch het programma gewijzigd. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het Hoogheemraadschap weinig vertrouwen heeft in het proces en in de deelnemers.

Deelnemers hebben veel *commitment aan het proces*. Commitment is een cruciale factor in interactieve beleidsprocessen. Indien de deelnemers niet committed zijn, komen ze niet opdagen en zullen ze niet participeren in het proces. De deelnemers hebben een hoge commitment aan het proces. Een concreet voorbeeld is de bereidwilligheid van de deelnemers om mee te doen aan het kleine comité. Ondanks dat de deelnemers geen vertrouwen hebben in het proces, zijn ze betrokken en proberen invloed uit te oefenen. Ze willen hun eigen ideeën aandragen en indien mogelijk zelfs implementeren.

De *commitment aan het Hoogheemraadschap* is voor de minderheid van de deelnemers van toepassing. Het Hoogheemraadschap is tekortgeschoten bij de uitvoering van haar taken in de Nederlandse samenleving en wordt door een aantal deelnemers getypeerd als een bureaucratische organisatie. Er is weinig commitment aan het Hoogheemraadschap, dit heeft vooral te maken met het doen en laten van het Hoogheemraadschap. Het Hoogheemraadschap dient zich als een open organisatie op te stellen om commitment te ontwikkelen.

Ter afsluiting kan worden geconcludeerd dat de commitment van de deelnemers hoog is. Commitment is van groot belang in een interactief beleidsproces. Zonder commitment is er geen participatie en geen interactieve beleidsproces. De deelnemers hebben weinig vertrouwen, dit is te wijten aan de verandering in het proces. Het voeren van een transparant proces is belangrijk voor het vertrouwen van de deelnemers. Tevens speelt het Hoogheemraadschap Rijnland een belangrijke rol hierin. Het Hoogheemraadschap dient zich te houden aan alle afspraken en zich open te positioneren. In het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project is dit niet gebeurd en heeft geleid tot weerstand en wantrouwen van de deelnemers.

6.4 Aanbevelingen

In deze paragraaf worden aanbevelingen geformuleerd met betrekking tot het vertrouwen en commitment van de deelnemers in het interactieve proces. De aanbevelingen zijn gericht op het Hoogheemraadschap Rijnland, omdat zij de organiserende én leidende instelling is van het proces. De deelvraag die hierbij wordt beantwoord luidt als volgt:

Op welke punten kan de door TNO ontwikkelde interactieve proces verbeterd worden waarbij het vergroten van vertrouwen en commitment van de deelnemers centraal staat?

De volgende verbeterpunten en aanbevelingen zijn geformuleerd om het vertrouwen en commitment van de deelnemers te vergroten:

De eerste aanbeveling is om de rol van het Hoogheemraadschap anders weer te geven. De communicatie naar de deelnemers toe dient zowel open als consequent te zijn. Met het consequent zijn wordt bedoeld dat er gehouden dient te worden aan de gemaakte afspraken en niet abrupt tussentijds veranderingen doorvoeren. Deelnemers hechten veel waarde aan het interactieve proces en veranderingen in het proces leidt tot wantrouwen. Door een transparant proces te voeren en de deelnemers het gevoel geven dat hun inbreng een meerwaarde heeft voor het proces, zullen de deelnemers meer vertrouwen ontwikkelen. De commitment kan overigens ook meer worden, deelnemers zien in dat er geluisterd wordt naar hen en zullen meer betrokken raken. Het Hoogheemraadschap dient de uitgekomen oplossing uit het proces daadwerkelijk te implementeren om het vertrouwen van de deelnemers te winnen en draagvlak te creëren.

De tweede aanbeveling is het duidelijk maken van de doelen van het interactieve proces. Hierbij dient centraal te staan wat er daadwerkelijk beoogd wordt met het proces. Veel deelnemers hebben aangegeven dat het proces niet concreet is, ze omschreven het proces als 'te zweverig'. De commitment kan hierdoor afnemen, omdat de deelnemers de meerwaarde van hun participatie niet zien. Door duidelijke doelen en regels te stellen en regelmatig hierop terugkoppelen in de workshops wordt het proces inzichtelijk voor de deelnemers. Dit kan ertoe leiden dat zowel het vertrouwen als de commitment groeit.

De derde aanbeveling is om de scope van het gebied kleinschaliger vorm te geven. Hierbij kan gedacht worden dat er bijvoorbeeld op een concrete locatie in het Rijnlands gebied wordt ingezoomd. Partijen die in het betreffende gebied belang hebben, dienen betrokken te worden. De commitment van de deelnemers zal evenals het vertrouwen hoog zijn. Deelnemers zien concrete voorstellen en plannen voor hun eigen gebied, waardoor ze betrokken en committed zijn en actief zullen participeren in het proces.

Tot slot dient er aandacht besteedt te worden aan de organisatie rondom het gehele project. Met de organisatie wordt alle administratieve handelingen rondom het project bedoeld. Het projectteam dient vaker besprekingen te houden over het project en de invulling van het proces. Hierdoor kan er tijdens de workshops als één projectteam worden opgetreden en niet als twee individuele instanties. De communicatie zal aanzienlijk verbeteren door regelmatig overleg te houden. Ook het versturen van de uitnodigingen en het toezenden van de informatie naar de

deelnemers is een belangrijk punt. In het verleden hebben niet alle deelnemers de juiste informatie op het juiste tijdstip ontvangen. Kortom, achter de schermen dient er aandacht te worden besteed aan de administratieve handelingen. De organisatie rondom het project is belangrijk ter ondersteuning van het proces. Tevens zien de deelnemers dat het Hoogheemraadschap een goed geordende organisatie is. Dit kan leiden tot meer vertrouwen in het Hoogheemraadschap.

6.5 Vervolgonderzoek

In deze paragraaf staat centraal wat de actiepunten zijn voor het vervolgonderzoek. Het onderzoek van de scriptie is gericht om inzicht te krijgen in het vertrouwen en commitment van de deelnemers in het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project. De scriptie is gericht op een single casestudy, namelijk het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'. De scriptie is geschreven voor TNO, om de gebruikte methodiek en de uitkomsten te monitoren, en voor het Hoogheemraadschap Rijnland om inzicht te krijgen in het vertrouwen en commitment van de betrokken deelnemers. Vertrouwen en commitment zijn dé succesfactoren voor het voeren van een succesvol interactief beleidsproces, vandaar dat het wetenschappelijk relevant is om onderzoek naar te doen. Ondanks alle aandacht voor het effectief betrekken van participanten en het verhogen van diens vertrouwen in interactieve beleidsprocessen, zijn in de literatuur geen concrete aanknopingspunten geformuleerd. Deze scriptie hoopt bij te dragen om het vertrouwen en commitment van de participanten in de startfase van een interactief proces te verhogen en gedurende het gehele proces hoog te houden. Middels de genoemde factoren bij deelvraag 3 kan een organiserende instelling in staat zijn om in de startfase van een interactief proces de aandacht te vestigen om vertrouwen en commitment van de betrokkenen te winnen.

De genoemde aanbevelingen in paragraaf 6.4 zijn aandachtspunten voor het Hoogheemraadschap om het vertrouwen en commitment van de deelnemers te verhogen in het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project. Na het implementeren van de aanbevelingen dient er een meting gehouden te worden of er een verandering is opgetreden in het vertrouwen en commitment van de deelnemers. De meting kan gehouden worden in de volgende workshop. De volgende workshop is gepland op 28 september 2006 en in oktober vinden bijeenkomsten plaats in de deelgebieden van de regio Zuidwest Rijnland. De meting kan de vorm hebben van een enquête of een interview. Aanbevolen wordt om in de 4^e workshop een enquête te houden onder de deelnemers om data te verzamelen. Het beste zou zijn om de enquêtes tijdens de workshop in te laten vullen, zodat de bevindingen snel voorhanden zijn. Aan de andere kant zijn interviews diepgaander. Indien er tijd is, wordt het houden van interviews aanbevolen. Door middel van een interview kan een deelnemer aangeven wat er verbeterd dient te worden in het proces. In een één-op-één gesprek zijn de deelnemers meer open en zullen ze zich gewaardeerd voelen doordat er gevraagd wordt naar hun mening.

Literatuurlijst

Artikelen

- Berveling, J. (1998) 'Creativiteit versus representativiteit', *Bestuurskunde jaargang 7*, nummer 7
- Brown, J.R., Lusch, R.F. and Nicholson, C.Y. (1995) 'Power and Relationship Commitment: their impact on marketing channel member performance', *Journal of Retailing*, volume 71 (4), pp. 363-392
- Depla, P., Schalken, K. en Tops, P.W. (1993) 'Burgeronderzoek en gemoderniseerd lokaal bestuur', *Bestuurskunde*, nummer 6- 1993
- Doney, P. and Cannon, J.P. (1997) 'An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships', *Journal of Marketing*, volume 61 (April), pp. 35-51
- Dowling, G.R. (1986) 'Managing your corporate images' *Industrial marketing management*, 15, pp. 109-115
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H. and Oh, S. (1987) 'Developing Buyer-Seller Relationships', *Journal of Marketing*, volume 51 (April), pp. 11-27
- Geyskens, I., Steenkamp, J.E.M. and Kumar, N. (1999) 'A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships', *Journal of Marketing Research*, volume 36 (2), pp. 223-238
- Hardin, R. (1999) 'Do we want trust in government?', *Democracy and Trust*, Cambridge (UK)
- Hendriks, F. (2003) 'Vertrouwen op niveau', *Bestuurskunde jaargang 12*, nummer 3
- Kumar, N., Hibbard, J.D. and Stern, L.W. (1994) 'The nature and consequences of marketing channel intermediary commitment', *Working Paper, Marketing Science Institute*
- Morgan, R. en Hunt, S.D. (1994), 'The commitment-trust theory of relationship marketing', *Journal of Marketing*, volume 58 (July), pp. 20-38
- O'Malley, M. (2001), '5 steps to building employee commitment', *IOMA's Human resource Department Management Report*, Mei 2001
- Pröpper, I.M.A.M. en Steenbeek, D.A. (1998) 'Interactieve beleidsvoering', *Bestuurskunde jaargang 7*, nummer 7
- Rothstein, B. (2003) 'Social capital in a working democracy', *Power and democracy: critical interventions*, London: Ashgate
- Sztompka, P. (1998) 'Trust, distrust and two paradoxes of democracy', *European Journal of Social Theory*, 19-32

Boeken

- Baarda, D.B. en de Goede, M.P.M. (1996) *Methoden en Technieken, praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*, Educatieve Partners Nederland BV, Houten
- Baarda, D.B. en de Goede, M.P.M. (1996) *Statistiek met SPSS voor Windows, inleiding elementaire statistiek en handleiding voor het verwerken en analyseren van onderzoeksgegevens met SPSS voor Windows*, Educatieve Partners Nederland BV, Houten
- Babbie, E. (2004) *The practice of social research*, Thomson Wadsworth, Chapman University

- Bovens, M.A.P. e.a. (2001) *Openbaar bestuur: beleid, organisatie en politiek*, Kluwer, Alphen aan den Rijn
- Van de Bunt, P.A.E. (1995) *Management van verandering – interactie van omgeving, strategie, structuur en cultuur*, Kluwer Bedrijfswetenschappen
- Derksen, W. en Schaap, L. (2004) *Lokaal bestuur*, Elsevier bedrijfsinformatie BV., 's-Gravenhage
- Elchardus, M. en Smits, W. (2002) *Anatomie en oorzaken van het wantrouwen*, Brussel, Vubpress
- Fukuyama, F. (1995) *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*, New York: Free Press
- Hardin, R. (2002) *Trust and trustworthiness*, New York, Russell Sage Foundation
- Hakvoort, J.L.M. (1996) *Methoden en technieken van bestuurskundig onderzoek*, Tweede gewijzigde druk, Uitgeverij Eburon, Delft
- Hendriks, F. en Tops, P.W. (2001) *Politiek en interactief bestuur – interacties en interpretaties rond de ontwikkeling van het Nationaal Verkeers- en Vervoersplan*, Elsevier bedrijfsinformatie BV., 's-Gravenhage
- Van Hoorn, P. (1991) *Het spanningsveld tussen strategie, structuur en cultuur, dilemma's tussen moeder en dochter*, Stichting Instituut voor Bedrijfseconomie, Amsterdam
- Jorgensen, D.L. (1989) *Participant observation, a methodology for human studies*, Sage Publications Inc., The International Professional Publishers, London
- Klijn, E.H. en Teisman, G.R. (1992) *Beleid en sturing in complexe netwerken, beleidsnetwerken: analyse en management*, Rotterdam
- Meyer, J.P. en Herscovitsch, L. (2001), *Commitment in the workplace, toward a general model*, Human Resource Management review
- Neelen, G.H.J.M. e.a. (2003) *De bestuurlijke kaart van Nederland, het openbaar bestuur en zijn omgeving in nationaal en internationaal perspectief*, Uitgeverij Coutinho, Bussum
- Pröpffer, I. en Steenbeek, D. (1999), *De aanpak van interactief beleid: elke situatie is anders*, Uitgeverij Coutinho, Bussum
- Putnam, R.D. (1993) *Making democracy work*, Princeton, Princeton University Press
- Van Riel, C.B.M. (1992) *Identiteit en Imago, een inleiding in de corporate communication*, Academic Service, Schoonhoven
- Swanborn, P.G. (1984) *Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek: inleiding in ontwerpstrategieën*, Boom Meppel, Amsterdam
- Swanink, J.J. (1989) *Werken met de organisatiecultuur, de harde gevolgen van de zachte factor*, Nederlands Studie Centrum, Vlaardingen
- Tops, P.W. & Zourdis, S. (2000) *Burgers en overheidscommunicatie*, Centrum voor Recht, Bestuur en Informatisering. Katholieke Universiteit Brabant

Rapporten

- De Hair, P.M. en Middelburg, C., (2003), *Linking HR Practices to organizational commitment, a mediating role for employee beliefs*, Rotterdam
- Ellen, G.J. en Gieske, J.M.J., (2003), *Verslag van de workshop: perspectieven op sediment binnen het Hoogheemraadschap van Rijnland*, Delft

- Koene, B.A.S. en Paauwe, J., (1999), *Vertrouwen in situaties van verandering*, Rotterdam Institute for Business Economic Studies
- Van Woerkum, C.M.J. en Aarts, M.N.C., (2002), *Over de waarde van pluriformiteit in interactieve beleidsprocessen*, Wageningen Universiteit en Research centrum, communicatie en innovatie studies, Wageningen

Internetbronnen

- <http://www.bestuurskunde.nl/publicaties/bestuurskunde.php?artikel=1998,,7,7,4> geraadpleegd op 18 april 2006 om 10.30 uur
- <http://www.citaten.net/> geraadpleegd op 2 augustus 2006 om 15.30 uur
- <http://www.feweb-vu.nl/urlsearchresults.asp?itemnumber=7727> geraadpleegd op 26 juli 2006 om 14.30 uur
- <http://www.loyaltyfacts.com/pages/index.asp?soort=artikel&id=39> geraadpleegd op 26 juli 2006 om 15.17 uur
- http://www.managementissues.com/cultuuranalyse/cultuuranalyse/communicatie_verbeteren:_een_kunstje_leren_of_houding_en_gedrag_veranderen?_20050405286.html geraadpleegd op 26 juli 2006 om 14.45 uur
- <http://www.rijnland.net/asp/get.asp?ItmIdt=00003762&VarIdt=00000001&mode=> geraadpleegd op 4 april 2006 om 14.10 uur
- http://www.symbio6.nl/interactief_beleid.php geraadpleegd op 25 april 2006 om 14.00 uur
- http://www.tno.nl/bouw_en_ondergrond/index.xml geraadpleegd op 31 maart 2006 om 13.40 uur
- http://www.tno.nl/tno/wie_we_zijn/ geraadpleegd op 31 maart 2006 om 13.30 uur
- <http://www.van-osch.com/nonratio.htm> geraadpleegd op 26 juli 2006 om 14.40 uur
- <http://www.zbc.nu/main.asp?ChapterID=2854> geraadpleegd op 21 april 2006 om 15.30 uur

Interne documenten

- Ellen, G.J. en Gieske, J.M.J. (2003) *Verslag van de workshop: perspectieven op sediment binnen het Hoogheemraadschap van Rijnland*, TNO Strategie, Technologie en Beleid, Delft
- Raamwerk Projectvoorstel
- Samenvatting Plan van Aanpak ten behoeve van de workshops
- Slootweg, R. en van Schooten, M. (2006) *Nieuwsbrief Baggeren in Zuidwest Rijnland, creatief omgaan met bagger*, Hoogheemraadschap Rijnland, Leiden

Bijlage 1: enquête



**Enquête ter evaluatie van de gekozen interactieve benadering
en de workshops in het project:**

“Baggeren in Zuidwest Rijnland”

Naam	
Organisatie	
Functie	
Emailadres	
Postadres	

Uw antwoorden zullen worden verwerkt door TNO. TNO zal de resultaten van de enquête alleen geanonimiseerd met Rijnland bespreken.

Geachte lezer,

Het hoogheemraadschap van Rijnland spant zich in om wateroverlast tegen te gaan en een goede waterkwaliteit te bevorderen. Hiervoor is onderhoud aan het systeem van sloten, vaarten en plassen, kortom alle watergangen, nodig. Een aspect van dit onderhoud is baggeren. Rijnland wil bij de besluitvorming rondom het baggeren bewoners en gebruikers van het gebied betrekken door middel van een proces dat uit zes stappen bestaat. De stappen in dit proces zijn hiernaast afgebeeld. Deze zijn ook terug te vinden in de procesregels.

Door middel van deze enquête wil TNO achterhalen hoe u de gekozen interactieve benadering *en* de workshops ervaart. De reden hiervoor is dat TNO en Rijnland van uw ervaringen willen leren.

Hieronder zijn verschillende stellingen weergegeven. Wij willen u vragen aan te geven in hoeverre u het met een stelling eens bent. U kunt antwoorden door de betreffende score te omcirkelen.

Stap 1
Situatie beschrijven

Stap 2
Dromen

Stap 3
Vragen stellen

Stap 4
Oplossingen

Stap 5
Presentaties

Stap 6
Afspraken

Het invullen van de vragenlijst kost ongeveer 10 minuten.

- | | | | |
|---|-----------------------|--|---------------------|
| 1. Rijnland leeft alle in het proces gemaakte afspraken en toezeggingen na. | Zeer
mee
oneens | 1 2 3 4 5

neutraal | Zeer
mee
eens |
| 2. Ik begrijp de standpunten en opinies van de andere deelnemers. | Zeer
mee
oneens | 1 2 3 4 5

neutraal | Zeer
mee
eens |
| 3. Ik denk dat dit proces effectief zal verlopen. | Zeer
mee
oneens | 1 2 3 4 5

neutraal | Zeer
mee
eens |
| 4. De workshops over dit onderwerp zijn leerzaam. | Zeer
mee
oneens | 1 2 3 4 5

neutraal | Zeer
mee
eens |
| 5. Ik vind dat dit proces de | Zeer
mee | 1 2 3 4 5
 ----- | Zeer
mee |

besluitvorming verstoort.

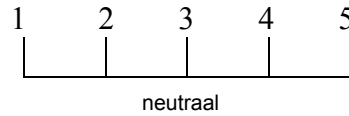
oneens

neutraal

eens

6. Ik voel me betrokken bij dit proces.

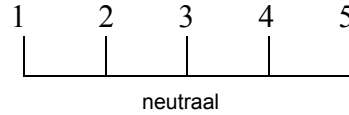
Zeer
mee
oneens



Zeer
mee
eens

7. Ik vind dat mijn bijdrage in dit proces serieus genomen wordt.

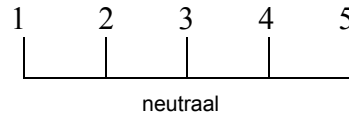
Zeer
mee
oneens



Zeer
mee
eens

8. De deskundigheid van de andere deelnemers is voldoende om samen over het baggerprobleem van Rijnland te beslissen.

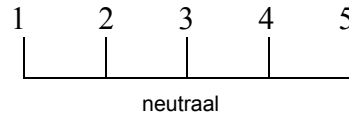
Zeer
mee
oneens



Zeer
mee
eens

9. Ik erken de verschillen in standpunten en opinies van de verschillende deelnemers.

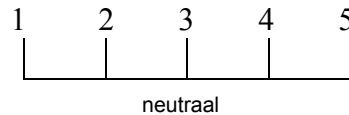
Zeer
mee
oneens



Zeer
mee
eens

10. Ik denk dat de uitkomsten van het proces door Rijnland zullen worden geïmplementeerd.

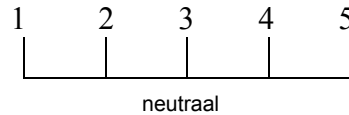
Zeer
mee
oneens



Zeer
mee
eens

11. Ik steun dit proces.

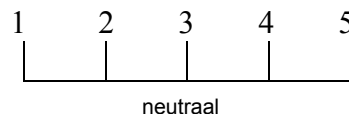
Zeer
mee
oneens



Zeer
mee
eens

12. Ik vind het niet noodzakelijk dat ik betrokken word bij dit proces.

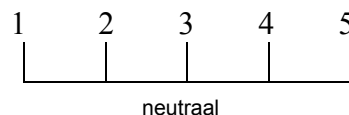
Zeer
mee
oneens



Zeer
mee
eens

13. Het is mij duidelijk wat in de volgende workshop met de resultaten van vandaag gaat gebeuren.

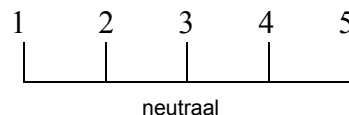
Zeer
mee
oneens



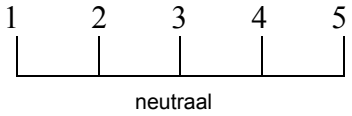
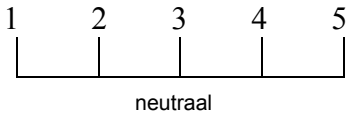
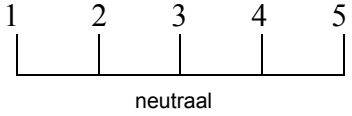
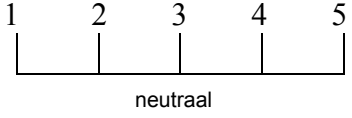
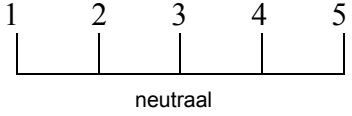
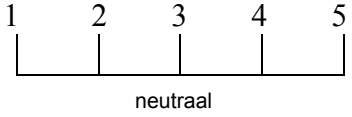
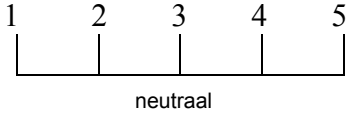
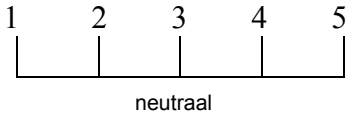
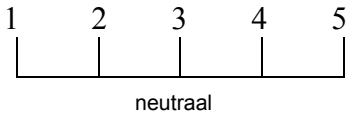
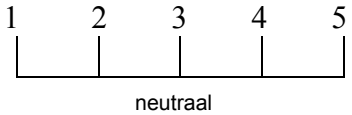
Zeer
mee
eens

14. Er is in de workshop voldoende mogelijkheid voor de inbreng van mijn ideeën.

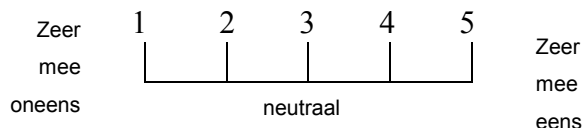
Zeer
mee
oneens



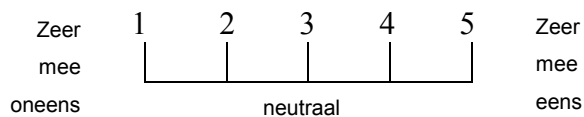
Zeer
mee
eens

- | | | | |
|---|-----------------------|--|---------------------|
| 15. Wat dit proces betreft is het handelen van Rijnland naar de deelnemers toe positief. | Zeer
mee
oneens |  | Zeer
mee
eens |
| 16. Ik vind dit type proces een geschikte vorm om mensen en organisaties uit het gebied te betrekken. | Zeer
mee
oneens |  | Zeer
mee
eens |
| 17. Ik voel me geremd om persoonlijke ideeën aan te dragen, omdat ik de belangen van mijn organisatie behartig. | Zeer
mee
oneens |  | Zeer
mee
eens |
| 18. In de resultaten tot zover zijn de bijdragen van de deelnemers duidelijk terug te zien. | Zeer
mee
oneens |  | Zeer
mee
eens |
| 19. Ik kan vrij spreken over onderwerpen die voor mij van belang zijn. | Zeer
mee
oneens |  | Zeer
mee
eens |
| 20. Ik streef ernaar om in dit proces mijn capaciteiten zo goed mogelijk in te zetten. | Zeer
mee
oneens |  | Zeer
mee
eens |
| 21. Het gezamenlijk zoeken naar oplossingen tijdens dit proces spreekt mij erg aan. | Zeer
mee
oneens |  | Zeer
mee
eens |
| 22. Ik vertrouw erop dat de deelnemers streven naar een voor allen acceptabele oplossing. | Zeer
mee
oneens |  | Zeer
mee
eens |
| 23. Rijnland voert haar taken goed uit. | Zeer
mee
oneens |  | Zeer
mee
eens |
| 24. De deelnemers krijgen onvoldoende de mogelijkheid om te reageren op de gepresenteerde resultaten. | Zeer
mee
oneens |  | Zeer
mee
eens |

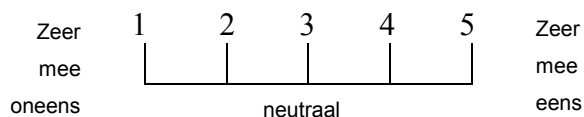
25. De ervaring van de andere deelnemers is voldoende om samen over het baggerprobleem van Rijnland te beslissen.



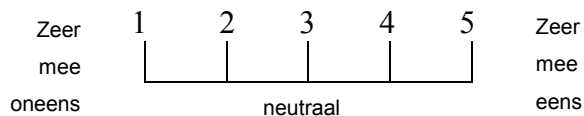
26. Rijnland drukt een te grote stempel op het proces.



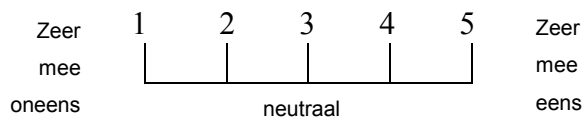
27. Ik ben tevreden over de omgang tussen de verschillende partijen vandaag.



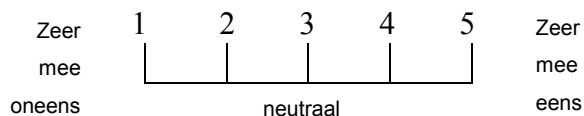
28. Ik zie niet in wat ik kan toevoegen aan dit proces.



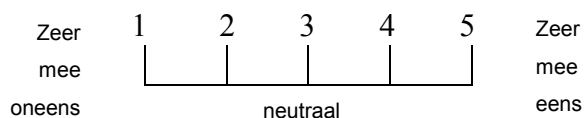
29. Ik steun de tot nu toe behaalde resultaten van dit proces.



30. Ik vind dat te weinig met de bijdrage van de deelnemers wordt gedaan.



31. De workshop was een succes.



Tenslotte willen wij u nog het volgende voorleggen. Van meerdere deelnemers is de vraag gekomen of de workshops overdag kunnen plaatsvinden. Om aan deze wens tegemoet te komen overweegt Rijnland om de laatste stappen van het proces op één dag af te ronden.

Zou u aan deze dag, waarschijnlijk in september, deelnemen? U kunt hieronder uw antwoord aankruisen:

Ja	<input type="checkbox"/>
Nee	<input type="checkbox"/>

Indien u wilt deelnemen, willen wij u vragen hieronder de dagen van de week aan te kruisen welke voor u tot de mogelijkheden behoren.

Maandag	Dinsdag	Woensdag	Donderdag	Vrijdag

Overige opmerkingen:

--

Hartelijk dank voor uw medewerking.

Bijlage 2: interviewvragen

Interviewvragen deelnemers

1. Hoe staat u tegenover de interactieve vormgeving van het project 'Leven met bagger'?
2. Vindt u dat u en de andere deelnemers voldoende inbreng hebben in het proces? Zo nee, wat zou u er veranderd aan willen zien?
3. Heeft u al eerder deelgenomen aan een interactief proces? Zo ja, wat vond u er van? Ziet u verschillen? Wat zou u nu anders willen zien?
4. Zou u dingen anders willen zien in de workshop?
5. Denkt u dat de uitkomst van het project daadwerkelijk wordt geïmplementeerd? Zo nee, waarom niet? Zo ja, wat vindt u daarvan?
6. Bent u in het verleden in aanraking gekomen met het Hoogheemraadschap Rijnland? Zo ja, wat was uw indruk? Zo nee, wat is nu uw indruk?
7. Vindt u dat de deelnemers de kennis en ervaring hebben om mee te mogen beslissen met het project?
8. Bent u van mening dat alle deelnemers hetzelfde doel voor ogen heeft?
9. Wat vindt u van de communicatie met het Hoogheemraadschap Rijnland?
10. Houdt het Hoogheemraadschap zich aan de gemaakte afspraken?
11. Heeft u interesse in de baggerproblematiek? (affiniteit)
12. Voelt u zich gewenst in het project?
13. Hoe ziet u de problematiek?
14. Wat is uw belang in het project/ waarom heeft u er belang bij?

Interviewvragen leden projectteam

1. Hoe bent u betrokken geraakt bij het project?
2. Hoe is de samenwerking met TNO ontstaan? Wat vindt u van de samenwerking met TNO?
3. Waarom is gekozen voor deze interactieve benadering? Wat vindt u daarvan?
4. Waarom is het proces zo grootschalig opgezet? Waarom is het proces breed en open opgezet? Waarom is gekozen voor een langdurig proces?
5. Hoe is de probleemdefinitie tot stand gekomen?
6. Op basis waarvan zijn de belanghebbenden geselecteerd?
7. Wat voor oplossing ziet u uit het project komen? En wordt deze oplossing daadwerkelijk geïmplementeerd?
8. Wat vindt u van de betrokkenheid van TNO? Waarom is er onduidelijkheid ontstaan over de enquête van workshop 2?
9. Hoe kijkt u als 'relatieve buitenstaander' tegen Rijnland aan? Hoe denkt u dat Rijnland tegenover het proces staat? En hoe denkt u dat dhr. W. van der Hoeven tegenover het proces staat?

10. Hoe is het besluit gekomen om af te wijken van de originele procesvoering? (workshop 3)
11. Wat vond u van workshop 3?
12. Wat vindt u van de rol van de observanten?

Interviewvragen leden projectteam TNO

1. Wat is kort de voorgeschiedenis van dit project? Hoe is de samenwerking met Rijnland ontstaan? Wat vindt je van de samenwerking?
2. Waarom is gekozen voor deze interactieve benadering? Wat vindt u daarvan?
3. Waarom is het proces zo grootschalig opgezet? Waarom is het proces breed en open opgezet? Waarom is gekozen voor een langdurig proces?
4. Hoe is de probleemdefinitie betreffende de baggerproblematiek tot stand gekomen?
5. Op basis waarvan zijn de belanghebbenden geselecteerd?
6. Wat voor oplossing zie je uit het project komen? En wordt deze oplossing daadwerkelijk geïmplementeerd door Rijnland?
7. Wat vindt je van de betrokkenheid van Rijnland? Waarom is er onduidelijkheid ontstaan over de enquête van workshop 2?
8. Hoe ligt het project bij TNO?
9. Hoe denk je dat Rijnland tegenover het proces staat? En hoe denk je dat dhr. W. van der Hoeven tegenover het proces staat?
10. Hoe is het besluit tot stand gekomen om af te wijken van de originele procesvoering (workshop 3)? Wat was precies de invloed van dhr Van der Hoeven?
11. Wat vond je van workshop 3?
12. Hoe worden de resultaten van de deelgroepen met elkaar verbonden?

Bijlage 3: observatieprotocol

Observatieprotocol

Plenair deel 1: 18:00-18:40

Hoe groot is de opkomst?	
Is er betrokkenheid te zien aan de sfeer en de stemming van de deelnemers en hoe ontwikkelt de sfeer?	
Hoe wordt er gereageerd op de inleidende informatie? Hoe is de koppeling met de eerste workshop?	
Wat is de rol van Rijnland?	
Zijn er meningen/reacties gegeven over Rijnland in het algemeen?	
Hoe wordt er gereageerd op de oplossingen?	

Deelgroepen: 18:40-20:10

Zijn er deelnemers die niet actief participeren?	
Hoe wordt er gereageerd op de oplossingen van Rijnland? (let op weerstand, enthousiasme ed)	
Hoe gedragen de Rijnlanders zich?	
Welke mensen observeren en hoe gedragen zij zich?	

Plenair deel 2: 20:15-21:30

Komen de oplossingen duidelijk over op de andere deelnemers?	
Hoe reageren de Rijnlanders op de gepresenteerde oplossingen?	
Hoe reageren de deelnemers op de gepresenteerde oplossingen?	
Kan het kennispanel de vragen beantwoorden? Blijven ze neutraal bij de beantwoording van de vragen?	
Hoe gedraagt Rijnland zich bij het verzamelen van vragen die de volgende keer beantwoordt moeten worden?	

Vertrouwen en commitment

Onderzoek naar vertrouwen en commitment in interactieve
beleidsprocessen



Door

U.A. Bisram

BESTUURSKUNDE

Erasmus Universiteit Rotterdam

TNO Bouw en Ondergrond

Augustus 2006

Vertrouwen en commitment

*Onderzoek naar vertrouwen en commitment in interactieve
beleidsprocessen*

Usha Bisram
Studentnummer: 290047

Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit Sociale Wetenschappen – Bestuurskunde
Master Arbeid, Organisatie & Management

Augustus 2006

Eerste lezer: Dhr. J. Edelenbos
Tweede lezer: Dhr. L. Gerrits

"These is not a book, lumps of lifeless paper, but minds alive on paper."

Gilbert Highet

Voorwoord

Deze scriptie is het resultaat van mijn afstudeerstage bij TNO Bouw en Ondergrond te Delft. De scriptie dient tevens als sluitstuk van de masteropleiding “Arbeid, Organisatie en Management”. Arbeid, Organisatie en Management is een differentiatie binnen de opleiding Bestuurskunde van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Deze master beweegt zich op het grensvlak van Bestuurskunde en (Organisatie)Sociologie. Er wordt aandacht besteed aan ontwikkelingen op het gebied van arbeid en organisatie, theorie en theorievorming, empirische toetsing en toepassing van wetenschappelijke inzichten. Tevens staat de wisselwerking tussen ontwikkelingen in de omgeving en veranderingen in de interne organisatie centraal.

In de scriptie is getracht om de theoretische concepten uit de masteropleiding toe te passen op de praktijksituatie. Tevens past de scriptie in toekomstige onderzoeken naar interactieve beleidsprocessen en de betrokken participanten. Ondanks alle aandacht voor het effectief betrekken van participanten en het verhogen van diens vertrouwen in en commitment aan interactieve beleidsprocessen, zijn in de literatuur geen concrete aanknopingspunten geformuleerd. Deze scriptie hoopt bij te dragen om het vertrouwen en commitment van de participanten in de startfase van een interactief proces te verhogen en gedurende het gehele proces hoog te houden.

Tot slot wil ik graag iedereen bedanken door wie ik in staat ben gesteld de scriptie te schrijven. Ten eerste wil ik graag mijn begeleiders van de Erasmus Universiteit, Lasse Gerrits en Jurian Edelenbos, bedanken voor de begeleiding en de ondersteuning. Mijn begeleider van TNO Bouw en Ondergrond, Gerald Jan Ellen, zou ik graag willen bedanken voor de gelegenheid om af te studeren. Mijn collega-stagiair, Thomas de Graaff, wil ik bedanken voor zijn inzicht en hulp bij het schrijven van mijn scriptie. Veel dank aan mijn studiegenoten en alle mensen die zo vriendelijk waren om tijd vrij te maken voor een interview.

Usha Bisram
Delft, augustus 2006

Inhoudsopgave

<i>Managementsamenvatting</i>	8
1. Inleiding	13
1.1 Probleemschets	13
1.2 Aanleiding onderzoek	13
1.3 Onderzoeksvragen	14
1.4 Leeswijzer	15
2. Theoretisch kader	16
2.1 Inleiding	16
2.2 Interactieve beleidsvorming	16
2.3 Deelnemers in interactieve beleidsprocessen	19
2.4 Vertrouwen	20
2.4.1 Vertrouwen in elkaar	21
2.4.2 Vertrouwen in het interactieve proces	22
2.4.3 Vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland	23
2.4.4 Genereren van vertrouwen	24
2.5 Commitment	25
2.5.1 Commitment aan het proces	26
2.5.2 Commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland	27
2.6 Relatie tussen vertrouwen en commitment?	28
2.7 Ter afsluiting	29
3. Methodologische verantwoording	31
3.1 Inleiding	31
3.2 Methoden	31
3.3 Technieken	32
3.3.1 Enquête	32
3.3.2 Observatie	36
3.3.3 Onderzoek	37
3.4 Operationalisering	37
3.4.1 Vertrouwen	38
3.4.2 Commitment	44
3.5 Ter afsluiting	47
4. Casebeschrijving	50

4.1 Inleiding	50
4.2 Baggeren in Zuidwest Rijnland	50
4.3 Introductie actoren	51
4.3.1 TNO	51
4.3.2 Hoogheemraadschap Rijnland	53
4.3.3 Deelnemers	56
4.4 Proces	57
4.4.1 Workshop 1	58
4.4.2 Workshop 2	59
4.4.3 Workshop 3	61
4.4.4 Het vervolg	67
4.4.5 Opkomst	68
4.5 Deelnemers	69
4.5.1 Benutters	69
4.5.2 Beheersers	70
4.5.3 Beschermers	71
4.5.4 Bewoners	73
4.6 Samenvatting	73
5. Analyse	75
5.1 Inleiding	75
5.2 Vertrouwen	75
5.3 Commitment	80
5.4 TNO & Hoogheemraadschap Rijnland	81
6. Conclusies en aanbevelingen	83
6.1 Inleiding	83
6.2 Beantwoording deelvragen	83
6.3 Centrale onderzoeksvraag	93
6.4 Aanbevelingen	95
6.5 Vervolgonderzoek	97
Literatuurlijst	98
Bijlage 1: enquête	101
Bijlage 2: interviewvragen	108
Bijlage 3: observatieprotocol	110

Managementsamenvatting

Aanleiding

Het Hoogheemraadschap Rijnland heeft als doel om wateroverlast tegen te houden en een goede waterkwaliteit te bevorderen. In het hele gebied van Rijnland zijn metingen uitgevoerd en daaruit is gebleken dat het tijd is voor noodzakelijk onderhoud van wateren. Rijnland voert in samenwerking met de gemeenten, bewoners en gebruikers van het gebied een project uit voor het verwerken en hergebruiken van bagger. Het project heet 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'. In het project zal een groep belanghebbenden uit het gebied onder leiding van TNO in een aantal workshops naar een gezamenlijk voorstel toewerken voor baggerverwerking. De workshops zijn in een interactief proces vormgegeven waarbij de inbreng van de individuele betrokkenen centraal staat.

Om na te gaan in hoeverre de methodiek het gewenste effect heeft met betrekking tot vertrouwen en commitment wordt het proces gevolgd. Vertrouwen en commitment worden als dé succesfactoren gezien in interactieve beleidsprocessen. De centrale onderzoeksvraag van het onderzoek luidt als volgt:

Op welke wijze ontwikkelen vertrouwen en commitment van deelnemers in het door TNO ontwikkelde interactieve proces rondom het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland' van het Hoogheemraadschap Rijnland?

Samenvatting theoretisch gedeelte

Het afstudeeronderzoek heeft betrekking op vertrouwen en commitment van deelnemers in interactieve beleidsprocessen. Interactief beleid is gericht om de invloed van belanghebbenden binnen en buiten de overheid op het beleid te vergroten en kennis, ervaringen en inbreng te delen. Bij interactief beleid gaat het erom dat de overheid in een zo vroeg mogelijk stadium burgers, maatschappelijke instanties, bedrijven en/ of andere overheden bij het beleid betreft om in open wisselwerking en samenwerking met hen tot de voorbereiding, bepaling, de uitvoering en evaluatie van beleid te komen.

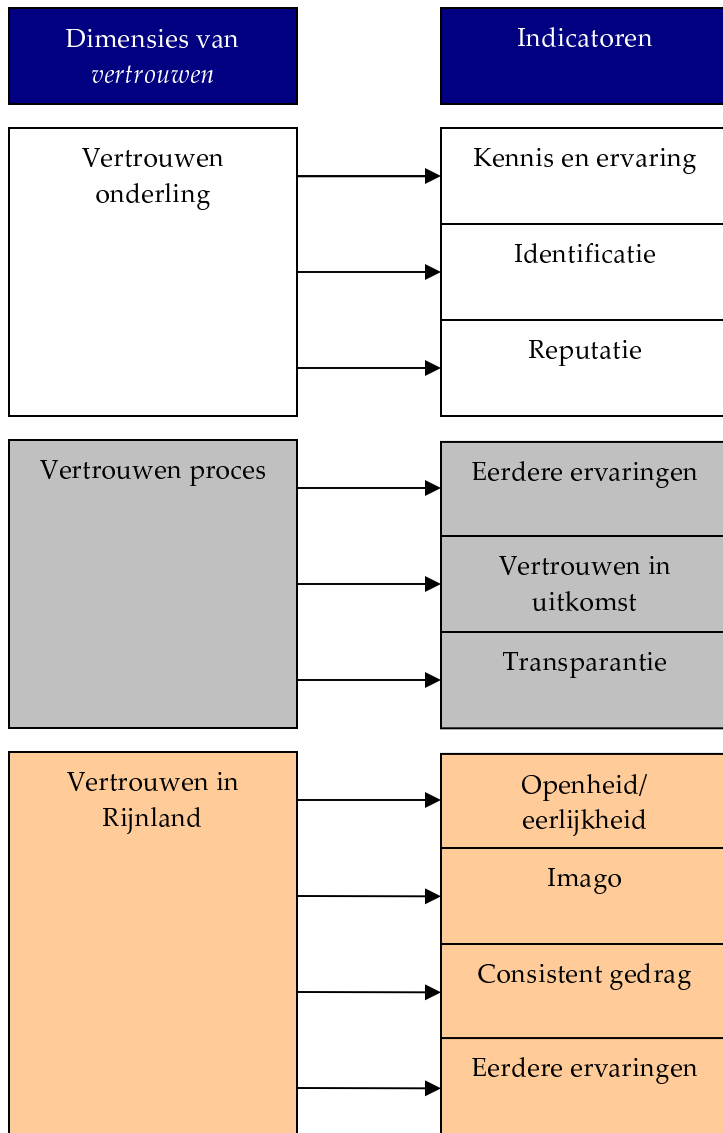
Vertrouwen is in het onderzoek onderverdeeld in drie dimensies: vertrouwen van de deelnemers in elkaar, vertrouwen in het proces en vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland. Bij *vertrouwen van de deelnemers in elkaar* speelt het begrip sociaal vertrouwen mee. Bij sociaal vertrouwen gaat het om intermenselijke vertrouwen, specifiek gericht op het vertrouwen waarmee onbekenden elkaar tegemoet treden in de maatschappij. *Vertrouwen in het proces* heeft het vooral te maken met de wijze waarop samenwerkingsverbanden in de publieke

sector worden vormgegeven: op een relatief technocratisch en instrumentele wijze, die de beleidsproductie op gang houdt, maar die de deelnemers met een onbehagen onbegrepen gevoel achterlaat. Bij het *vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland* speelt het begrip 'institutioneel vertrouwen' mee. Institutioneel vertrouwen heeft betrekking op het vertrouwen in sociale, culturele, economische en politieke instanties van de maatschappij.

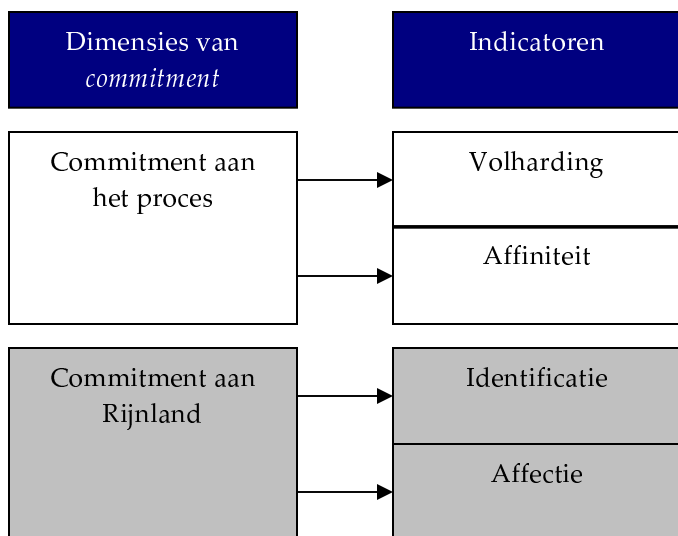
Het begrip commitment is onderverdeeld in commitment aan het proces en commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland. Bij *commitment aan het proces* gaat het om de vraag waarom de deelnemers bereid zijn om het beleid te steunen. Ze kunnen het eens zijn met de probleemdefinitie, met de inhoud van het beleid of met het proces waarin het tot stand is gekomen. Bij *commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland* wordt onderscheid gemaakt tussen normatieve en instrumentele commitment. Binnen de normatieve commitment wordt onderscheid gemaakt tussen identificatie en internalisatie in de relatie. Instrumentele commitment wordt gemeten door middel van compliance in de relatie. Compliance is een functie die in algemene zin toeziet op naleving van wetten en regels die te maken hebben met de bevordering en handhaving van de integriteit van een instelling en diens medewerkers.

Too en Thirkell beweren dat hoe groter het vertrouwen van de deelnemer is, hoe sterker de basis van de relatie, des te groter de commitment om de relatie te behouden. Volgens de auteurs heeft vertrouwen invloed op commitment. Deelnemers dienen eerst vertrouwen in bijvoorbeeld het proces te hebben alvorens ze commitment ontwikkelen. Samengevat heeft vertrouwen volgens de theorie invloed op commitment.

Uit de theorie zijn twee onderzoeksmodellen ontwikkeld met betrekking tot vertrouwen en commitment. In de volgende twee figuren zijn de onderzoeksmodellen weergegeven.



Figuur A: Onderzoeksmodel vertrouwen



Figuur B: Onderzoeksmodel commitment

De indicatoren zijn geoperationaliseerd in vragen voor interviews en stellingen. Het empirisch onderzoek is door middel van enquêtes, interviews en observaties uitgevoerd.

Samenvatting analyse

Uit het empirisch onderzoek is gebleken dat ongeveer eenderde van de deelnemers vertrouwen hebben in elkaar. De deelnemers vinden dat de ervaring en deskundigheid voldoende is om samen over het baggerprobleem te beslissen. In de meting na de 2^e workshop lag het vertrouwen in elkaar hoger dan in de meting na de 3^e workshop. Het vertrouwen in elkaar is gedaald. De meerderheid van de deelnemers heeft aangegeven vertrouwen te hebben in het proces en vindt een interactief proces een geschikte vorm om belanghebbenden uit het gebied te betrekken. Opvallend is dat een groot gedeelte van de deelnemers geen tot weinig vertrouwen heeft in de implementatie van de uitkomst. Er heerst veel onduidelijkheid bij de deelnemers over de doelen van het proces en wat het Hoogheemraadschap wil beogen met het proces. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de deelnemers vertrouwen hebben in de methodiek van een interactief proces, maar weinig of geen vertrouwen hebben in het huidige proces van het Hoogheemraadschap. Ook is er weinig vertrouwen van de deelnemers in het Hoogheemraadschap.

De meerderheid van de deelnemers voelt zich betrokken bij het proces en zijn committed aan het proces. Deelnemers hebben aangegeven betrokken te zijn en invloed te willen uitoefenen op het proces. De commitment aan het Hoogheemraadschap is voor de minderheid van de deelnemers van toepassing. Het Hoogheemraadschap is tekortgeschoten bij de uitvoering van haar taken in de Nederlandse samenleving en wordt door een aantal deelnemers getypeerd als

een bureaucratische organisatie. Er is weinig commitment aan het Hoogheemraadschap, dit heeft vooral te maken met het doen en laten van het Hoogheemraadschap.

Concluderend kan gesteld worden dat het vertrouwen in elkaar te zijner tijd is gedaald. De deelnemers hebben vertrouwen in de methodiek van een interactief proces, maar weinig vertrouwen in het huidige proces van het Hoogheemraadschap. Tevens is er weinig vertrouwen in het Hoogheemraadschap zelf. De deelnemers zijn heel erg committed aan het proces, maar hebben weinig commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland. Uit empirisch onderzoek blijkt dat beide begrippen los van elkaar gezien kunnen worden. Een deelnemer hoeft geen vertrouwen te hebben in het proces om committed te zijn.

Aanbevelingen

De volgende aanbevelingen zijn geformuleerd met betrekking tot het vertrouwen en commitment van de deelnemers in het interactieve proces. De aanbevelingen zijn gericht op het Hoogheemraadschap Rijnland, omdat zij de organiserende én leidende instelling is van het proces. De eerste aanbeveling is om de rol van het Hoogheemraadschap anders weer te geven. De communicatie naar de deelnemers toe dient zowel open als consequent te zijn. De tweede aanbeveling is het duidelijk maken van de doelen van het interactieve proces. Hierbij dient centraal te staan wat er daadwerkelijk beoogd wordt met het proces. De derde aanbeveling is om de scope van het gebied kleinschaliger vorm te geven. Hierbij kan gedacht worden dat er bijvoorbeeld op een concrete locatie in het Rijnlands gebied wordt ingezoomd. En tot slot dient er aandacht besteedt te worden aan de organisatie rondom het gehele project. Met de organisatie wordt alle administratieve handelingen rondom het project bedoeld.

De genoemde aanbevelingen zijn aandachtspunten voor het Hoogheemraadschap om het vertrouwen en commitment van de deelnemers te verhogen in het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project.

1. Inleiding

1.1 Probleemschets

Het Hoogheemraadschap Rijnland staat voor ‘droge voeten en schoon water’. Met andere woorden: wateroverlast wordt tegengehouden en een goede waterkwaliteit wordt bevorderd. Om dit te bereiken is onderhoud aan alle watergangen noodzakelijk. In het hele gebied van Rijnland zijn metingen uitgevoerd en daaruit is gebleken dat het tijd is voor noodzakelijk onderhoud van wateren. Afkalvende oevers, afstervende waterplanten en aangevoerd slib dragen bij aan de vorming van bagger. Dit leidt ertoe dat sloten en plassen ondieper worden. Regelmatig moet al het materiaal uitgebaggerd worden om het water diep genoeg te houden voor een goede aan- en afvoer van water. (Slootweg en van Schooten, 2006)

Rijnland voert in samenwerking met de gemeenten, bewoners en gebruikers van het gebied een project uit voor het verwerken en hergebruiken van bagger. Het project heet ‘Baggeren in Zuidwest Rijnland’. In het project staat de baggerproblematiek van het Hoogheemraadschap centraal. Het Hoogheemraadschap dient tot 2020 ongeveer zeven miljoen bagger uit de watergangen te halen. Bagger bestaat uit gewone grond, waterplanten en inwaaiende bladeren. Water dat in beweging is, bij bijvoorbeeld hevige regenval, neemt kleine deeltjes mee die in het water zweven. Als het water tot rust komt zinken de deeltjes naar de bodem, hier wordt bagger gevormd. Al eeuwen wordt bagger uit verschillende watergangen gehaald en tot voor kort werd het gebruikt voor het ophogen van land, het aanleggen van dijken of als meststof. De tijden zijn veranderd en niet alle bagger kan op de kant worden afgezet omdat het niet altijd schoon is en onvoldoende ruimte beschikbaar is. (Slootweg en van Schooten, 2006)

In het project zal een groep belanghebbenden uit het gebied onder leiding van TNO in een aantal workshops naar een gezamenlijk voorstel toewerken voor baggerverwerking. De workshops zijn in een interactief proces vormgegeven waarbij de inbreng van de individuele betrokkenen centraal staat. In de procesbenadering van het ‘Baggeren in Zuidwest Rijnland’-project worden actoren betrokken die bijdragen aan het probleem of een bijdrage kunnen leveren aan de oplossingen. Hierin worden kennis van het systeem en begrip voor elkaars belangen opgebouwd en gedragen oplossingen gezamenlijk geformuleerd. Dit moet leiden tot een effectieve en efficiënte oplossing van de baggerproblemen.

1.2 Aanleiding onderzoek

De baggerproblematiek is van maatschappelijk belang, omdat bagger de maatschappij mogelijk in gevaar brengt. De mogelijkheden zijn overstromingen (doordat bagger de doorstroming van waterlopen blokkeert), vervuiling van de watersystemen en vervuiling van de leefomgeving.

Het Hoogheemraadschap wil de bagger in het eigen gebied kwijt. In samenwerking met TNO is een interactief proces ontwikkeld om verschillende belanghebbenden te betrekken om over het baggerprobleem mee te denken en de eigen wensen aan te geven. Het interactieve proces is vormgegeven in een aantal workshops wat hopelijk zal leiden tot gezamenlijk gedragen oplossingen. In de workshops staan bijvoorbeeld een gezamenlijke probleemdefinitie en het definiëren van wensbeelden centraal. (Slootweg en van Schooten, 2006)

Het project heeft twee doelstellingen. Enerzijds is het bijdragen aan het oplossen van het complexe baggerprobleem door het ontwikkelen van een systeemgerichte benadering voor duurzaam sedimentbeheer een doelstelling. Anderzijds wordt gedoeld nieuwe werkwijzen en aanpakken binnen of buiten de bestaande regelgeving te vinden door kennis en ervaringen uit te wisselen tussen mensen uit de praktijk en wetenschappers. (Raamwerk Projectvoorstel, 2005)

Om na te gaan in hoeverre de methodiek het gewenste effect heeft met betrekking tot vertrouwen en commitment wordt het proces gevolgd. Vertrouwen en commitment worden als dé succesfactoren gezien in interactieve beleidsprocessen. Zonder beide begrippen heeft een interactief proces geen meerwaarde. De ontwikkeling van vertrouwen en commitment van de belanghebbenden staat om deze reden centraal in het onderzoek. Tijdens het proces worden belangrijke procesvariabelen, zoals vertrouwen, rolverdeling tussen participanten, begrip voor het proces, begrip voor de andere perspectieven van de actoren, commitment aan het proces en commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland gemeten. Door de meting ontstaat er inzicht dat gebruikt kan worden tijdens het proces om bij te sturen om het gewenste niveau van vertrouwen en commitment te behalen. Tevens kunnen ervaringen uit het onderzoek leiden tot aanpassingen van de procesmethodiek.

1.3 Onderzoeksvragen

In deze scriptie staan vertrouwen en commitment in interactieve beleidsprocessen centraal, gericht op het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'. Beoogd wordt met het onderzoek om inzicht te bieden in de ontwikkeling van vertrouwen en commitment van betrokkenen in interactieve beleidsprocessen. Het doel is om concrete factoren te identificeren die invloed hebben op de ontwikkeling van vertrouwen en commitment van de betrokkenen. De factoren kunnen organisaties en andere instanties bij het opzetten van een interactief proces gebruiken om het vertrouwen en commitment van de betrokkenen te beïnvloeden.

De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt:

Op welke wijze ontwikkelen vertrouwen en commitment van deelnemers in het door TNO ontwikkelde interactieve proces rondom het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland' van het Hoogheemraadschap Rijnland?

Om de doelstelling van het onderzoek te realiseren zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

- 1) Hoe wordt interactieve beleidsvorming in de theorie omschreven?
- 2) Wat is vertrouwen en wat is commitment? Hoe verhouden beide begrippen zich theoretisch tot elkaar?
- 3) Welke factoren hebben invloed op vertrouwen en commitment?
- 4) Hoe is de ontwikkeling van vertrouwen en commitment in interactieve beleidsprocessen theoretisch opgebouwd?
- 5) Hoe ontwikkelen vertrouwen en commitment van de deelnemers in het interactieve proces?
- 6) Wat voor effect hebben vertrouwen en commitment van de deelnemers op het procesverloop rondom het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'?
- 7) Op welke punten kan de door TNO ontwikkelde interactieve proces verbeterd worden waarbij het vergroten van vertrouwen en commitment van de deelnemers centraal staat?

De centrale onderzoeksvraag en de deelvragen worden met behulp van empirisch onderzoek en een literatuurstudie aan het eind van de scriptie beantwoord. Voor het wetenschappelijke forum en TNO is het onderzoek en het verkregen materiaal overzichtelijk, controleerbaar en inzichtelijk gepresenteerd.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader van het onderzoek behandeld. In het theoretisch kader staan literatuur, verwante theorieën en achtergrondinformatie over de relevante onderwerpen centraal. In hoofdstuk 3 wordt de werkwijze van het onderzoek uiteengezet. In het hoofdstuk wordt het onderscheid tussen methoden en technieken gemaakt. Met behulp van het theoretisch kader is een onderzoeksmodel ontwikkeld, het onderzoeksmodel wordt in dit hoofdstuk gepresenteerd en geoperationaliseerd.

In hoofdstuk 4 wordt de case van het Hoogheemraadschap Rijnland beschreven. De beschrijving van de case dient om de context voor het afstudeeronderzoek weer te geven. In het hoofdstuk wordt het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland', de procesmethodiek en de betrokken actoren beschreven. In hoofdstuk 5 volgt naar aanleiding van de voorgaande hoofdstukken de analyse. In de analyse zijn de zaken naast elkaar gelegd om na te gaan in hoeverre er vertrouwen en commitment heerst bij de deelnemers.

Tot slot volgen in hoofdstuk 6 de conclusies van het onderzoek naar het vertrouwen en commitment van deelnemers in het door TNO ontwikkelde interactieve proces. Tevens komen de aanbevelingen en actiepunten voor het vervolgonderzoek aan bod in dit hoofdstuk.

2. Theoretisch kader

"Vertrouwen geeft een samenleving veerkracht en daadkracht. In Nederland hebben burgers en maatschappelijke organisaties door de jaren heen bewezen grote veranderingen in de wereld en in onze eigen maatschappij te kunnen opvangen."

(Koningin Beatrix, Troonrede 2005)

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader van het onderzoek behandeld. In het theoretisch kader staan literatuur, verwante theorieën en achtergrondinformatie over de relevante onderwerpen centraal. Het doel van dit hoofdstuk is om inzicht te krijgen in de betekenis van de verschillende begrippen die een grote rol spelen in het onderzoek. Ten eerste wordt in paragraaf 2.2 aandacht besteed aan het begrip interactieve beleidsvorming en zes kernvoorwaarden waaraan interactief beleid moet voldoen. Dan komen in paragraaf 2.3 de deelnemers van interactieve beleidsprocessen aan bod. Vervolgens wordt in paragraaf 2.4 ingegaan op het begrip vertrouwen. Hierbij wordt een driedeling in het begrip vertrouwen gemaakt. Achtereenvolgend komt vertrouwen van de deelnemers in elkaar, vertrouwen in het proces en vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland aan de orde. In paragraaf 2.5 wordt het begrip commitment uiteengezet, in deze paragraaf wordt commitment aan het proces en commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland beschreven. In paragraaf 2.6 wordt de vraag gesteld of er een relatie is tussen vertrouwen en commitment. Ter afsluiting wordt in paragraaf 2.7 de aanzet gegeven voor het vervolg van het onderzoek.

2.2 Interactieve beleidsvorming

Het afstudeeronderzoek heeft betrekking op vertrouwen en commitment van deelnemers in interactieve beleidsprocessen. In deze paragraaf zal het begrip interactief beleid worden uiteengezet om een beeld te krijgen van het onderwerp. Interactief beleid wordt door Pröpper en Steenbeek (1999) beschreven als:

Het resultaat van een aantal ontwikkelingen die de positie van de overheid hebben veranderd. De overheid is steeds meer midden in de samenleving gaan staan en zoekt partners voor het te vormen beleid. In interactief beleid worden deze partners in een zo vroeg mogelijk stadium bij het beleid betrokken om in open wisselwerking en /of samenwerking tot voorbereiding, bepaling, uitvoering en/ of evaluatie van beleid te komen. (Pröpper en Steenbeek, 1999:48)

Interactief beleid is gericht om de invloed van belanghebbenden binnen en buiten de overheid op het beleid te vergroten en kennis, ervaringen en inbreng te delen. Bij interactief beleid gaat het erom dat de overheid in een zo vroeg mogelijk stadium burgers, maatschappelijke instanties, bedrijven en/ of andere overheden bij het beleid betrekt om in open wisselwerking en samenwerking met hen tot de voorbereiding, bepaling, de uitvoering en evaluatie van beleid te komen.

Pröpper en Steenbeek hebben zes kernvoorwaarden voor interactief beleid opgesteld. Om het begrip interactief beleid af te bakenen zijn de kernvoorwaarden weergegeven. De kernvoorwaarden luiden als volgt:

- 1) Openheid;
- 2) Duidelijkheid over de rol en inbreng van het bestuur en van de deelnemer(s);
- 3) Meerwaarde van participatie;
- 4) Relatie tussen bestuur en deelnemer(s);
- 5) Geschikte problematiek;
- 6) Voldoende personele capaciteit en hulpmiddelen. (Pröpper en Steenbeek, 1999:36)

In de voorwaarden komen onderdelen van de beleidssituatie tot uitdrukking. De beleidssituatie is opgebouwd uit de inhoudelijke beleidsproblematiek, de deelnemers en hun onderlinge relatie en de doelstellingen van de interactieve aanpak. Eén kernvoorwaarde voor interactief beleid is 'openheid'. Openheid van de organiserende instelling - in dit geval het Hoogheemraadschap Rijnland - naar de deelnemers toe is verbonden met het vertrouwen die de deelnemers hebben. Deelnemers zullen eerder vertrouwen hebben in een open en toegankelijke organisatie dan een gesloten organisatie. Openheid zal als een indicator worden gebruikt om vertrouwen te meten bij de deelnemers. De overige kernvoorwaarden geven een goed beeld van interactief beleid.

Volgens Hendriks en Tops (2001) is interactieve beleidsvorming 'in de mode'. Verschillende geschriften en vertogen van overheidsinstanties leggen de nadruk op het belang van interactie tussen overheidsactoren en actoren uit de maatschappelijke omgeving. Hendriks en Tops hebben een aantal redenen afgeleid van Gray (1998) wanneer interactief beleid toegepast dient te worden. Volgens Gray (1998) is interactief beleid zinvol en noodzakelijk indien:

- 1) Problemen vaag gedefinieerd zijn of er onenigheid is over de definitie van de problemen;
- 2) Verschillende actoren belang hebben bij het oplossen van het probleem;
- 3) De betrokken actoren onvoldoende vooraf geïdentificeerd of georganiseerd zijn;
- 4) De macht- en/ of hulpbronnen van de betrokkenen onevenredig verdeeld zijn;
- 5) De problemen technisch complex en onzeker zijn;
- 6) Er verschillende perspectieven op het probleem bestaan;
- 7) De bestaande manieren om de problemen aan te pakken niet zinvol zijn gebleken. (Hendriks en Tops, 2001:20)

De kernvoorwaarden van Pröpper en Steenbeek(1999) en de redenen van Gray (1998) vertonen enige overlapping. Zowel Pröpper en Steenbeek als Gray vinden dat de betrokken actoren een meerwaarde of belang van hun participatie dienen te hebben. De aard van de problematiek komt ook terug bij de auteurs. Het probleem dient technisch complex, geschikt en onzeker te zijn om een interactief proces op te zetten. Opvallend is dat Gray gericht is op de betrokken actoren en diens belangen en bekwaamheden. De betrokken overheidsinstantie wordt door Gray niet genoemd, terwijl zij een leidende rol heeft in een interactief beleidsproces.

Het succes van het voeren van interactief beleid wordt mede bepaald door de volgende factoren:

- 1) Het hebben van vertrouwen in (onafhankelijke) procesbegeleiding;
- 2) De aanwezigheid van heldere spelregels en procesafspraken (transparant proces);
- 3) Affiniteit met het onderwerp hebben ('*sense of urgency*');
- 4) Het gezamenlijk vaststellen van de probleemdefinitie;
- 5) Het leuk vinden om mee te doen;
- 6) Een goede terugkoppeling van resultaten (het nut om te participeren moet zichtbaar zijn);
- 7) Er moet voldoende tijd beschikbaar (hoe meer interactie er is, hoe drukker).

(Bron: http://www.symbio6.nl/interactief_beleid.php)

De tweede succesfactor - de aanwezigheid van een transparant proces - is een cruciale factor in interactieve beleidsprocessen. Heldere spelregels en procesafspraken omtrent de gang van zaken is van groot belang voor het verloop van het proces. Het vertrouwen van de deelnemers is verbonden met de transparantie van het proces. Het maken van afspraken vanuit de organiserende instelling en zich er daadwerkelijk aan houden kan leiden tot vertrouwen van de deelnemers.

Bij interactieve beleidsvorming dient tevens aandacht te worden besteed aan het imago van de organiserende instelling. Pröpper en Steenbeek (1999:35) hebben het verbeteren van het imago als een doelstelling van interactieve beleidsvorming geformuleerd. Een imago kan volgens van Riel (1992) beschouwd worden als een meer of minder uitgekristalliseerd beeld in het hoofd van mensen. Het imago komt tot stand via een aantal indrukken, die een individu opdoet als men direct of indirect met een object of organisatie in aanraking komt. Dowling (1986) definieert imago als volgt:

An image is the set of meanings by which an object is known and through which people describe, remember and relate to it. That is the result of the interaction of a person's beliefs, ideas, feelings and impressions about an object. (Dowling, 1986)

De grote belangstelling voor het imago komt voort uit de assumptie dat een positief imago dé basisvoorwaarde is voor het aangaan van een directe of indirecte relatie met verschillende doelgroepen.

De aanwezigheid van de genoemde kernvoorwaarden en succesfactoren in het interactieve proces van het Hoogheemraadschap Rijnland en TNO kunnen leiden tot een verhoogd vertrouwen en commitment van de deelnemers. Om het afstudeeronderzoek af te bakenen wordt een driedeling in vertrouwen gemaakt. Er wordt gekeken naar het vertrouwen van de deelnemers in elkaar, vertrouwen van deelnemers in het proces en vertrouwen van deelnemers in het Hoogheemraadschap Rijnland. Commitment wordt onderverdeeld in commitment aan het proces en commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland. In hoofdstuk 3 Methodologische verantwoording is vanuit de theorie een onderzoeksmodel ontwikkeld, waarbij aandacht wordt besteed aan de verschillende dimensies. De kernvoorwaarden en de succesfactoren worden gebruikt als indicatoren om het vertrouwen en commitment te meten. Door middel van operationalisering zijn de indicatoren omgezet in interviewvragen en stellingen voor enquête.

Na het begrip 'interactieve beleidsvorming' volgt een theoretische kijk op deelnemers in interactieve beleidsprocessen. In de volgende paragraaf wordt dit besproken.

2.3 Deelnemers in interactieve beleidsprocessen

De mondiger wordende burgers willen steeds vaker direct bij de besluitvorming betrokken worden. De overheid kan niet langer aannemen dat draagvlak in de vertegenwoordigende organen zorgt voor maatschappelijk draagvlak. Het maatschappelijke draagvlak moet voortdurend actief verworven worden. Tops en Zourdis (2000) beweren dat het draagvlak vergroot kan worden door belanghebbenden direct bij de besluitvorming te betrekken.

Voor interactief beleid is het belangrijk om vooraf een beeld te hebben van de partijen die bij het beleid worden betrokken. Hierbij is het nodig om te weten welke externe actoren belangrijk zijn voor het slagen van het beleid en wat de mogelijke inbreng zal zijn van deze actoren. Dragen zij relevante kennis bij of kunnen zij ook een eigen beleidsinspanning leveren? Andere vragen die belangrijk zijn om inzicht te krijgen in de externe actoren zijn:

1. Wat zijn de relevante belangen en doelen van de actoren?
2. Hoe interpreteren of omschrijven de actoren de problematiek?
3. Welke standpunten hebben de actoren ingenomen en welke argumenten spelen daarbij een rol?
4. Wat is de betrokkenheid van de actoren bij het probleem? Zijn ze direct belanghebbend vanuit hun eigen interesse of vanuit maatschappelijke interesse?
5. Zijn de actoren op de hoogte van de problematiek?

6. Hoe goed zijn de actoren georganiseerd? (Pröpper en Steenbeek, 1999:32)

De betrokkenheid van de actoren bij het probleem – vraag 4 - is voor het afstudeeronderzoek relevant, de overige vragen dienen om een genuanceerd beeld van de deelnemers te vormen.

Het is belangrijk om aandacht te besteden aan de wijze waarop de deelnemers van interactieve processen worden geselecteerd. In het kader van het afstudeeronderzoek is het belangrijk om na te gaan welke criteria een rol hebben gespeeld bij het selecteren van de belanghebbenden. Onderzoek naar de deelnemers is belangrijk om inzicht te krijgen in de betrokken actoren. In paragraaf 4.5 worden de deelnemers van het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'- project besproken. Hierbij wordt de indeling van de deelgroepen in de workshops gehanteerd. De indeling van de deelgroepen is puur van instrumentele aard.

Het afstudeeronderzoek heeft betrekking op vertrouwen en commitment van deelnemers in interactieve beleidsprocessen. In de voorgaande paragrafen zijn vanuit de theorie interactieve beleidsprocessen en deelnemers besproken, beide onderwerpen geven een beeld van een interactief proces. In de volgende twee paragrafen zullen de twee sleutelbegrippen uit de onderzoeksvraag aan de orde komen. In paragraaf 2.4 zal het begrip vertrouwen worden uiteengezet, vertrouwen speelt immers een grote rol in het afstudeeronderzoek. Vervolgens wordt in paragraaf 2.5 commitment uitvoerig besproken. Voor het afstudeeronderzoek is het belangrijk om theoretisch inzicht in de sleutelbegrippen te hebben alvorens het empirisch onderzoek wordt uitgevoerd.

2.4 Vertrouwen

In deze paragraaf wordt het begrip vertrouwen uiteengezet. Vertrouwen is, naast commitment, één van de sleutelbegrippen in het afstudeeronderzoek. Om vertrouwen te kunnen meten dient eerst het begrip worden uitgelegd.

Volgens Koen en Pauwe (1999) is het tegenwoordig niet meer vanzelfsprekend dat er onderling vertrouwen aanwezig is in samenwerkingsverbanden. Veranderingsprocessen creëren steeds sneller een grote onzekerheid onder alle betrokken partijen. Onzekerheid kan leiden tot wantrouwen en weerstand tegenover de aanpak en inspraakmogelijkheden. Wantrouwen zorgt voor afname aan de mentale weerbaarheid van de betrokken personen en geledingen in het interactieve proces, terwijl die mentale weerbaarheid van essentieel belang is voor participatie. Een positieve houding is alleen mogelijk wanneer mensen vertrouwen hebben in de gehanteerde systemen en in het waarborgen van leidinggeven dat de systemen correct en zorgvuldig worden gebruikt. Vertrouwen is cruciaal in situaties waar veranderingen en onzekerheden centraal staan en mensen werkzaam zijn temidden van de polariteit van een grote mate van autonomie en wederzijdse afhankelijkheid. Vertrouwen wordt een kritieke

factor wanneer een organisatie vraagt om commitment en creativiteit in een situatie met grote onzekerheid. (Koene en Paauwe, 1999:2)

Indien uit het onderzoek blijkt dat de deelnemers in het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project een gevoel van onzekerheid delen en daardoor wantrouwen hebben in het Hoogheemraadschap Rijnland, is het belangrijk om na te gaan of het onzekerheidsgevoel gevolgen heeft voor de participatie van de deelnemers. Als uit het onderzoek blijkt dat de deelnemers voldoende vertrouwen hebben in het Hoogheemraadschap Rijnland, is het bovenstaande niet van toepassing.

Vertrouwen kan in verschillende dimensies worden opgesplitst, zoals vertrouwen in het proces, vertrouwen van de deelnemers in elkaar, vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland, vertrouwen in het projectteam, vertrouwen in TNO en vertrouwen in de overheid. In het kader van het afstudeeronderzoek is het relevant om te kijken naar het vertrouwen van de deelnemers in elkaar, vertrouwen in het interactieve proces en vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland. In deze paragraaf worden achtereenvolgens de dimensies van vertrouwen besproken. In paragraaf 2.4.4 worden processen weergegeven om vertrouwen te kunnen genereren.

2.4.1 Vertrouwen in elkaar

Welke rol speelt vertrouwen in samenwerkingsverbanden? Verschillende definities van vertrouwen leggen nadruk op het belang van vertrouwen en de betrouwbaarheid. In deze paragraaf komen een aantal begrippen van vertrouwen aan bod waarbij de nadruk op vertrouwen en betrouwbaarheid ligt.

Vertrouwen is een breed begrip, vandaar dat aandacht voor de concrete betekenis van het begrip vertrouwen in een organisatiecontext nuttig is. Vertrouwen kan onderverdeeld worden naar het aspect van de relatie tussen mensen waarop het betrekking heeft. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen affect-based en reputation-based trust. Affect-based trust is vooral gericht op de persoonlijke, emotionele vertrouwensband met een partner waarmee samengewerkt dient te worden, terwijl reputation-based trust het vertrouwen in de prestaties van een partner weergeeft. In het afstudeeronderzoek zijn de aspecten van reputation-based trust belangrijk. De deelnemers van het project moeten in de workshops samenwerken om tot een oplossing te komen, hierbij staan de bekwaamheden van de deelnemers centraal en niet of de deelnemers elkaar aardig vinden. (Koene en Paauwe, 1999:6)

In de sociaal wetenschappelijke literatuur wordt onderscheid gemaakt in sociaal vertrouwen en institutioneel vertrouwen. Bij sociaal vertrouwen gaat het om intermenselijke vertrouwen, specifiek gericht op het vertrouwen waarmee onbekenden elkaar tegemoet treden in de maatschappij. Om te benadrukken dat het gaat om vertrouwen in mensen buiten de eigen

kleine kring of groep waartoe men behoort wordt gesproken van 'gegeneraliseerd' sociaal vertrouwen. Putnam (1993) en Fukuyama (1995) wijzen op het belang van vertrouwen tussen burgers om te komen tot een effectieve samenwerking. Putnam heeft Italiaanse regio's vergeleken en gekeken naar de politieke en bestuurlijke effecten. Fukuyama heeft landen en culturen vergeleken waarbij de nadruk lag op het economisch belang van vertrouwen. Beide auteurs constateren dat het vertrouwen tussen burgers invloed heeft op het functioneren van maatschappelijke instellingen en op een aangenaam sociaal-cultureel klimaat. Naarmate er meer vertrouwen is, zullen burgers sneller in staat zijn om gemeenschappelijke problemen op te lossen. (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2004:18-20)

Met institutioneel vertrouwen wordt het vertrouwen in de sociale, culturele, economische en politieke instanties van de maatschappij bedoeld. In paragraaf 2.4.3 *Vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland* wordt institutioneel vertrouwen besproken.

2.4.2 Vertrouwen in het interactieve proces

Hendriks (2003) onderscheidt drie niveaus om een beter beeld te krijgen van de problematiek en de handelingsperspectieven van vertrouwen in de Nederlandse overheid. Het Nederlandse bestuur heeft op systeemniveau en productieniveau geen optimaal niveau wat vertrouwen betreft. Op procesniveau zijn de problemen groter. Het tekort aan interacties op procesniveau gaat ten koste van het sociale en persoonlijke vertrouwen dat noodzakelijk is voor netwerkbestuur. Het niet tegemoet komen van de projectleiders naar de deelnemers toe zit op dit niveau. Het niet tegemoetkomen geldt bovenal 'de wijze waarop de dingen gaan'.

Het probleem van vertrouwen heeft vooral te maken met de wijze waarop samenwerkingsverbanden in de publieke sector worden vormgegeven: op een relatief technocratisch en instrumentele wijze, die de beleidsproductie op gang houdt, maar die de deelnemers met een onbehagen onbegrepen gevoel achterlaat. Voorzover er sprake is van gebrek van vertrouwen, spitst die zich toe op het tekort aan interacties dat in de Nederlandse beleidsstijl vaak terugkomt. Het vertrouwen op procesniveau vraagt om een aanpak die aan beide kanten van de relatie deelnemer - projectleiders aanknopingspunten zal moeten vinden. Aan de ene kant moet concreet invulling worden gegeven aan vormen van eigentijds burgerschap: hierbij spelen het kunnen (mee)regeren en het (mee)geregeerd kunnen worden mee. Aan de andere kant moet werk worden gemaakt van eigentijds bestuur, waarbij interactief beleid als afzetbasis wordt gebruikt. (Hendriks, 2003)

De beleidssituatie is geen statisch gegeven. De beleidssituatie is vaak de inzet van interactief beleid en kan als gevolg hiervan veranderen. Dit is ook van toepassing op de voorwaarden voor interactief beleid. Zo kan het bestaan van vertrouwen tussen het bestuur en de deelnemers als een voorwaarde of als doel voor interactief beleid worden gezien. Pröpper en Steenbeek (1999)

hebben een doelstelling voor interactief beleid geformuleerd die betrekking heeft op de transparantie van het proces. De doelstelling houdt het volgende in:

Verbetering van het proces vraagt om communicatie met gezamenlijke menings- en ideeënvorming als doel; vrije informatie-uitwisseling en inhoudelijke openheid. (Pröpper en Steenbeek, 1999:119)

Het verbeteren van het proces houdt onder andere in dat er een goede en constructieve sfeer wordt gecreëerd die een bijdrage levert aan meer vertrouwen en begrip tussen bestuur en deelnemers van het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'- project. Het proces dient open en toegankelijk te zijn voor de deelnemers. De deelnemers zullen zien dat het proces een effectieve vorm is van besluitvorming.

2.4.3 Vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland

Vertrouwen is van groot belang in een samenwerkingsverband. Het gaat om de betrokkenheid bij het project en de psychologische beschikbaarheid in het project. Dit maakt duidelijk dat expliciete aandacht van de organiserende instelling voor vertrouwen nodig is. Whitener en anderen (1998) onderzochten de rol van de organiserende instelling als initiator van vertrouwen in samenwerkingsverbanden. Zij brachten vijf aspecten naar voren waardoor een organiserende instelling betrouwbaar overkomt bij de betrokken deelnemers. De vijf aspecten zijn:

1. Consistent gedrag door de tijd heen en in verschillende situaties;
2. Integriteit, overeenstemming van woorden en daden;
3. Delen en delegeren van controle en beslissingsbevoegdheid;
4. Communicatie;
5. Betrokkenheid bij het welzijn van anderen. (Koene en Paauwe, 1999:7)

De vijf gedragsaspecten worden vertaald in verschillende indicatoren om het vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland te meten. Communicatie en integriteit vanuit het projectteam hebben bijvoorbeeld invloed op het vertrouwen van de deelnemers in het Hoogheemraadschap.

Organisaties dienen aandacht te besteden aan flexibiliteit, verandering en vernieuwing. Tevens speelt operationele efficiency een grote rol. Grote flexibiliteit moet gepaard gaan met de helderheid van visies en doelstellingen. Het is van belang dat de betrokken partijen zich aanpassen met behoud van de eigen identiteit. Vertrouwen wordt door Morgan en Hunt (1994:23) gezien als een essentieel ingrediënt in succesvolle relaties en samenwerkingsverbanden.

Bij het vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland speelt het begrip 'institutioneel vertrouwen' mee. Institutioneel vertrouwen heeft betrekking op het vertrouwen in sociale,

culturele, economische en politieke instanties van de maatschappij. Volgens Sztompka (1998) kan institutioneel vertrouwen worden gezien als een veralgemenisering van vertrouwen in mensen. Het gaat van specifiek 'particularized' sociaal vertrouwen in de eigen groep naar algemeen 'generalized' sociaal vertrouwen in onbekende burgers. Van daaruit volgt het vertrouwen in anonieme voortbrengselen en verbanden. Elchardus en Smits (2002) zien institutioneel vertrouwen als een bijzondere vorm van sociaal vertrouwen. Het is omstrede of men instituties kan vertrouwen zoals men mensen kan vertrouwen. Volgens Hardin (1999, 2002) is het niet mogelijk, als de personen waarmee men niet bekend is of onvoldoende kennen en die het voor het zeggen hebben, om een afweging te maken of het belang voldoende in hun belangen ingekapseld is. Rothstein (2003:120) wijst erop dat het niet noodzakelijk om een institutie te vertrouwen, omdat de verwachting aanwezig is dat de institutie bij voorbaat integer, onpartijdig en bekwaam is. Het vertrouwen kan gebaseerd zijn op een combinatie van kennis van institutionele normen, de mogelijkheid om te controleren of er aan de afspraken wordt gehouden en de aanwezigheid van sancties voor het geval dat niet gebeurt. (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2001:20)

Vertrouwen in de kwaliteit van de organisatie is van belang, omdat belanghebbenden anders op cruciale momenten om de organisatie heen zullen werken. De kans bestaat dat de organisatie genegeerd zal worden wanneer deelnemers hun eigen beoordelingsvermogen gaan gebruiken. Uiteindelijk wordt de organisatiekennis ontoegankelijk op cruciale momenten, de organisatie wordt los gezien van de dagelijkse praktijk.

2.4.4 Genereren van vertrouwen

Doney en Cannon (1997) hebben een literatuuronderzoek gedaan naar het begrip vertrouwen. Naar aanleiding van het onderzoek hebben ze vijf processen gedefinieerd die als uitgangspunt wordt genomen in de literatuur over vertrouwen. Door middel van de processen kan inzicht worden verkregen in de wijze waarop vertrouwen in het interactieve proces kan worden gegenereerd. De vijf processen zijn:

1) Berekenend proces

In de economische literatuur wordt vertrouwen gezien als een berekenend proces, waarin een individu of een organisatie de kosten en/ of baten berekent van ofwel de andere partij bedriegen ofwel de relatie aanhouden. Indien de baten van het bedriegen de kosten van het betrapt worden niet overstijgen (waarbij rekening gehouden wordt met de grootte van de kans dat hij betrapt wordt), gaat de ene partij ervan uit dat het niet voordelig zal zijn van de andere partij om hem te bedriegen en dat hij daarom deze partij kan vertrouwen. (Doney en Cannon, 1997)

2) Voorspellend proces

Een andere invalshoek is de mate van voorspelbaarheid door vertrouwen. Een individu of een organisatie gaat ervan uit dat hij op basis van informatie over gedrag en dergelijke van de andere partij in het verleden, gedrag van deze partij in de toekomst kan voorspellen. Hierbij spelen herhaaldelijke interacties een rol. Wanneer een partner herhaaldelijk beloftes doet en deze nakomt, zal het vertrouwen van de ander in deze partner groeien. (Doney en Cannon, 1997)

3) Capability proces

Hierbij bepaalt de ene partij op basis van inzicht in het potentieel van een individu of organisatie of hij in staat is om aan zijn verplichtingen te voldoen. Naar aanleiding hiervan stelt hij vertrouwen in het individu of de organisatie. In het capability proces spelen eerlijkheid en openheid een grote rol, net zoals kennis en ervaring van de deelnemers. (Doney en Cannon, 1997)

4) Intentie proces

In het intentie proces staan de doelen van de andere partij centraal. De ene partij interpreteert de houding van de andere partij en probeert op basis hiervan vast te stellen wat de intenties van de andere partij in de relatie zijn. Vervolgens bepaalt hij de mate van vertrouwen die hij in de andere partij stelt. In het intentie proces spelen de doelen van de verschillende deelnemers een rol. (Doney en Cannon, 1997)

5) Overdraaglijkheid proces

Deze theorie gaat uit van de beleving van een derde partij die een partner als betrouwbaar beschouwt. Een individu of organisatie die de intentie heeft om zaken te doen met een partner die als betrouwbaar is bestempeld, neemt deze mening over. Hierbij wordt uitgegaan dat vertrouwen overgedragen kan worden. (Doney en Cannon, 1997)

2.5 Commitment

Commitment wordt vanuit verschillende inzichten gedefinieerd. Meyer en Herscovitch (2001) hebben na het bestuderen van verschillende definities voorgesteld dat commitment als volgt kan worden gedefinieerd:

A force that binds an individual to a course of action of relevance to one or more targets. As such, commitment is distinguishable from exchange-based forms of motivation and from target-relevant attitudes, and can influence behavior even in the absence of extrinsic motivation or positive attitudes.

Volgens Meyer en Herscovitch is commitment duidelijk waarneembaar in verschillende vormen van motivatie en doelrelevante attitudes. Commitment kan het gedrag zelfs beïnvloeden wanneer er geen extrinsieke motivaties of positieve attitudes aanwezig zijn. Vanuit dit standpunt zullen de deelnemers van het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland' project worden geïnterviewd. Er zal aandacht worden besteed aan de motivaties en doelen van de individuele deelnemers.

Michael O'Malley (2001) heeft vijf stappen geformuleerd om de commitment bij deelnemers te beïnvloeden. De stappen zijn:

- 1) Deelnemers het gevoel geven dat ze gewenst zijn;
- 2) Bouwen aan zelfrespect van de deelnemers;
- 3) Versterken van vertrouwen en wisselwerking;
- 4) Emotionele beloningen geven;
- 5) Creëren van onderlinge economische afhankelijkheid.

Voor het afstudeeronderzoek zullen de stappen als indicatoren worden gebruikt om commitment bij de deelnemers te meten. In de schriftelijke enquêtes zal bijvoorbeeld indirect worden gevraagd of de deelnemers het gevoel hebben dat ze gewenst zijn.

Om het begrip commitment uiteen te zetten is commitment verdeeld in commitment aan het proces en commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland. In deze paragraaf wordt ingegaan op de twee dimensies.

2.5.1 Commitment aan het proces

Pröpfer en Steenbeek (1999) hebben een doelstelling van interactief beleid geformuleerd die betrekking heeft op het draagvlak van de deelnemers. Draagvlak kan gezien worden als een afgeleide van commitment, beide begrippen hebben raakvlakken met elkaar. De beweegredenen van de deelnemers om te participeren in een interactief proces staan centraal. De doelstelling van Pröpfer en Steenbeek (1999) luidt als volgt:

Het realiseren van draagvlak vraagt een groot of een representatief aantal participanten. (Pröpfer en Steenbeek, 1999:119)

Hierbij gaat het om de vraag waarom de deelnemers bereid zijn om het beleid te steunen. Ze kunnen het eens zijn met de probleemdefinitie, met de inhoud van het beleid of met het proces waarin het tot stand is gekomen. Draagvlak betekent in principe brede politiek-bestuurlijke en maatschappelijke steun. Het is mogelijk dat deelnemers direct betrokken moeten worden om draagvlak te verlenen, bijvoorbeeld door een concrete bijdrage te leveren aan het proces. Dit is ook het geval bij het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project. De deelnemers leveren een

bijdrage door het delen van kennis en ervaring met anderen en het gezamenlijk komen tot een oplossing.

Een interactief proces kan in drie fases worden onderscheiden: de initiatiefase, de integratiefase en de realisatiefase. De kunst is om door middel van procedures en een herkenbare structuur de inhoud van het project door het proces heen te loodsen. Aan het einde van het proces kan een besluit of een uitkomst liggen, wat hoge commitment van de deelnemers deelt. Commitment van de deelnemers komt op drie manieren ten goede. Ten eerste verhoogt commitment de volharding van de deelnemers. De deelnemers zijn minder snel geneigd om te stoppen met het project of het project op te geven. Ten tweede is het gevoel van 'burgerschap' hoger, deelnemers met een hoge commitment helpen sneller andere deelnemers en gedragen zich ethisch correct. Ten slotte zorgt commitment bij deelnemers voor een verhoogde interactieve deelname en input.

(Bron:http://www.managementissues.com/cultuuranalyse/cultuuranalyse/communicatie_verbet_eren:_een_kunstje_leren_of_houding_en_gedrag_veranderen?_20050405286.html)

2.5.2 Commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland

O'Reilly en Chapman (1986) en Brown, Lusch en Nicholson (1995) hanteren vanuit de literatuur een uitwerking van commitment waarbij onderscheid gemaakt wordt tussen normatieve en instrumentele commitment. Binnen de normatieve commitment wordt onderscheid gemaakt tussen identificatie en internalisatie in de relatie. Identificatie heeft betrekking op verbondenheid met de organisatie en internalisatie verwijst naar de waarden die de organisatie uitdraagt. Instrumentele commitment wordt gemeten door middel van compliance in de relatie. Compliance is een functie die in algemene zin toeziet op naleving van wetten en regels die te maken hebben met de bevordering en handhaving van de integriteit van een instelling en diens medewerkers.

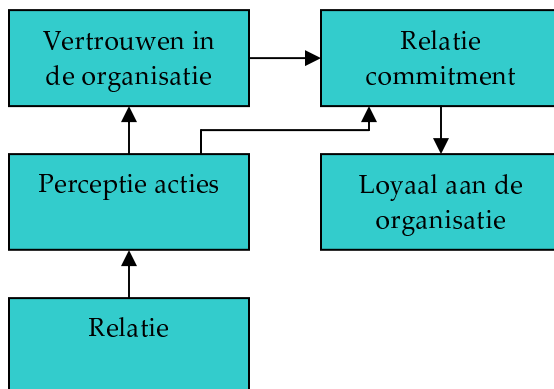
Kumar, Hibbard en Stern (1994) maken onderscheid in affectieve en calculatieve commitment. Affectieve commitment en calculatieve commitment hebben een duidelijke associatie met identificatie en internalisatie en compliance, deze termen worden gebruikt om verschillende vormen van commitment aan te duiden. Compliance kan gezien worden als een controle-instrument voor ethiek en om een compliance cultuur in het project door te voeren. Compliance houdt het 'handelen in overeenstemming van bepaalde regels in'. Hierbij wordt de nadruk gelegd op regels die te maken hebben met de integriteit en reputatie van de instelling. (Bron: <http://www.feweb-vu.nl/urlsearchresults.asp?itemnumber=7727>)

Bij affectieve commitment wenst de partner de relatie voort te zetten, omdat hij de ander aardig vindt en de relatie als prettig ervaart. Bij calculatieve commitment moet de partner de relatie voort zetten, omdat er bijvoorbeeld kosten verbonden zijn aan het beëindigen van de relatie.

Calculatieve commitment is gebaseerd op extrinsieke condities en is daardoor meer oppervlakkig vergeleken met affectieve commitment. Affectieve commitment is gebaseerd op intrinsieke condities en vormt daarom een goede basis voor een lange termijn relatie. Tijdsoriëntatie is ook een onderdeel van commitment. Ervan uitgaande dat affectieve en calculatieve commitment de motivatie vormen voor een duurzame oriëntatie van betrokken partijen met betrekking tot de relatie, kan tijdsoriëntatie ook als een dimensie van commitment worden beschouwd. Partijen voelen zich namelijk in eerste instantie betrokken bij een organisatie en vanuit deze betrokkenheid streven zij naar effectieve samenwerking en eventueel een relatie voor onbepaalde tijd. (Kumar, Hibbard en Stern, 1994)

2.6 Relatie tussen vertrouwen en commitment?

Vertrouwen en commitment worden niet of nauwelijks onafhankelijk van elkaar onderzocht in de literatuur. Volgens Too en Thirkell leidt vertrouwen tot commitment, zonder vertrouwen is er geen commitment. Too en Thirkell hebben een model ontwikkeld waarbij het onderhouden van relaties als een indirecte stimulator van een individu aan een organisatie kan worden gezien. Het model is weergegeven in figuur 1.



Figuur 1: Relatie vertrouwen en commitment

(Bron:<http://www.loyaltyfacts.com/pages/index.asp?soort=artikel&id=39>)

Volgens Too en Thirkell gaat loyaliteit gepaard met vertrouwen. Als een deelnemer bijvoorbeeld ziet dat de organisatie extra tijd of geld investeert zal het leiden tot meer vertrouwen. Commitment is de mate waarin de deelnemer zich inzet om de relatie voort te zetten. Volgens beide auteurs heeft vertrouwen invloed op commitment en zonder vertrouwen kan er geen commitment zijn.

Too en Thirkell beweren dat hoe groter het vertrouwen van de deelnemer is, hoe sterker de basis van de relatie, des te groter de commitment om de relatie te behouden.

Andere auteurs zien ook de invloed van vertrouwen op commitment. Geyskens, Steenkamp en Kumar (1998), Morgan en Hunt (1994) en Dwyer, Schurr en Oh (1987) erkennen de invloed van vertrouwen op commitment, tevredenheid en een lange termijn oriëntatie; allemaal aspecten die volgens de auteurs centraal staan bij effectieve samenwerking.

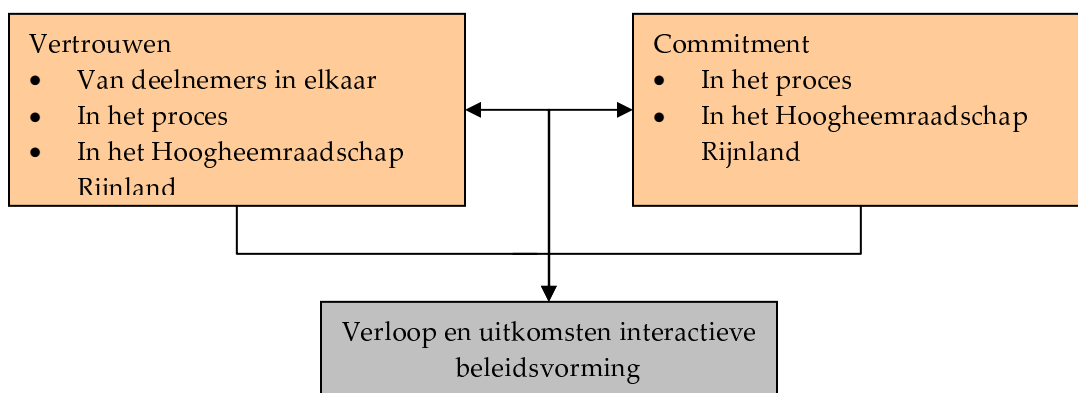
Volgens Morgan en Hunt zijn vertrouwen en commitment noodzakelijk omdat:

- Ze partijen aanmoedigen om relaties in stand te houden door middel van samenwerking met verschillende partners;
- Ze weerstand bieden aan aantrekkelijke korte termijn alternatieven tegenover de voordelen van het blijven bij de bestaande partners;
- Ze potentieel hoge risico's zien door het geloof dat de partners niet opportunistisch zullen handelen.

Samengevat leiden vertrouwen en commitment volgens Morgan en Hunt (1994) en Too en Thirkell direct tot gedrag dat bevorderlijk is om relaties en samenwerkingsverbanden succesvol te laten verlopen. Voor het afstudeeronderzoek betekent het dat de deelnemers eerst vertrouwen dienen te hebben in bijvoorbeeld het proces alvorens ze commitment zullen ontwikkelen. Door middel van empirisch onderzoek zal gekeken worden of vertrouwen daadwerkelijk invloed heeft op commitment en of er een relatie is tussen beide. In hoofdstuk 5 Analyse zal uit de bevindingen van de interviews en enquêtes duidelijk worden of beide begrippen invloed hebben op elkaar.

2.7 Ter afsluiting

In deze paragraaf wordt kort aangegeven hoe het onderzoek verder wordt vormgegeven. In het theoretisch kader zijn de begrippen vertrouwen en commitment onderverdeeld in een aantal dimensies. In figuur 2 is de verdeling grafisch weergegeven.



Figuur 2: Dimensies vertrouwen en commitment

De dimensies bieden inzicht in het verloop van het interactieve proces met betrekking tot het vertrouwen en commitment van de deelnemers. De dimensies worden elk in het volgende hoofdstuk geoperationaliseerd voor het empirisch onderzoek. In hoofdstuk 4 Casebeschrijving worden vervolgens de bevindingen uit het empirisch onderzoek weergegeven. Hierbij wordt aandacht besteed aan het verloop en de uitkomsten van het interactieve proces. In hoofdstuk 5 volgt de analyse van de empirische bevindingen en in hoofdstuk 6 worden de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek gepresenteerd.

3. Methodologische verantwoording

3.1 Inleiding

In het hoofdstuk Methodologische verantwoording wordt de werkwijze van het onderzoek uiteengezet. Het is moeilijk om een verschil aan te geven tussen methoden enerzijds en technieken anderzijds. Er kan worden gezegd dat een methode algemener is, het overkoepelt een aantal technieken. Tot op een zekere hoogte is het onderscheid te vergelijken met het onderscheid tussen strategie en tactiek. In dit hoofdstuk wordt het onderscheid tussen methoden en technieken gemaakt. In paragraaf 3.2 wordt de gebruikte methode van het afstudeeronderzoek beschreven. De methode van het onderzoek kan getypeerd worden als een casestudy. In paragraaf 3.3 komen vervolgens de technieken aan de orde. In deze paragraaf wordt de wijze van enquêtes, interviews en observaties beschreven. In paragraaf 3.4 komen de onderzoeksmodellen van vertrouwen en commitment aan de orde. De onderzoeksmodellen zijn ontwikkeld vanuit de theorie en in paragraaf 3.4 staat centraal hoe de begrippen worden gemeten. Tot slot wordt in paragraaf 3.5 een korte samenvatting van het hoofdstuk gegeven.

3.2 Methoden

Het type onderzoek kan worden onderscheiden naar de focus van het onderzoek, ofwel naar het aantal eenheden. Hierbij onderscheidt Hakvoort de volgende varianten; casestudy, vergelijkend onderzoek, survey, dynamische studies en dergelijke. (Hakvoort, 1995:86-87) Het afstudeeronderzoek kan getypeerd worden als het variant casestudy. De casestudy binnen de bestuurskunde betreft doorgaans een onderzoek van een complexe situatie. Binnen de casestudy wordt de eenheid van het onderzoek bestudeerd. De kenmerken van de casestudy zijn onder andere de sterke gebondenheid in de context en de 'real-life' situatie. De gebondenheid in de context betekent dat de belangrijkste oorzakelijke factor niet los kan worden gezien van de context. (Hakvoort, 1995:90)

Voor het afstudeeronderzoek wordt gekeken naar de case van het Hoogheemraadschap Rijnland. Het project waarin het onderzoek wordt uitgevoerd heet 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'. 'Baggeren in Zuidwest Rijnland' is een grootschalig project waarbij het Hoogheemraadschap Rijnland samen met belanghebbenden wil onderzoeken welke geschikte mogelijkheden er bestaan voor de verwerking van bagger. Het project is vormgegeven in een nieuwe interactieve aanpak die een bijdrage moet leveren voor het oplossen van het complexe baggerprobleem. De aanpak gaat uit van vier speerpunten:

- Actoren betrekken die een bijdrage leveren aan het probleem en een bijdrage kunnen leveren aan de oplossing;
- Het toepassen van de kennis uit het gebied;

- Het bouwen aan kennis van het systeem en begrip voor elkaars belangen;
- Gezamenlijk oplossingen voor het baggerprobleem formuleren.

In het project zijn deelnemers betrokken die verschillende belangen hebben. Er zijn bijvoorbeeld mensen uit de visserij, watersport, gemeenten en provincies betrokken. Het afstudeeronderzoek is gericht op het vertrouwen en commitment van de deelnemers in het interactieve proces en in het Hoogheemraadschap Rijnland. Voor het onderzoek is het belangrijk om de attitudes van de deelnemers te achterhalen. Hierbij is het noodzakelijk om empirisch onderzoek te doen. Er is onder andere met behulp van interviews, enquêtes en observaties onderzoeksmateriaal verworven. In paragraaf 3.3 worden de technieken beschreven.

3.3 Technieken

Het verkrijgen van de gegevens ter beantwoording van de onderzoeksvraag verloopt binnen het bestuurskundig onderzoek niet anders dan bij een sociaal-wetenschappelijk onderzoek. Bij het verzamelen van gegevens richt de bestuurskundige wetenschapper zich op twee categorieën waarnemingsobjecten:

- ✓ De gedragingen, handelingen, opvattingen en communicatieve uitingen van individuen;
- ✓ De inhoud van bestuursdocumenten zoals wetten, nota's, plannen, verordeningen, begrotingen en dergelijke. (Hakvoort, 1995:127)

Met de keuze van een bepaalde techniek van gegevensverzameling zijn verschillende methodologische keuzes gemaakt. Het gebruik van een vragenlijst of een observatieprotocol geeft aan dat theoretische begrippen zijn gebruikt en geoperationaliseerd. Tevens betekent het dat de onderzoeker empirisch-analytisch te werk gaat. De empirisch-analytische benaderingswijze richt zich op het ontwikkelen van begrippen, modellen en theorieën vooraf door de onderzoeker. Vervolgens worden de theoretische begrippen vertaald naar empirisch waarneembare verschijnselen door middel van definiëren, indiceren en operationaliseren. Definiëren, indiceren en operationaliseren zijn achtereenvolgens de handelingen die de onderzoeker moet verrichten om de verhouding tussen theoretische begrippen en empirische variabelen aan te geven. (Hakvoort, 1995:127)

De gebruikte technieken om empirisch materiaal te verzamelen in het afstudeeronderzoek zijn enquêtes, interviews en observaties. In paragraaf 3.3.1 en 3.3.2 worden deze technieken besproken.

3.3.1 Enquête

Het uitvoeren van een enquête is een geschikte techniek om inzicht te krijgen in de houding en de opinies van de deelnemers. Dit is ook de reden geweest om een enquête te houden onder de deelnemers. De enquête is een systematische ondervraging van personen op verschillende

punten. Meestal vormen de personen een zorgvuldig getrokken steekproef uit een bepaalde omschreven populatie. De enquête als onderzoeksstrategie wordt gehouden onder de volgende omstandigheden:

- Als het aantal personen waarover men gegevens wil hebben groot is;
- Als het aantal te meten variabelen groot is;
- Als men motieven, houdingen, opinies, toekomstplannen en dergelijke wil onderzoeken;
- Als men gedrag wil onderzoeken dat niet observeerbaar is. (Swanborn, 1984:306)

Het afstudeeronderzoek betreft het achterhalen van de houding en opinies van de deelnemers over hun vertrouwen en commitment. Door middel van een schriftelijke enquête is direct inzicht verkregen in de attitudes van alle deelnemers die aanwezig waren bij de workshops. In het onderzoek is gebruik gemaakt van twee soorten enquêtes, namelijk van schriftelijke enquêtes en interviews. Beide vormen van enquêtes worden hieronder kort besproken.

Schriftelijke enquête

Het groepsgewijs afnemen van vragenlijsten heeft als voordeel dat er meer en snellere respons is dan wanneer ze worden opgestuurd. Tevens bestaat de mogelijkheid om te controleren door wie en hoe volledig de lijst is ingevuld. Volgens Baarda en de Goede (1996:148) zijn er weinig nadelen aan deze vorm van afname. Bij schriftelijke enquêtes worden vragenlijsten uitgedeeld met de vraag of de deelnemers ze willen invullen. De vraagstelling bij een schriftelijke enquête is eenvoudig geformuleerd. De vraagstellingen in de enquête zijn uniform met vaste antwoordalternatieven. Het gebruik van vaste antwoordalternatieven bij het meten van motieven en preferenties veronderstelt dat de onderzoeker op de hoogte is van de antwoordmogelijkheden die zich kunnen voordoen, zodat in de werkelijkheid aanwezige variëteit uitputtend kan worden afgebeeld op de verzameling alternatieven. In de enquêtes is gebruik gemaakt van een waardeschaal met een ordinaal meetniveau. Bij een ordinaal meetniveau hebben de waarden een vaste onderlinge volgorde. De elementen verschillen niet alleen van elkaar, maar de een is hoger, méér, positiever of iets dergelijks dan de ander. Variabelen waarvan de waarden een vaste volgorde vertonen worden ordinale variabelen genoemd. (Swanborn, 1984:68) De ordinale variabelen in de schriftelijke enquêtes zijn:

- 1) Zeer mee oneens
- 2) Enigszins mee oneens
- 3) Neutraal
- 4) Enigszins mee eens
- 5) Zeer mee eens

De grootte van de groep deelnemers heeft een rol gespeeld bij de keuze van een enquête met een ordinaal meetniveau. Enquêtes met vastgestelde waarden zijn efficiënter om te verwerken

en analyseren. Ook zijn een aantal interviews uitgevoerd. In de interviews is dieper ingegaan op de materie.

In de 1^e en 3^e workshop zijn de enquêtes ingevuld door de deelnemers. In de 1^e workshop kregen de deelnemers de tijd om de enquête ter plekke in te vullen. De respons op de eerste enquête was hierdoor optimaal. In de derde workshop kregen de deelnemers de enquête uitgedeeld bij het afscheid met de vraag de enquête in te vullen en terug te sturen. Ook zijn de enquêtes via de mail verzonden naar de deelnemers met de vraag om de enquête in te vullen en terug te sturen. Helaas heeft niet elke deelnemer de enquête ingevuld, maar de respons was acceptabel voor een sociaal-wetenschappelijk onderzoek. De resultaten van de enquêtes zijn naderhand geanalyseerd met behulp van het computerprogramma SPSS. In het volgende hoofdstuk worden de resultaten van de enquêtes weergegeven. De enquêtes zijn terug te vinden in de bijlage.

Interviews

Het doel van het interviewen is om na te gaan wat iemand van een bepaalde situatie vindt. Er vinden vraaggesprekken over onderwerpen plaats, die door middel van observatie niet waar te nemen zijn. (Hakvoort, 1995:134-138) De interviewvragen voor het afstudeeronderzoek hebben betrekking op vertrouwen en commitment. Beide onderwerpen zijn praktisch niet observeerbaar, om deze reden is gekozen voor een interview. Bij een interview gaat de interviewer een aantal deelnemers ondervragen. Dit kan in een open gesprek, met behulp van een vragenlijst of via een andere tussenvorm. De vragen in de interviews met de deelnemers hadden een open antwoordmogelijkheid. Een open antwoordmogelijkheid heeft het voordeel dat de deelnemers het interview aantrekkelijker vinden. Ze worden niet in een 'multiple choice'-situatie gedwongen en ze krijgen het gevoel dat er aan zijn meningen meer recht wordt gedaan. Een open antwoordmogelijkheid kan uiteindelijk leiden tot een valider resultaat, naarmate de deelnemer meer van zijn eigen specifieke ervaringen kan gebruikmaken en de antwoorden in zijn eigen taalgebruik kan uitdrukken. Het nadeel van een open antwoordmogelijkheid is dat er in de analyse geprobeerd moet worden om de antwoorden van een groot aantal personen onder één noemer te brengen. De analyse kan tijdrovend zijn. (Swanborn, 1984: 312-313)

Interviews kunnen worden ingedeeld naar de mate van structurering. In het afstudeeronderzoek is gebruik gemaakt van semi-gestructureerde interviews. Het interview verloopt aan de hand van een vooraf gestructureerde vragenlijst. Hierbij staat de formulering van de vragen vast en alle respondenten krijgen in principe dezelfde vragen voorgelegd. In de interviews was er wel de mogelijkheid om verder door te vragen om dieper op een bepaald onderwerp in te gaan. (Hakvoort, 1995:134) Met behulp van een semi-gestructureerde

vragenlijst worden uniforme vragen gesteld aan alle deelnemers, hierdoor verloopt de analyse van de interviews sneller. In de bijlage zijn de vragen van de interviews opgenomen.

De deelnemers zijn in de workshops verdeeld in drie groepen: beheersers, benutters en beschermers. Bij de groepsindeling is een goede verdeling van verschillende partijen nagestreefd, waarbij de deelnemers op basis van hun belangen in een deelgroep werden ingedeeld. In paragraaf 4.5 worden de deelnemers en de deelgroepen uitvoerig beschreven. Uit de drie deelgroepen is een steekproef gemaakt om de deelnemers te interviewen. Door een steekproef uit de drie deelgroepen te maken zijn de verschillende perspectieven van de deelnemers in kaart gebracht. Een 'beschermer' zou misschien anders tegen het interactieve proces aan kunnen kijken vergeleken met een 'benutter'. De overige selectiecriteria zijn:

- Het aantal mensen per deelgroep (opkomst);
- Belang van de deelnemers (diversiteit);
- De functie;
- De rol/ houding in de deelgroep.

Met het belang van de deelnemers wordt de aard van de belanghebbenden bedoeld. Er is gestreefd om deelnemers met verschillende belangen en functies te interviewen. In de deelgroepen zijn de deelnemers met overeenkomstige belangen en functies bij elkaar gezet. Bij de selectie voor de interviews is erop gelet dat er niet twee deelnemers met dezelfde functies en belangen zijn geïnterviewd. Er is bijvoorbeeld uit de groep beschermers (waarin de gemeenten en provincies zitten) één deelnemer uit de gemeente en één deelnemer uit de provincie geïnterviewd en niet twee deelnemers uit de gemeente. Het streven was om deelnemers uit verschillende invalshoeken te interviewen. De rol en houding in de deelgroep geeft meestal aan hoe de deelnemers tegenover het interactieve proces staan. Door middel van observaties is naar houding en rollen van de deelnemers gekeken en op basis hiervan zijn ze benaderd voor een interview.

Per deelgroep zijn twee deelnemers en één Rijnlander geïnterviewd. In hoofdstuk 4 Casebeschrijving komen de bevindingen uit de interviews naar voren.

Validiteit

Onderzoeksmetingen zijn vaak enigszins afhankelijk van toeval. Hoe minder dat het geval is, des te betrouwbaarder zij zijn. De toevalligheden kunnen betrekking hebben op de situatie, de interviewer, de vragenlijst of de geënquêteerde persoon. Als er betrouwbare gegevens voorhanden zijn, betekent dit niet dat het geldige gegevens zijn. De gegevens moeten ook valide zijn. Validiteit betekent dat er gemeten dient te worden wat er beoogd werd om te meten. (Baarde en de Goede, 1996:165) Een belangrijk punt bij validiteit speelt de rol van sociaal wenselijkheid. Sociaal wenselijke antwoorden zijn volgens Swanborn (1984) antwoorden die

beïnvloed worden door de neiging om te reageren op een manier waarvan men verwacht dat deze de interviewer bevalt. Door middel van triangulatie kunnen de gegevens op betrouwbaarheid en validiteit worden onderzocht. Het begrip triangulatie betekent het gebruik van meer dan één methode of meer dan één techniek om de gestelde onderzoeksdoelen te bereiken. In het afstudeeronderzoek zijn zowel schriftelijke als interviewenquêtes bij de deelnemers uitgevoerd. Door Putt en Springer (1989) wordt triangulatie als methode aanbevolen om het aantal betrouwbaarheids- en geldigheidsfouten te reduceren. (Hakvoort, 1996:132) De validiteit en betrouwbaarheid van de gegevens uit de schriftelijke enquêtes en interviews worden empirisch onderzocht. Hiervoor is de onderlinge samenhang bepaald. Als er geen samenhang bestaat roept deze twijfel op over de veronderstelling dat ze hetzelfde verschijnsel meten. In de schriftelijke enquêtes en interviews zijn dezelfde vragen opgenomen, de formulering van de vragen verschilt. Hierdoor kan de betrouwbaarheid worden bepaald van de bevindingen uit de interviews en enquêtes.

3.3.2 *Observatie*

De observatie is uitgevoerd tijdens de workshops. Door middel van de observatie is gekeken of er weerstand heerste bij de deelnemers en naar aanleiding hiervan zijn de deelnemers benaderd voor een interview. Observatie is traditioneel de dataverzamelingstechniek bij antropologisch onderzoek. Bij bestuurskundig onderzoek neemt observeren een bescheiden plaats in. Observeren houdt het zorgvuldig en aandachtig opslaan van verschijnselen in met als doel de verschijnselen zo nauwkeurig mogelijk te leren kennen. Hakvoort omschrijft de volgende voorwaarden van observeren:

- ✓ De observatie moet een omschreven onderzoeksdoel dienen;
- ✓ De observatie moet systematisch gepland zijn;
- ✓ De registratie dient systematisch te geschieden;
- ✓ De verkregen informatie dient betrouwbaar en geldig te zijn. (Hakvoort, 1996:140)

De voordelen van observatie zijn dat de onderzoeker niet afhankelijk is van de verbale uitdrukkingmogelijkheden van de deelnemers én van de bereidheid tot deelname van het onderzoek. Het nadeel is dat het gedrag niet altijd plaatsvindt in de observatieperiode, veel gedrag is van langdurige aard. (Hakvoort, 1996:140)

In de workshops is gekeken naar het gedrag en houding van de deelnemers. Aangezien het onderzoek gericht is op het achterhalen van de attitudes van de deelnemers, is vooral gelet of er weerstand heerste bij de deelnemers. Het doel van de observatie is kijken naar het gedrag van de deelnemers en voornamelijk naar afwijkend gedrag. Hierbij is gelet op scherpe opmerkingen van de deelnemers, deelnemers die het initiatief nemen in de workshops en of er sprake is van nonchalant gedrag. Naar aanleiding van de observatie in de 2^e workshop zijn de deelnemers benaderd voor een interview. Deelnemers met bijvoorbeeld een duidelijk standpunt in de

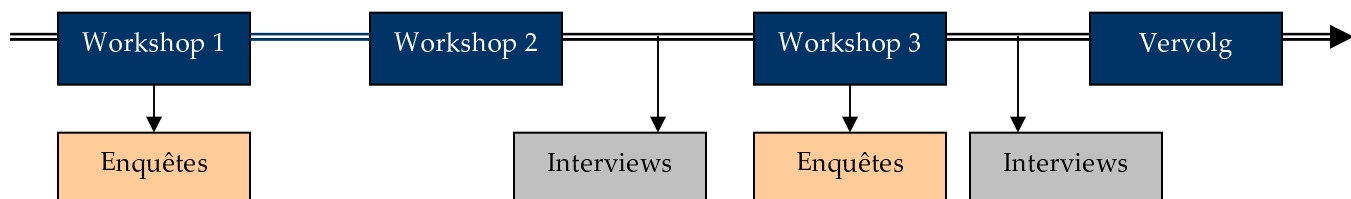
deelsessies of met een sceptische houding zijn gevraagd om een interview te houden. In de interviews was de mogelijkheid aanwezig om aan de deelnemers door te vragen over de redenen van bijvoorbeeld hun sceptische houding.

Met behulp van een observatieprotocol, waarin de te meten kenmerken zijn opgenomen, is de observatie in de workshops uitgevoerd. De kenmerken hadden betrekking op onder andere de reacties van de deelnemers, de rol van het Hoogheemraadschap Rijnland en de actieve deelname van de deelnemers. Na de observatie zijn de bevindingen in een observatieverslag verwerkt. Het observatieprotocol is te vinden in de bijlage.

3.3.3 Onderzoek

De empirische data is door middel van interviews en enquêtes verworven. In figuur 3 is een tijdslijn van het onderzoek weergegeven. Het merendeel van de interviews is gehouden na de 2^e workshop en voor de 3^e workshop. De enquêtes zijn gehouden tijdens de 1^e en 3^e workshops. Het afstudeeronderzoek is na de 1^e workshop van start gehouden, de enquête uit de 1^e workshop heeft helaas weinig bruikbare resultaten opgeleverd. In alle workshops is geobserveerd.

Door verschillende meetmomenten in het onderzoek op te nemen, wordt de ontwikkeling van vertrouwen en commitment inzichtelijk gemaakt. In figuur 3 is een tijdslijn van de empirische data verzamelmomenten opgenomen.



Figuur 3: Tijdslijn onderzoek

De stellingen van de enquête die in de volgende paragraaf aan de orde komen zijn de stellingen voor de enquête van de 3^e workshop.

3.4 Operationalisering

In deze paragraaf wordt de theorie over vertrouwen en commitment in interactieve beleidsprocessen toegepast op de praktische invulling van het afstudeeronderzoek. Vanuit de theorie zijn een aantal onderzoeksmodellen ontwikkeld met verschillende indicatoren. De indicatoren zijn vertaald naar concreet meetbare termen. De reden dat begrippen zoals

vertrouwen en commitment vertaalt dienen te worden in een aantal concreet meetbare termen heeft te maken met de betrouwbaarheid van de meting en de validiteit van de operationalisering. Ook de complexiteit van het te meten begrip heeft invloed op het aantal indicatoren. Vertrouwen en commitment zijn complex meetbare begrippen zijn, daarom zijn ze elk onderverdeeld in een aantal dimensies. Vertrouwen is onderverdeeld in *vertrouwen onderling de deelnemers*, *vertrouwen in het proces* en *vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland*. Babbie (2004:123) hanteert de volgende definitie van een indicator en een dimensie:

Indicator: An observation that we choose to consider as a reflection of a variable we wish to study.

Dimension: A specifiable aspect of a concept. (Babbie, 2004:123)

De meting van de indicatoren moet zo min mogelijk afhangen van het toeval en zo betrouwbaar mogelijk zijn. Door een begrip te vertalen in een aantal kenmerken wordt de kans op toeval gespreid. Tevens wordt de validiteit van de operationalisering bevorderd. Bij validiteit gaat het om de vraag of de indicatoren inderdaad het begrip representeren.

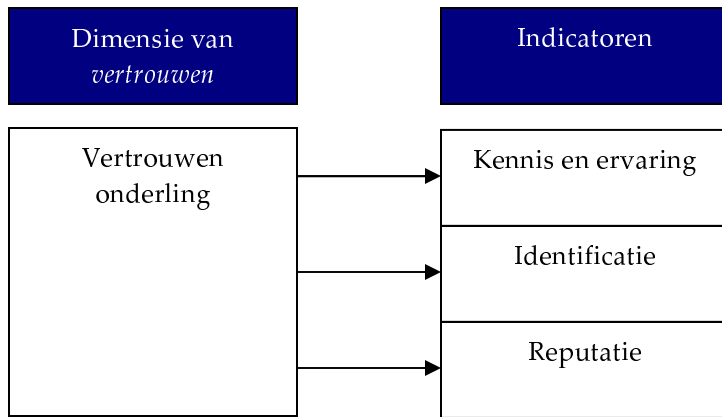
In paragraaf 3.4.1 zal als eerst het begrip vertrouwen worden geoperationaliseerd aan de hand van de dimensies en de bijbehorende indicatoren. Vervolgens wordt in paragraaf 3.4.2 het begrip commitment geoperationaliseerd.

3.4.1 *Vertrouwen*

Vertrouwen van de deelnemers van het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'- project kan worden onderverdeeld in drie dimensies. De dimensies van vertrouwen zijn *vertrouwen onderling*, *vertrouwen in het interactieve proces* en *vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland*. De dimensies worden gemeten door een aantal indicatoren. Indicatoren hebben de functie om abstracte en complexe kenmerken te kunnen meten.

Vertrouwen onderling de deelnemers

Het onderzoeksmodel voor vertrouwen onderling de deelnemers is weergegeven in figuur 4.



Figuur 4: Onderzoeksmodel vertrouwen onderling

Het vertrouwen dat deelnemers in elkaar hebben is een dimensie van vertrouwen en wordt gemeten door de volgende indicatoren:

- Kennis en ervaring: kennis en ervaring van de andere deelnemers spelen een rol, omdat relevante kennis en ervaring zorgt voor vertrouwen in de bekwaamheid van de andere deelnemers.
- Identificatie met intenties en doelen van anderen: kunnen de deelnemers zichzelf identificeren met de intenties en doelen van de andere deelnemers? Wordt er gestreefd naar hetzelfde doel of streven de deelnemers hun eigen belangen na?
- Reputatie: hierbij gaat het om de reputatie van de deelnemers en hoe de andere deelnemers erover denken. Wordt er bijvoorbeeld anders over techneuten gedacht dan over ecologen?

De letterlijke vragen van de interviews en de stellingen van de enquêtes om het vertrouwen van de deelnemers onderling te meten zijn weergegeven in tabel 1. De vragen van de interviews zijn open vragen. Het voordeel van een open antwoordmogelijkheid is dat de respondent meer van zijn eigen specifieke ervaringen gebruik kan maken en ze ook in zijn eigen specifieke taalgebruik kan uitdrukken. Bij het formuleren van de vragen gaat het om zo veel mogelijk informatie te verkrijgen die relevant is. (Swanborn, 1984:313) Er zijn tevens verschillende controlevragen opgenomen, waarbij triangulatie in het oog is gehouden. In tabel 1 komt dit ook duidelijk naar voren.

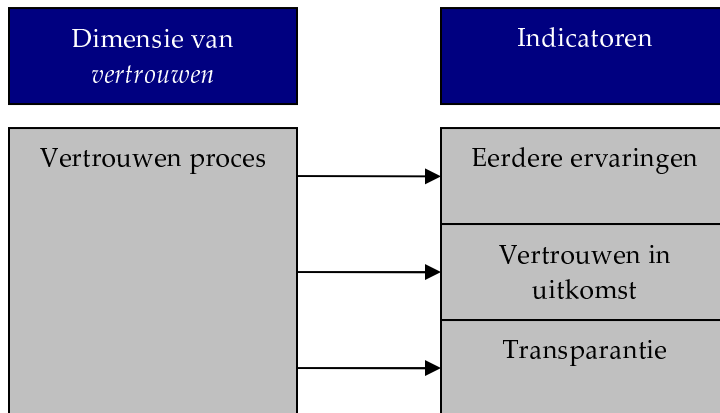
In de enquête is gebruik gemaakt van een waardeschaal. De deelnemers hadden de optie om de stellingen een waarde toe te kennen, waarbij een 1 'zeer mee oneens' betekende en een 5 'zeer mee eens'. De waarde 3 stond voor neutraal.

<i>Indicatoren vertrouwen onderling</i>	<i>Letterlijke vraag in het interview</i>	<i>Betekenis antwoord</i>
Kennis en ervaring	Vindt u dat de deelnemers de kennis en ervaring hebben om deel te mogen nemen met het project?	Indien de deelnemer vindt dat de andere deelnemers beschikken over de kennis en ervaring, kan het betekenen dat hij of zij vertrouwen heeft in de andere deelnemers. Indien de deelnemer van mening is dat de andere deelnemers niet beschikken over kennis en ervaring, kan het betekenen dat hij of zij geen vertrouwen heeft in de andere deelnemers.
Kennis en ervaring	Vindt u dat de lokale kennis, vakkennis, wensen, problemen en voorkeuren van de deelnemers genoeg naar voren komen?	Indien de deelnemer vindt dat dit niet het geval is, geeft het aan dat hij of zij vindt dat de andere deelnemers niet voldoende bekwaam zijn om aan het proces mee te doen en geen vertrouwen heeft in de andere deelnemers.
Identificatie met intenties en doelen van anderen	Bent u van mening dat alle deelnemers hetzelfde doel voor ogen hebben en waarom?	Indien de deelnemer van mening is dat alle deelnemers hetzelfde doel voor ogen hebben, kan hij of zij zichzelf identificeren met de intenties en doelen van de andere deelnemers. Dit kan leiden tot vertrouwen onderling.
<i>Indicatoren vertrouwen onderling</i>	<i>Letterlijke vraag in de enquête</i>	<i>Betekenis antwoord (in de enquête is gebruik gemaakt van een waardeschaal, waarbij een 1 'zeer mee oneens' betekent en een 5 'zeer mee eens')</i>
Kennis en ervaring/ reputatie	De ervaring van de andere deelnemers is voldoende om samen over het baggerprobleem van Rijnland te beslissen.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen onderling hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig vertrouwen heeft in de andere deelnemers.
Kennis en ervaring/ reputatie	De deskundigheid van de andere deelnemers is voldoende om samen over het baggerprobleem van Rijnland te beslissen.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen onderling hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig vertrouwen heeft in de andere deelnemers.
Identificatie met intenties en doelen van anderen	Ik vertrouw erop dat de deelnemers streven naar een voor allen acceptabele oplossing.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen onderling hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig vertrouwen heeft in de andere deelnemers.

Tabel 1: Vragen en stellingen om vertrouwen onderling te meten

Vertrouwen in het proces

In onderstaand figuur is het onderzoeksmodel van vertrouwen in het proces weergegeven.



Figuur 5: Onderzoeksmodel vertrouwen in het proces

Het vertrouwen in het proces is een dimensie van vertrouwen en wordt gemeten door de volgende indicatoren:

- Eerdere ervaringen: eerdere (positieve) ervaringen met het proces kunnen ertoe leiden dat het vertrouwen in het proces wordt vergroot. Indien de deelnemers een negatieve ervaring hebben met interactief beleid, zal het vertrouwen in het proces laag zijn.
- Vertrouwen in de uitkomst: hebben de deelnemers vertrouwen in de uitkomsten en denken de deelnemers dat de uitkomsten daadwerkelijk worden gebruikt? Indien de deelnemers denken dat de uitkomsten niet worden gebruikt en het gehele proces tijdsverspilling is, zal het vertrouwen in het proces laag zijn.
- Transparantie: de aanwezigheid van een transparant proces is een cruciale factor in interactieve beleidsprocessen. Heldere spelregels en procesafspraken omtrent de gang van zaken is van groot belang voor het verloop van het proces. Het vertrouwen van de deelnemers is verbonden met de transparantie van het proces. Het maken van afspraken vanuit de organiserende instelling en zich er daadwerkelijk aan houden kan leiden tot vertrouwen van de deelnemers.

De letterlijke vragen van de interviews en de stellingen van de enquêtes om het vertrouwen van de deelnemers in het proces te meten zijn weergegeven in tabel 2.

<i>Indicatoren vertrouwen in het proces</i>	<i>Letterlijke vraag in het interview</i>	<i>Betekenis antwoord</i>
Eerdere ervaringen	Hoe staat u tegenover de interactieve vormgeving van het project?	Indien de deelnemer een positieve ervaring heeft het proces en het project, geeft het aan dat de deelnemers vertrouwen hebben in het proces.
Eerdere ervaringen	Heeft u al eerder deelgenomen aan een interactief proces?	Indien de deelnemer een eerdere positieve ervaring met het proces heeft gehad, leidt dit tot een verhoogd vertrouwen in het proces.
Vertrouwen in de uitkomst	Denkt u dat de uitkomst van het project daadwerkelijk wordt geïmplementeerd?	Indien de deelnemer denkt dat de uitkomst van het project daadwerkelijk wordt geïmplementeerd is het vertrouwen hoog in het proces.
Transparantie	Vindt u dat u en de andere deelnemers voldoende inbreng hebben in het proces?	Indien de deelnemer vindt dat hij of zij onvoldoende inbreng heeft in het proces, betekent dit dat het proces onvoldoende interactief is en er niet aan de afspraken is gehouden. Dit kan leiden tot laag vertrouwen in het proces.
<i>Indicatoren vertrouwen in het proces</i>	<i>Letterlijke stelling in de enquête</i>	<i>Betekenis antwoord (in de enquête is gebruik gemaakt van een waardeschaal, waarbij een 1 'zeer mee oneens' betekent en een 5 'zeer mee eens')</i>
Eerdere ervaringen	Ik vind dit type proces een geschikte vorm om mensen en organisaties uit het gebied te betrekken.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen in het proces hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig vertrouwen heeft in het proces.
Eerdere ervaringen	Ik denk dat dit proces effectief zal verlopen.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen in het proces hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig vertrouwen heeft in het proces.
Vertrouwen in de uitkomst	Ik steun de tot nu toe behaalde resultaten van dit proces.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen in het proces hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig vertrouwen heeft in het proces.
Vertrouwen in de uitkomst	Ik steun dit proces.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen in het proces hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig vertrouwen heeft in het proces.
Vertrouwen in de uitkomst	Ik vind dat dit proces de besluitvorming verstoort.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen in het proces laag. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer veel vertrouwen heeft in het proces.
Vertrouwen in de uitkomst	Ik zie niet in wat ik kan toevoegen aan dit proces.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen in het proces laag. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer veel vertrouwen heeft in het proces.

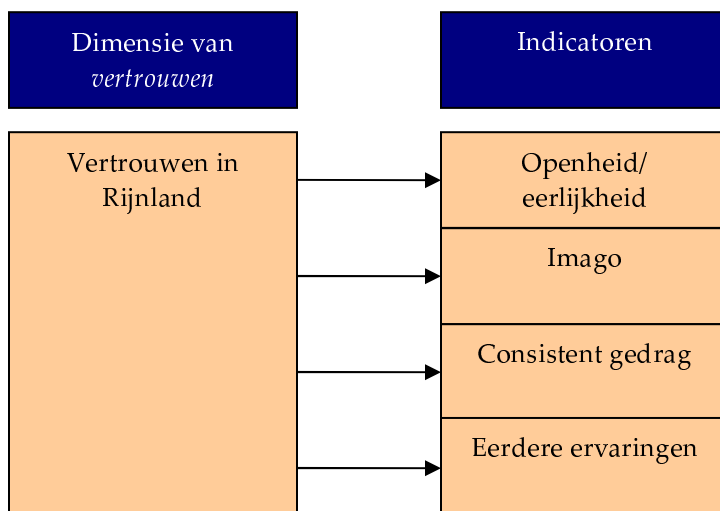
Tabel 2: Vragen en stellingen om vertrouwen in het proces te meten

Vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland

Het vertrouwen dat deelnemers in het Hoogheemraadschap Rijnland hebben is een dimensie van vertrouwen. Het vertrouwen van de deelnemers in het Hoogheemraadschap Rijnland wordt gemeten door de volgende indicatoren:

- Openheid en eerlijkheid: is het Hoogheemraadschap naar de deelnemers open en eerlijk? Worden de deelnemers van alles op de hoogte gehouden? Wanneer het Hoogheemraadschap zichzelf positioneert als een gesloten organisatie om mee samen te werken, zal het vertrouwen van de deelnemers laag zijn.
- Imago: welke positie heeft het Hoogheemraadschap in de maatschappij? Staan ze bekend als een bureaucratische organisatie? Zijn de deelnemers bekend met de organisatie?
- Consistent gedrag: houdt het Hoogheemraadschap zich aan alle afspraken die ze maken of komen ze bepaalde afspraken niet na. Hiermee wordt gedoeld op de betrouwbaarheid van Rijnland.
- Eerdere ervaringen: eerdere (positieve) ervaringen met het Hoogheemraadschap kunnen ertoe leiden dat het vertrouwen in de organisatie wordt vergroot. Indien de deelnemers een negatieve ervaring hebben, is het vertrouwen in het Hoogheemraadschap waarschijnlijk laag.

Het onderzoeksmodel is in onderstaand figuur weergegeven.



Figuur 6: Onderzoeksmodel vertrouwen in Rijnland

De letterlijke vragen van de interviews en de stellingen van de enquêtes om het vertrouwen van de deelnemers in het Hoogheemraadschap Rijnland te meten zijn weergegeven in de volgende tabel.

<i>Indicator van vertrouwen in Rijnland</i>	<i>Letterlijke vraag in het interview</i>	<i>Betekenis antwoord</i>
Openheid en eerlijkheid	Wat vindt u van de communicatie met het Hoogheemraadschap Rijnland?	Een positief antwoord geeft aan dat Rijnland open en eerlijk is en leidt tot verhoogd vertrouwen in Rijnland.
Eerdere ervaringen	Bent u in het verleden in aanraking gekomen met het Hoogheemraadschap Rijnland?	Indien de deelnemer een positieve ervaring heeft gehad met Rijnland, leidt dit tot vertrouwen in Rijnland.
<i>Indicator van vertrouwen in Rijnland</i>	<i>Letterlijke stelling in de enquête</i>	<i>Betekenis antwoord (in de enquête is gebruik gemaakt van een waardeschaal, waarbij een 1 'zeer mee oneens' betekent en een 5 'zeer mee eens')</i>
Imago	Rijnland drukt een te grote stempel op het proces.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen in Rijnland laag. In een interactief proces mag Rijnland zich in principe niet teveel bemoeien met het proces.
Imago	Rijnland voert haar taken goed uit.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen in Rijnland hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig vertrouwen heeft Rijnland.
Consistent gedrag	Wat dit proces betreft is het handelen van Rijnland naar de deelnemers toe positief.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen in Rijnland hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig vertrouwen heeft Rijnland.
Consistent gedrag	Rijnland leeft alle in het proces gemaakte afspraken en toezeggingen na.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is het vertrouwen in Rijnland hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig vertrouwen heeft Rijnland.

Tabel 3: Vragen en stellingen om vertrouwen in Rijnland te meten

3.4.2 Commitment

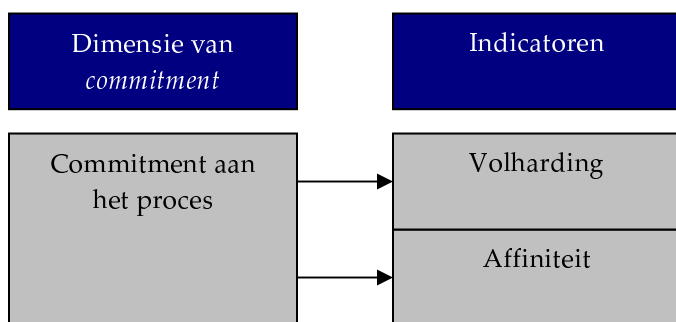
Commitment van deelnemers kan worden onderverdeeld in *commitment aan het proces* en *commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland*. Commitment aan het proces en commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland zijn de dimensies van commitment.

Commitment aan het proces

Commitment aan het proces is een dimensie van commitment en wordt gemeten door de volgende indicatoren:

- Volharding: Bij volharding draait het om de betrokkenheid van de deelnemers. In hoeverre leveren ze input in het proces en wat zijn de drijfveren om door te gaan met het proces?
- Affiniteit: hieronder wordt verstaan of de deelnemers interesse hebben in het proces en het onderwerp. Persoonlijke voorkeuren staan hier centraal.

Het onderzoeksmodel voor commitment aan het proces is weergegeven in figuur 7.



Figuur 7: Onderzoeksmodel commitment aan het proces

De letterlijke vragen van de interviews en de stellingen van de enquêtes om de commitment van de deelnemers aan het proces te meten zijn weergegeven in tabel 4.

<i>Indicator van commitment aan het proces</i>	<i>Letterlijke vraag in het interview</i>	<i>Betekenis antwoord</i>
Volharding	Vindt u dat u en de andere deelnemers voldoende inbreng hebben in het proces?	Indien de deelnemers geïnteresseerd zijn in het onderwerp, dan willen ze graag veel inbreng leveren in het proces. Indien ze vinden dat er onvoldoende gelegenheid is voor de inbreng, is de commitment hoog en vice versa.
<i>Indicator van commitment aan het proces</i>	<i>Letterlijke stelling in de enquête</i>	<i>Betekenis antwoord (in de enquête is gebruik gemaakt van een waardeschaal, waarbij een 1 'zeer mee oneens' betekent en een 5 'zeer mee eens')</i>
Volharding	Ik voel me betrokken bij dit proces.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is de commitment aan het proces hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig tot geen commitment heeft aan het proces.
Volharding	Ik vind het niet noodzakelijk dat ik betrokken wordt bij dit proces.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is de commitment aan het proces laag. Een 1 of een 2 geeft aan dat de commitment aan het proces hoog is.
Affiniteit	Ik streef ernaar om in dit proces mijn capaciteiten zo goed mogelijk in te zetten.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is de commitment aan het proces hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig tot geen commitment heeft aan het proces.

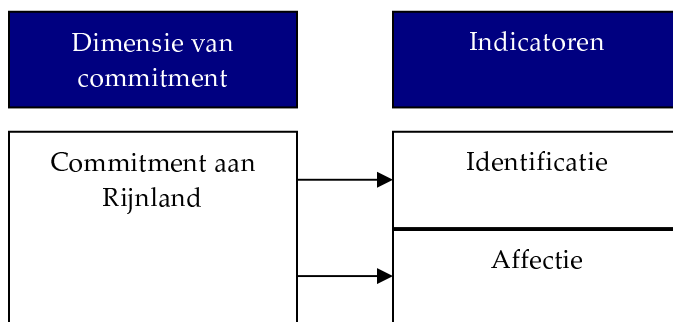
Tabel 4: Vragen en stellingen om commitment aan het proces te meten

Commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland

Commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland wordt gemeten door de volgende indicatoren:

- Identificatie: hieronder wordt de mate van verbondenheid met het Hoogheemraadschap verstaan. In hoeverre voelen de deelnemers zich verbonden met het Hoogheemraadschap als organisatie om mee samen te werken? Indien de deelnemers een lage verbondenheid voelen, spreekt het voor zich dat de commitment tegenover het Hoogheemraadschap laag zal zijn.
- Affectie: bij affectieve commitment wenst de deelnemer het samenwerkingsverband voort te zetten, omdat hij of zij de relatie met het Hoogheemraadschap als prettig ervaart.

In figuur 8 is het onderzoeksmodel van commitment aan het Hoogheemraadschap weergegeven.



Figuur 8: Onderzoeksmodel commitment aan Rijnland

De letterlijke vragen van de interviews en de stellingen van de enquêtes om de commitment van de deelnemers aan het Hoogheemraadschap Rijnland te meten zijn weergegeven in de volgende tabel.

<i>Indicator van commitment aan Rijnland</i>	<i>Letterlijke vraag in het interview</i>	<i>Betekenis antwoord</i>
Identificatie	Hoe staat u tegenover de interactieve vormgeving van het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'?	Indien de deelnemer zich verbonden voelt met Rijnland en positief tegenover het proces staat, is de commitment hoog aan Rijnland.
<i>Indicator van commitment aan Rijnland</i>	<i>Letterlijke stelling in de enquête</i>	<i>Betekenis antwoord (in de enquête is gebruik gemaakt van een waardeschaal, waarbij een 1 'zeer mee oneens' betekent en een 5 'zeer mee eens')</i>
Identificatie	Het gezamenlijk zoeken naar oplossingen tijdens dit proces spreekt mij erg aan.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is de commitment aan Rijnland hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig tot geen commitment heeft aan Rijnland.
Affectie	Ik ben tevreden over de omgang tussen de verschillende partijen vandaag.	Indien de deelnemer op deze stelling een 4 of een 5 antwoord, is de commitment aan Rijnland hoog. Een 1 of een 2 geeft aan dat de deelnemer weinig tot geen commitment heeft aan Rijnland.

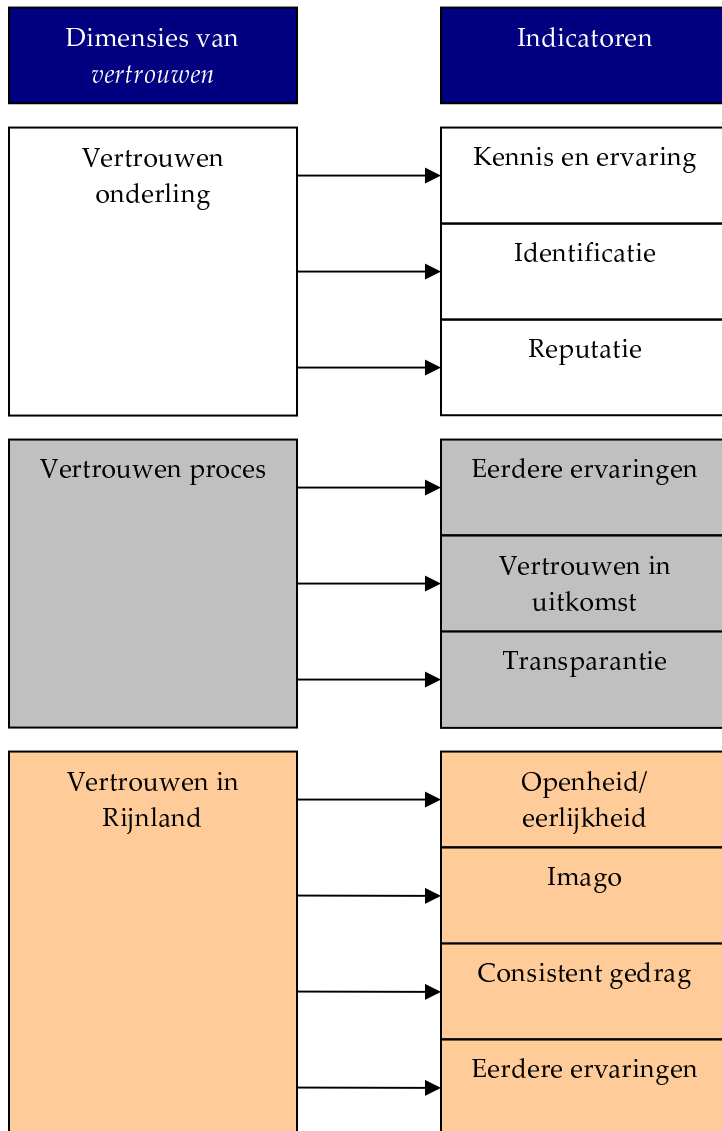
Tabel 5: Vragen en stellingen om commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland te meten

3.5 Ter afsluiting

In dit hoofdstuk zijn de gebruikte methoden en technieken van het afstudeeronderzoek verantwoord. De gebruikte methode in het onderzoek is een casestudy. De casestudy binnen de bestuurskunde betreft doorgaans een onderzoek van een complexe situatie. Binnen de casestudy wordt de eenheid van het onderzoek bestudeerd. Voor het afstudeeronderzoek wordt gekeken naar de case van het Hoogheemraadschap Rijnland. Het project waarin het onderzoek wordt uitgevoerd heet 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'. 'Baggeren in Zuidwest Rijnland' is een grootschalig project waarbij het Hoogheemraadschap Rijnland samen met belanghebbenden wilt onderzoeken welke geschikte mogelijkheden er bestaan voor de verwerking van bagger. De keuze van een bepaalde techniek van gegevensverzameling vereist verschillende methodologische keuzes. Door middel van een vragenlijst of observatieprotocol is het gebruik van theoretische begrippen aangegeven. Tevens betekent het dat de onderzoeker empirisch-analytisch te werk gaat. De empirisch-analytische benaderingswijze richt zich op het ontwikkelen van begrippen, modellen en theorieën vooraf door de onderzoeker. De gebruikte technieken om empirisch materiaal te verzamelen in het afstudeeronderzoek zijn schriftelijke enquêtes, interviews en observaties.

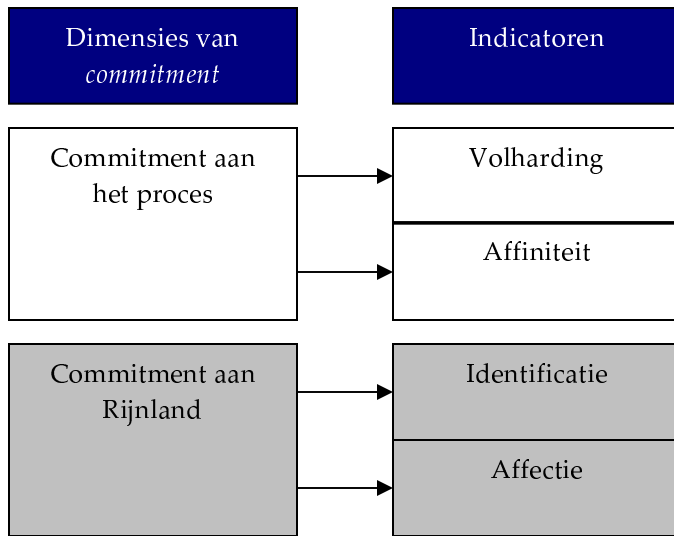
In dit hoofdstuk is tevens het onderzoeksmodel uit het theoretisch kader geoperationaliseerd. Het onderzoeksmodel bestaat uit twee aspecten, vertrouwen en commitment. Bij de operationalisering staat centraal hoe de verschillende indicatoren van de dimensies gemeten worden. De indicatoren zijn geoperationaliseerd door middel van vragen voor interviews en

stellingen voor enquêtes. Samenvattend volgt in deze paragraaf een weergave van de onderzoeksmodellen van vertrouwen en commitment. Het onderzoeksmodel van vertrouwen is in figuur 9 te zien.



Figuur 9: Onderzoeksmodel vertrouwen

Het onderzoeksmodel van commitment is weergegeven in figuur 10.



Figuur 10: Onderzoeksmodel commitment

4. Casebeschrijving

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal de case van het Hoogheemraadschap Rijnland worden beschreven. Het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland' staat centraal in het onderzoek. De beschrijving van de case dient om de context voor het afstudeeronderzoek weer te geven. Als eerste zal in paragraaf 4.2 het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland' worden beschreven. Vervolgens wordt in paragraaf 4.3 de betrokken actoren geïntroduceerd. Achtereenvolgend worden TNO, het Hoogheemraadschap Rijnland en de betrokken deelnemers beschreven. In paragraaf 4.4 wordt het proces beschreven aan de hand van de workshops. Hierbij is gebruik gemaakt van de observaties en enquêtes. In paragraaf 4.5 wordt dieper ingegaan op de deelnemers, hierbij komen de bevindingen uit de interviews aan bod. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting.

4.2 Baggeren in Zuidwest Rijnland

Het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project is voortgevloeid uit het 'Leven met bagger' programma. 'Leven met bagger' is een door TNO opgezet programma met financiële ondersteuning uit het programma 'Leven met water'. In het 'Leven met bagger' staat een nieuwe aanpak centraal die een bijdrage moet leveren aan het oplossen van het baggerprobleem. Een concrete vertaling hiervan heeft geleid tot de opzet van de case Rijnland.

Het Hoogheemraadschap Rijnland gaat uitgebreid baggeren in het zuidwesten van Rijnlands gebied. Er zal tussen het heden en 2010 een grootschalig onderhoudsprogramma uitgevoerd worden voor alle watergangen. De vorming van bagger is een natuurlijk proces dat continu doorgaat. Rijnland moet tot 2020 ongeveer zeven miljoen kubieke meter bagger uit de watergangen halen. Het gaat niet alleen om regulier onderhoud, de klimaatverandering stelt grotere eisen aan waterberging en de afvoercapaciteit van het watersysteem. Hoogheemraad Van der Hoeven stelde onlangs:

Als we nu niets doen slibben we dicht en houden we onze voeten echt niet droog.

Om op korte termijn een oplossing voor het grootschalige baggerprobleem te hebben gaat het Hoogheemraadschap een nieuwe aanpak volgen. Het Hoogheemraadschap Rijnland wil de bewoners en bedrijven in Leidschendam, Valkenburg, Voorschoten, Wassenaar en Zoeterwoude betrekken bij de voorbereidingen, de baggerwerkzaamheden en de manier van baggerverwerking. In samenwerking met TNO is een interactief proces ontwikkeld waarbij belanghebbenden van het gebied de mogelijkheid krijgen om mee te denken over de manier

waarop bagger verwerkt gaat worden. Het uiteindelijke doel van het project is om innovatieve oplossingen te ontwikkelen voor de afzet van bagger binnen het gebied. (Slootweg en van Schooten, 2006)

4.3 Introductie actoren

In deze paragraaf worden alle betrokken actoren van het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project beschreven. De betrokken actoren – TNO, het Hoogheemraadschap Rijnland en de deelnemers - hebben elk afzonderlijk een andere rol in zowel het project als in het proces. Het Hoogheemraadschap Rijnland is bijvoorbeeld de opdrachtgever van de case Rijnland. TNO heeft voor het betreffende project een interactieve procesbenadering ontwikkeld, waarbij verschillende belanghebbenden betrokken zijn. De belanghebbenden zijn de deelnemers van het project die vanuit eigen of maatschappelijke belang participeren in het proces. In paragraaf 4.3.1 zal als eerste TNO worden besproken, gevolgd door het Hoogheemraadschap Rijnland in paragraaf 4.3.2. De deelnemers van het project komen kort in paragraaf 4.3.3 aan bod. In paragraaf 4.5 wordt uitgebreid ingegaan op de deelnemers aan de hand van de interviews.

4.3.1 TNO

TNO - de Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek - speelt een grote rol in de internationale wetenschap en ontwikkelt samen met universiteiten en diverse technologische topinstituten nieuwe kennis. In 1932 is TNO bij wet opgericht om onderzoek toepasbaar te maken voor organisaties en overheden. TNO is een publiekrechtelijke instelling en wordt daardoor in staat gesteld om objectief en wetenschappelijk gefundeerde oordelen te kunnen geven. TNO is een zelfstandige instelling met onder andere een eigen financieel beleid, personeelsbeleid en commercieel beleid. TNO heeft een goede relatie met de Nederlandse overheid, omdat TNO diverse taken op maatschappelijk gebied vervult en overheidsfinanciering ontvangt om op verschillende gebieden te kunnen investeren in nieuwe kennis en een bijdrage kunnen leveren aan de oplossing van verschillende maatschappelijke problemen. (Bron: http://www.tno.nl/tno/wie_we_zijn/)

Het afstudeeronderzoek wordt uitgevoerd bij TNO Bouw en Ondergrond te Delft, op de afdeling Innovatie en Ruimte. TNO Bouw en Ondergrond houdt zich bezig met innovaties in de publieke en private sector. De innovaties zijn gericht op het duurzaam inrichten, gebruiken en beheren van de gebouwde omgeving, de infrastructuur en ondergrond. De opdrachtgevers zijn vaak organisaties in de publieke en private sector die direct te maken hebben met duurzame inrichting. Er zijn ongeveer 750 medewerkers werkzaam in zeven verschillende businessunits verdeeld over Nederland. (Bron: http://www.tno.nl/bouw_en_ondergrond/index.xml)

De rol van TNO in het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project is procesmatig, met andere woorden: TNO houdt zich bezig met de invulling van het interactieve proces en de

verschillende workshops die eraan verbonden zijn. De verantwoordelijkheden van TNO binnen het project zijn:

- Inbreng en coördinatie van (natuurwetenschappelijke) systeemkennis;
- Inbreng kennis van participatieve benaderingen en processen;
- In samenspraak met Rijnland opstellen van het werkplan en de planning;
- In samenspraak met Rijnland het aansturen en uitvoeren van de procesbenadering. (Samenvatting Plan van Aanpak)

Voor het afstudeeronderzoek is een interview gehouden met een teamlid van het project. Het teamlid vertelde kort over de voorgeschiedenis van het project. In 2003 is TNO begonnen met een project genaamd 'duurzaam sedimentbeheer', waarbij een methodiek om te komen tot duurzaam sedimentbeheer centraal stond. De samenwerking met het Hoogheemraadschap Rijnland is tot stand gekomen door persoonlijke contacten van het projectteam van dit project. Het projectplan van dit project is ingediend als subsidieaanvraag bij het BSIK-programma 'Leven met water'. De subsidie is goedgekeurd en hieruit is het 'Leven met bagger'-project voortgevloeid. In het 'Leven met bagger'-project is de case van Rijnland als een van twee experimenten opgevoerd. Binnen het project heeft het Hoogheemraadschap Rijnland een planning, waarin de baggerproblematiek voorop staat. De probleemdefinitie was al aanwezig bij het Hoogheemraadschap en het Hoogheemraadschap heeft tevens de randvoorwaarden voor het project geformuleerd.

De samenwerking tussen TNO en het Hoogheemraadschap Rijnland werd omschreven als wantrouwig. De samenwerking in de startfase van het project was heel open, te zijner tijd is het vertrouwen verdwenen en is getracht om zoveel mogelijk zaken op papier vast te leggen, waarbij dat soms niet mogelijk was. Volgens TNO heeft dat vooral te maken met de zoektocht naar zekerheid van het Hoogheemraadschap Rijnland. Het Hoogheemraadschap wil alles vastleggen, wat als gevolg heeft dat het project vertraagt en dat stukken worden geproduceerd waar uiteindelijk niets mee gedaan wordt. Deze worden als het ware slechts om 'symbolische' redenen gemaakt. Over de betrokkenheid van het Hoogheemraadschap vond TNO dat ze uitermate betrokken zijn, maar dat de redenen hiervoor niet altijd duidelijk zijn. Er werd ook aangegeven dat het Hoogheemraadschap een ander verwachtingspatroon heeft dan TNO. De invulling van de 3^e workshop – het draaiboek - was bijvoorbeeld twee á drie weken van te voren opgestuurd naar het Hoogheemraadschap. Na de 3^e workshop werd het teamlid gebeld door de projectleider met de mededeling dat zij andere verwachtingen had bij de workshop.

Over de mogelijke oplossingen uit het project vond TNO dat het Hoogheemraadschap de oplossingen nadrukkelijk stuurde naar het herinrichten van diepe putten. Hij gaf ook aan dat het Hoogheemraadschap deze oplossing waarschijnlijk zal gebruiken, ook indien deze oplossing niet als uitkomst uit het proces wordt gedefinieerd.

De 1^e workshop vond het teamlid het meest positieve, omdat er veel deelnemers aanwezig waren en omdat zij grotendeels op dezelfde lijn zaten. Bij de 2^e workshop was de opkomst een stuk lager, omdat de uitnodigingen te laat waren verstuurd. De 3^e workshop werd omschreven als chaotisch, omdat het proces werd besproken in plaats van de oplossingen uit de deelgroepen. Dit was ook voorspeld door TNO, er is voor deze 3^e workshop namelijk afgeweken van de oorspronkelijke procesinvulling. Volgens het teamlid is het workshopprogramma ingericht om aan de wens van het Hoogheemraadschap te voldoen om zo snel mogelijk tot oplossingen te komen. Het Hoogheemraadschap heeft, in tegenstelling tot de benadering waarbij de oplossingen door belanghebbenden naar voren worden gebracht, zelf oplossingen voorgelegd aan de belanghebbenden. Dit heeft geleid tot een grote weerstand in de 3^e workshop. TNO heeft dit vooraf ook voorspeld en de volgende overwegingen aan Rijnland voorgelegd bij de keuze om af te wijken van de oorspronkelijke procesinvulling:

➤ Het concreet maken van oplossingen.

Door de volgens het Hoogheemraadschap kansrijke oplossingen duidelijk uit te leggen en bespreken met de belanghebbenden worden de standpunten en knelpunten op oplossingsniveau duidelijk. Het kan een versnellend effect hebben indien de belanghebbenden zich kunnen conformeren met de oplossingen of een remmend effect indien er sprake is van het tegenovergestelde.

➤ De houding van personen en organisaties in het proces.

De belanghebbenden zullen een 'reagerende' houding aannemen wanneer er oplossingen worden voorgelegd in plaats van henzelf het initiatief te geven. De belanghebbenden zullen sneller commentaar leveren in plaats van een bijdrage aan de oplossingen. Tevens kan het Hoogheemraadschap het initiatief in het proces verliezen omdat zij voornamelijk gericht is op de reacties van de belanghebbenden.

➤ Creativiteit en saamhorigheid.

Indien er gezamenlijk met verschillende partijen over oplossingen wordt nagedacht, is de kans groot dat de belanghebbenden komen tot vernieuwende oplossingen. Tevens ontstaat er een vorm van groepsgevoel wat de deelnemers stimuleert om te komen tot een oplossing.

Kortom TNO voorzag de gevolgen van het te vroeg presenteren van de oplossingen in het proces. Ondanks de waarschuwingen van TNO wilde het Hoogheemraadschap in de 3^e workshop toch de oplossingen presenteren. Hieruit kan afgeleid worden dat er weinig vertrouwen is tussen TNO en het Hoogheemraadschap. In paragraaf 4.4.3 wordt de 3^e workshop besproken, in deze paragraaf staan tevens de reacties van de deelnemers centraal.

4.3.2 Hoogheemraadschap Rijnland

Waterschappen behoren tot de oudste vormen van openbaar bestuur. De grondbeginselen, de kerntaken en de gehanteerde terminologie zijn in de loop ter tijd nauwelijks veranderd. Het gaat in essentie om 'droge voeten' en schoon water. Oorspronkelijk hielden kleine lokale

gemeenschappen zich bezig met het graven van sloten en het aanleggen van kaden om het land bewoonbaar en bewerkbaar te maken, ze moesten de hoeveelheid water zien te beheersen. Tevens hield men zich bezig met het buiten houden van water van de zee en rivieren. Beiden taken vergden in de loop der tijd steeds meer inspanning en werden als te belastend ervaren voor het lokale bestuur. Hierdoor werden speciale organisaties opgericht voor de uitvoering ervan, namelijk de waterschappen.

In het Middeleeuwen bestonden de lokale gemeenschappen voornamelijk uit boeren, ook wel ingelanden genoemd. Elke boer moest zijn bijdrage aan het waterschap in natura leveren door werkzaamheden uit te voeren zoals het uitbaggeren van sloten of het onderhouden van kaden. De ingelanden vormden samen het algemeen bestuur. Uit hun midden werd het dagelijks bestuur gekozen, het College van Heemraden. De hoogheemraadschappen werden opgericht om toezicht te houden op de heemraadschappen. Tevens kregen zij de bevoegdheid om keuren uit te vaardigen en het rechtsmacht toebedeeld. (Nelen, Rutgers en Tuurenhout, 2003:142)

Het Hoogheemraadschap Rijnland zorgt, in samenwerking met anderen, voor een duurzame veiligheid tegen en met het water en voor blijvend genoeg water van goede kwaliteit op de juiste plaats om mens en milieu in Rijnland tegemoet te komen. De regelgeving voor het Hoogheemraadschap Rijnland is te vinden in de verordeningen. In de verordeningen zijn verschillende procedures geregeld waaraan de burgers en het Hoogheemraadschap zich aan dienen te houden. De verordeningen beschrijven wat wel en niet gewenst is.

De activiteiten die het Hoogheemraadschap onder andere uitvoert zijn:

- Duinen en dijken hoog en breed houden;
- Gemalen inzetten, het water in de sloten, kanalen en meren mag niet over de dijken of kaden heen stromen. Als het regent moet het water het gebied uit worden gepompt;
- Het water op peil houden;
- Zorgen voor een ecologisch evenwicht in het oppervlaktewater (het water in de sloten, kanalen en meren).

(Bron: <http://www.rijnland.net/asp/get.asp?ItmIdt=00003762&VarIdt=00000001&mode>)

In het kader van het afstudeeronderzoek zijn interviews gehouden met de *projectteamleider* en de *projectleider*. Het doel van beide interviews is om achtergrondinformatie te winnen over het project en het interactieve proces. De projectteamleider en projectleider representeren indirect het Hoogheemraadschap Rijnland. Beide 'leiders' spelen een belangrijke rol in het proces wat de omgang met de belanghebbenden betreft. De 'leiders' hebben de rol van de organiserende instelling als initiator in samenwerkingsverbanden. Het gedrag van de 'leiders' is bevorderlijk voor het vertrouwen van de deelnemers.

De *projectteamleider* heeft de volgende verantwoordelijkheden:

- Het organiseren en aansturen van bijeenkomsten;
- Rapporteren aan de opdrachtgever, projectleider en de bestuurder;
- Het bewaken van de planning en de financiën.

De projectleider heeft als verantwoordelijkheid om de planning en de financiën te waarborgen en het inbrengen van kennis en informatie vanuit het Hoogheemraadschap. (Samenvatting Plan van Aanpak) De projectteamleider en de projectleider zijn niet werkzaam bij het Hoogheemraadschap en zijn ingehuurd om het proces te bewaken. Om privacyredenen zijn de bevindingen uit de interviews anoniem weergegeven.

De projectteamleider is tijdens het project benaderd door het Hoogheemraadschap voor het organisatorische deel, omdat de vertegenwoordiger van het Hoogheemraadschap vanwege persoonlijke redenen afwezig was. Volgens de projectteamleider was er eerst een discussie met TNO, omdat TNO vond dat zij verantwoordelijk zijn voor het proces. De rol van de projectteamleider heeft betrekking op de organisatie rond de workshops, de deelnemers en de communicatie tussen het Hoogheemraadschap Rijnland en TNO, en niet over de invulling van het proces.

De communicatie tussen TNO en het Hoogheemraadschap Rijnland wordt vaak genoemd tijdens het interview. Over de 3^e workshop vond ze bijvoorbeeld dat de workshop niet goed was voorbereid, in zowel het plenaire gedeelte als in de deelsessies. Ook vertelde de projectteamleider dat ze een ander verwachtingspatroon had over invulling van de 3^e workshop. Ze vond de 3^e workshop nuttig, maar volgens haar is er niet als projectteam opgetreden. De afspraak was dat TNO de deelsessies zou voorbereiden en het Hoogheemraadschap de presentaties. Beiden zijn niet met elkaar geconfronteerd en de volgende keer gaat de projectteamleider ervoor zorgen dat het wel gebeurt. De invulling van de 3^e workshop is veranderd door toedoen van het bestuur van het Hoogheemraadschap Rijnland. Het bestuurslid vond de resultaten uit de 2^e en 3^e workshop goed, maar wilde oplossingen genereren. TNO heeft een voorstel gemaakt over de invulling en vandaar een ander programma voor de 3^e workshop. De projectteamleider had het idee om vragen en ideeën aan het kennispanel mee te geven, zodat zij het konden uitwerken en terugkoppelen in de volgende workshop. Zij had een ander verwachtingspatroon en idee over de 3^e workshop.

De vorige workshops vond ze beter gaan omdat er als projectteam was opgetreden. Ze vond het goed om gezamenlijk het probleem en de begrippen boven tafel te krijgen. Voor de belanghebbenden vindt ze het noodzakelijk om gezamenlijk te opereren.

Over een mogelijke oplossing uit het project heeft de projectteamleider gezegd dat het goedgekeurd moet worden door het kennispanel. Het doel van het project is om creatieve

oplossingen te bedenken die aan de randvoorwaarden voldoen. Ze geeft wel aan dat het herinrichten van diepe putten een makkelijke oplossing lijkt, omdat er onderzoek naar verricht is.

De *projectleider* is door het Hoogheemraadschap gedetacheerd voor projecten, vandaar dat hij als projectleider gevraagd is voor het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project. Hij vindt het 'mooi' dat hij mee mag werken en ondersteunt het project. Volgens hem is gekozen voor de interactieve benadering vanuit twee standpunten:

- De wens vanuit het bestuur om anders met de burgers om te gaan, waarbij er op een andere manier wordt gecommuniceerd en gepositioneerd als waterschap.
- Omdat Zuidwest Rijnland een groot gebied is met veel belanghebbenden en bezwaren is het goed om ze te betrekken.

TNO heeft het interactieve proces bedacht. Volgens de projectleider heeft het Hoogheemraadschap geen beeld over het project. Ook de projectleider geeft aan dat het bestuurslid – vanuit zijn gevoel en inzicht - vond dat het proces concreter moest worden ingevuld en vandaar een ander programma voor de 3^e workshop. Hij geeft aan dat de invulling van de workshop niet aansluit bij de gemaakte afspraken over de betreffende workshop. De presentatie van de workshop viel hem heel erg tegen en hij zag als resultaat bij de deelnemers dat ze het gevoel hadden dat ze niet serieus werden genomen.

De projectleider geeft tevens aan dat hij niet in nieuwe oplossingen gelooft en dat het Hoogheemraadschap het herinrichten van diepe putten een mooie oplossing vindt. Op de vraag waarom er niet concreet een project is ontwikkeld waarbij het herinrichten van diepe putten centraal staat, geeft hij aan dat het zal gebeuren in een later stadium in het huidige proces. Het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project is een onderdeel van het 'Leven met Bagger'-project, hierin is het niet toepasselijk om slechts over één oplossing te praten.

Uit de interviews met de projectteamleider en de projectleider blijkt dat creativiteit en innovatie vanuit de deelnemers onbelangrijk zijn voor het Hoogheemraadschap. Het lijkt alsof de oplossingen voor de baggerproblematiek al vaststaan en het doel van het proces gericht is om enkel draagvlak te creëren voor de oplossingen. Hieruit kan afgeleid worden dat het vertrouwen in de deelnemers vanuit de projectteamleider en de projectleider van het Hoogheemraadschap niet hoog is.

4.3.3 Deelnemers

In het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project zijn verschillende deelnemers betrokken. De deelnemers zijn afkomstig uit onder ander de gemeente en provincie, bedrijven, de agrarische sector, waterputten en natuur en milieu. Het Hoogheemraadschap Rijnland streeft ernaar om

zoveel mogelijk belanghebbenden uit verschillende instanties en invalshoeken bij het project te betrekken. Aan de hand van de functies in het gebied is een overzicht gemaakt van de belangen en organisaties die vanuit een natuurwetenschappelijk en sociaal maatschappelijk perspectief een relatie met deze functies hebben. Op basis van de functies van de belanghebbenden zijn ze door TNO in de workshops verdeeld in drie groepen, namelijk benutters, beheersers en beschermers. Door de indeling te maken worden de drie verschillende invalshoeken benadrukt. De benutters hebben een economisch perspectief. Zij hebben een korte termijn visie als het gaat om bagger. Zij zien bagger als een mogelijke grondstof die nuttig is voor gebruik, bijvoorbeeld als bouwstof, ter ophoging van stukken land of als meststof. De beheersers hebben een maatschappelijk perspectief en richten zich op het voorkomen dat bagger de maatschappij mogelijk in gevaar brengen. De mogelijkheden daarvan zijn overstromingen, doordat bagger de doorstroming van waterlopen blokkeert, vervuiling van het watersystemen en vervuiling van de leefomgeving. De beschermers hebben een ecologisch perspectief en het accent ligt vooral op de kwaliteit van de bagger. Het beheer van bagger is voornamelijk gericht op het voorkomen van de afname van de kwaliteit van de bagger door vervuiling. (Ellen en Gieske, 2003: 5-6)

In paragraaf 4.5 worden de deelnemers uitgebreid besproken aan de hand van de interviews. In paragraaf 4.4 zal eerst het proces en de workshops aan bod komen, omdat in de interviews van de deelnemers regelmatig wordt verwezen naar de workshops. Het biedt meer inzicht indien de gebeurtenissen van de workshops worden beschreven alvorens de reacties van de deelnemers aan de orde komen.

4.4 Proces

Het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'- project heeft naast de doelstelling om innovatieve oplossingen te ontwikkelen voor de afzet van bagger binnen het gebied, ook als doelstelling om een breed draagvlak te creëren voor de oplossingen. Hiervoor is het wenselijk om een zo groot mogelijke doelgroep te benaderen en het probleem onder de aandacht te brengen. Het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project wordt uitgevoerd op basis van de interactieve procesbenadering die door TNO is ontwikkeld voor het duurzaam omgaan met bagger. De nieuwe aanpak gaat meer uit van het natuurlijke systeem en de daadwerkelijk (door de belanghebbenden) gevoelde problemen. In het interactieve proces vraagt het Hoogheemraadschap Rijnland advies aan de deelnemers, hierbij is er veel ruimte voor discussie en inbreng en de mogelijkheid voor de deelnemers om een eigen probleemdefinitie en oplossingsrichting aan te geven. (Samenvatting Plan van Aanpak project casus Rijnland)

Voorafgaand aan het proces is een interne sessie georganiseerd met de meest betrokken ambtenaren en bestuurders van de betrokken beleidsinstantie om inzicht te krijgen in de implicaties van de methodiek en specifieke afspraken te maken over de uitvoering en timing van de workshops. Tevens zijn afspraken gemaakt over de communicatie naar alle betrokken

partijen. Tijdens het project vervullen verschillende bevoegde gezagsorganisaties en belanghebbenden - burgers, bedrijven en belangenpartijen - de rol van de deelnemers. In paragraaf 4.5 wordt ingegaan op de deelnemers.

De planning van het proces omvat voorlopig 6 workshops. Volgens de planning staan de volgende onderwerpen in de workshops centraal:

Workshop 1: Gezamenlijke probleemanalyse

Workshop 2: Wensbeelden en kennisvragen

Workshop 3: Kennispanel

Workshop 4: Genereren van mogelijke oplossingen

Workshop 5: Confrontatie van mogelijke oplossingen

Workshop 6: Afspraken over de oplossingen

De procesmethode zal beschreven worden aan de hand van de workshops. Het proces wordt met behulp van de observaties en enquêtes beschreven. Elke workshop is vormgegeven middels een plenaire gedeelte met presentaties van het Hoogheemraadschap en TNO, gevolgd door een intensieve deelsessie met de belanghebbenden en afsluitend met een plenaire terugkoppeling.

4.4.1 Workshop 1

De 1^e workshop vond plaats op 28 februari 2006. In de workshop stond volgens de planning de gezamenlijke probleemanalyse centraal. De input van de workshop was de maatschappelijke en natuurwetenschappelijke systeembeschrijving en de uitkomsten van het perspectieven onderzoek. De workshop was enerzijds gericht op het maken van procesafspraken en anderzijds op een probleemanalyse vanuit de verschillende perspectieven van de deelnemers.

Het afstudeeronderzoek is begin april 2006 van start gegaan. De gegevens over de 1^e workshop zijn verkregen uit observaties van anderen. Tevens is een enquête uitgevoerd, waarbij slechts één stelling van toepassing is op het afstudeeronderzoek.

In de plenaire presentatie leek de methodiek, in plaats van de baggerproblematiek, door het Hoogheemraadschap Rijnland centraal te staan. TNO legt de nadruk op de methode en de workshop. Over het algemeen namen de deelnemers een afwachtende houding aan, er werd weinig vragen gesteld. De Rijnlanders kregen tijdens de workshop te horen dat ze niet actief mogen participeren in de deelsessie, dit wekte verbazing op bij hen.

Tijdens de deelsessies hadden de deelnemers gelegenheid om eigen meningen in te brengen. De Rijnlanders mochten de technische vragen beantwoorden, wat als gevolg had dat de discussie te technisch werd voor een aantal deelnemers.

De avond eindigde abrupt en er werd niet duidelijk gemaakt wat er met de resultaten gaat gebeuren. Ook werden er geen vragen gesteld door de deelnemers over het vervolg.

Tijdens de deelsessies zijn enquêtes uitgedeeld aan de deelnemers met de vraag of zij ze willen invullen. De respons op de enquêtes was optimaal omdat alle aanwezige deelnemers de enquête hebben ingevuld. De relevante stelling voor het afstudeeronderzoek is in tabel 6 grafisch weergegeven.

	Ik ben tevreden over de omgang tussen de verschillende partijen vandaag			Totaal
	Enigszins oneens	Enigszins mee eens	Helemaal eens	
Total	1	13	14	28

Tabel 6: Uitwerking enquête “ik ben tevreden over de omgang tussen de verschillende partijen vandaag”
27 van de 28 deelnemers is tevreden over de omgang tussen de verschillende partijen. Slechts één deelnemer is het oneens met deze stelling.

4.4.2 Workshop 2

De 2^e workshop is gehouden op 24 april 2006. In de workshop hebben de deelnemers vanuit hun perspectief wensbeelden en nachtmerries met betrekking tot bagger beschreven. In elk perspectief werden kennisvragen bij het wensbeeld geformuleerd met betrekking tot het omgaan met sediment. Het gewenste resultaat van de workshop was om te komen tot ruwe wensbeelden en kennisvragen.

De opkomst van de deelnemers in de 2^e workshop is lager in vergelijking met de 1^e workshop. In het plenaire gedeelte wordt een terugkoppeling door de projectteamleider gemaakt naar de 1^e workshop aan de hand van een nieuwsbrief. Na de presentatie van de projectteamleider volgt een technisch verhaal over bagger en de locaties. Opvallend is dat vragen van de deelnemers niet concreet worden beantwoord.

In de deelsessies is er gelegenheid voor inbreng. Elke deelnemer moet zijn of haar wensbeeld of nachtmerrie presenteren. De deelnemers tonen belangstelling en participeren actief mee. Er zijn een aantal ‘observanten’ (deelnemers van andere instellingen die alleen komen ‘kijken’) die bij de drie deelgroepen observeren. De observanten storen de deelsessie, omdat ze regelmatig binnenkomen en weggaan. Er is een cartoonist aanwezig die tekeningen maakt van de wensbeelden en nachtmerries. Figuur 11 is een voorbeeld van een cartoon die tijdens de workshop is gemaakt.



Figuur 11: Cartoon workshop 2

In de plenaire terugkoppeling worden de wensbeelden niet gezamenlijk gepresenteerd. Er wordt aangegeven dat iedereen tijdens een borrel naar elkaars wensbeelden en cartoons kan kijken en erover kan discussiëren. Door TNO wordt een korte terugkoppeling gemaakt naar de enquêtes van de 1^e workshop.

In de 2^e workshop was het de bedoeling dat er weer een enquête zou plaatsvinden, maar werd voor de workshop door het Hoogheemraadschap afgewezen. De argumenten om de enquête niet af te nemen waren:

1. De enquête was te wetenschappelijk;
2. De enquête zou het proces verstoren;
3. Het kader ontbreekt over de reden van de enquête.

TNO gaf aan dat het project een coproductie is tussen TNO en het Hoogheemraadschap en dat het eerste argument niet steekhoudend is, omdat er altijd aangegeven is dat het monitoren van de methodiek en het proces een belangrijk aandachtspunt is in het project voor TNO. Tevens dienen er meetmomenten in het proces te zijn opgenomen om te zien in hoeverre houdingen rond vertrouwen veranderen en wat de ervaringen van de workshops zijn.

Wat het verstoren van het proces betreft, ziet TNO geen bedreiging omdat er tijdens de vorige workshop geen protesten zijn geweest aangaande het invullen van de vragenlijst. Het invullen van de enquête gebeurt op basis van vrijwilligheid en neemt weinig tijd in beslag.

Met betrekking tot het derde argument, is er in het begin in alle onderlinge communicatie duidelijk gemaakt dat de gekozen benadering nieuw is. Een verzoek aan de deelnemers om TNO en het Hoogheemraadschap te helpen door het geven van een terugkoppeling is een teken van sterkte en erkenning dat het om een leerproces gaat.

TNO heeft bovenstaande argumenten kenbaar gemaakt aan het Hoogheemraadschap Rijnland. Desondanks is de enquête tegengehouden door het projectteam. De projectteamleider gaf aan dat er geen consensus was binnen het projectteam over het afnemen van de enquête. Het

volgende stuk is uit een email van 24 april 2006 overgenomen die verzonden is door de projectteamleider naar alle leden van het projectteam:

Er is binnen het projectteam geen consensus over het afnemen van onderstaande enquête morgen tijdens de workshop en wel hierom:

- *Er is bij de start al geënquêteerd betreffende het verwachtingspatroon ten aanzien van Rijnland en de aanwezige kennis over de baggerproblematiek, dus een meetmoment halverwege het traject en aan het eind liggen meer voor de hand.*
- *Een aantal vragen worden te vroeg in het traject gesteld. (het proces loopt net/ er heeft nog geen menging van groepen plaatsgevonden/ er zijn nog geen uitkomsten)*
- *Er is, in workshop 1, niet uitgelegd dat in dit traject de onderzoeksmethodiek van TNO wordt uitgetest en dat de belanghebbenden met een participatie-experiment meedoen middels terugkerende enquêtes. (belangstellenden nemen deel omdat ze betrokken zijn bij de baggerproblematiek en zonder uitleg over de onderzoeksmethode kan men een dergelijke enquête dan ook niet plaatsen)*

Ik stel voor om het gewenste meetmoment, met als doel het vertrouwen in het proces en de methodiek (met name of deze als positief word ervaren) te meten, te verplaatsen naar de volgende workshop op 13 juni aanstaande, want dan zijn we op de helft en kunnen belanghebbenden het proces tot dan toe beoordelen. Ook kan dan het projectteam zich vooraf nog buigen over de inhoud van de enquête en kan de communicatieve kant beoordeeld worden. (Bron: reactie projectteamleider over de enquête)

4.4.3 Workshop 3

Volgens de geplande procesvoering zou in de 3^e workshop het kennispanel centraal staan. Het proces van deze workshop was volgens de procesmethode gericht om de kennis van de participanten te vergroten. De betrokken actoren krijgen antwoord op hun vragen en kunnen elkaar en het kennispanel ondervragen. Het kennispanel is een team van experts.

Na de 2^e workshop vond het bestuurslid van het Hoogheemraadschap Rijnland dat het proces te langzaam ging. Hij wilde in de 3^e workshop oplossingen genereren. TNO had aangegeven dat het presenteren van oplossingen weerstand kon opleveren bij de deelnemers. Uiteindelijk is het toch doorgevoerd. In de 4^e workshop zou het genereren van mogelijke oplossingen centraal staan, waarbij de belanghebbenden binnen hun perspectief zouden worden uitgedaagd om met behulp van de opgedane kennis oplossingen te genereren. Het bestuurslid van het Hoogheemraadschap Rijnland stond erop om het proces te versnellen en vandaar de keuze voor het vroegtijdig presenteren van oplossingen.

In de 3^e workshop wordt in het plenaire gedeelte de nadruk op oplossingen en technieken gelegd. Alle oplossingen en technieken die volgens het Hoogheemraadschap geschikt zijn,

werden voorgelicht tijdens de plenaire presentatie. De oplossingen die het Hoogheemraadschap presenteerde zijn:

- ✓ Herinrichting van diepe putten;
- ✓ Het ophogen van diepe polders;
- ✓ Het bouwen met bagger.

De gepresenteerde technieken waren bijvoorbeeld een doorgangsdepot en zandscheiding. In de presentaties werd de nadruk gelegd op het herinrichten van diepe putten. In de deelsessies mochten de deelnemers reageren op de oplossingen en aangeven of ze voor of tegen de oplossingen waren. Tevens hadden ze de mogelijkheid om eigen oplossingen aan te dragen. Tijdens de workshop hebben veel deelnemers weerstand getoond op het besluit. Ze gaven aan dat het geen interactieve proces is, indien er op voorhand oplossingen en technieken zijn ontwikkeld. Eén deelnemer stelde de vraag of het wenselijk is dat er een voorselectie is gemaakt wat de oplossingen betreft. Een andere deelnemer heeft in de plenaire terugkoppeling een betoog gehouden over het proces en de gang van zaken. Na het betoog werd het proces ter discussie gesteld door de projectleider van TNO. Verschillende deelnemers hebben aangegeven het proces in een klein 'comité' te willen bespreken. Vijf deelnemers hebben deelgenomen aan het comité en het comité vond plaats op 6 juli 2006. De volgende punten zijn naar voren gekomen:

- ✓ Een deelnemer gaf aan dat het steeds onduidelijker wordt wat het Hoogheemraadschap precies wil bereiken. Het proces kwam eerst open over, maar het Hoogheemraadschap wilde eigenlijk alleen een reactie op de gesloten oplossingen;
- ✓ Een andere deelnemer geeft aan dat het probleem van het Hoogheemraadschap is, omdat zij de bagger kwijt moet raken. Hij vindt een praktische benadering meer van toepassing op het proces, waarbij de hoeveelheid en locatie gespecificeerd wordt;
- ✓ Het proces wordt te vrijblijvend door een deelnemer gevonden. Het doel en de noodzaak om te baggeren is onduidelijk;
- ✓ De 2^e workshop werd door een deelnemer als open ervaren en de 3^e workshop was een omslag. De deelnemer kreeg het gevoel dat het alleen om "windowdressing" ging naar de belanghebbenden toe. De deelnemer kreeg een onprettig gevoel bij het proces en voor hem is het wederom onduidelijk wat het Hoogheemraadschap wil bereiken.

De onduidelijkheid over de intenties van het Hoogheemraadschap roept gemengde gevoelens op bij de deelnemers. Dit leidt tot weerstand en wantrouwen van de deelnemers naar het Hoogheemraadschap. Opgemerkt kan worden dat de bereidwilligheid van de deelnemers een teken van commitment is.

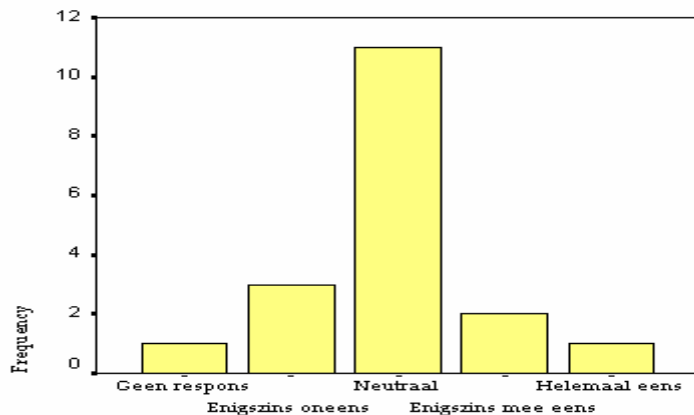
Een aantal deelnemers gaf tijdens de deelgroepen aan dat de invulling van de workshops te "zweverig" is. Wensbeelden zijn volgens hen niet tastbaar. Tevens werd aangegeven dat ze

behoefte hebben aan een fundamentele opzet van het hele project. Een reactie van een deelnemer luidt als volgt:

De (door jullie) ingeslagen weg was om via "droombeelden" gepresenteerde uitvoeringsmogelijkheden te beoordelen. Ook ik vond dat niet op elkaar aansluiten. Alle voorstellen kunnen en kunnen niet, afhankelijk van hoe het er definitief uitziet. En dat dan toetsen aan dromen voor over 25 jaar ??? [sic] Ik denk dat daar toch een soort knip moet komen. Misschien dat praten over uitvoeringsopties best kan, maar dan met wat meer informatie. Nu voelt het erg alsof wij in het opene [sic] moeten praten zonder de gevolgen te overzien. Deze bijeenkomsten kunnen dan misschien best ideeën of goede randvoorwaarden genereren. En als je het wil relateren aan toekomstwensen, zal je toch wat meer de plaats van wat je nu wil op de weg naar de toekomst helder moeten krijgen. (Bron: reactie deelnemer op de 3^e workshop)

De deelnemer heeft bovenstaande reactie per email verzonden na de 3^e workshop. De reactie is letterlijk overgenomen uit een email.

Na de 3^e workshop zijn de enquêtes gehouden om het vertrouwen en commitment van de deelnemers te meten. Van de 22 aanwezige deelnemers hebben 18 deelnemers de enquête ingevuld. De respons is acceptabel voor een sociaal-wetenschappelijk onderzoek. In figuur 12 en 13 zijn twee stellingen grafisch weergegeven. De stelling van figuur 12 meet het vertrouwen in het proces en de stelling van figuur 13 de commitment.

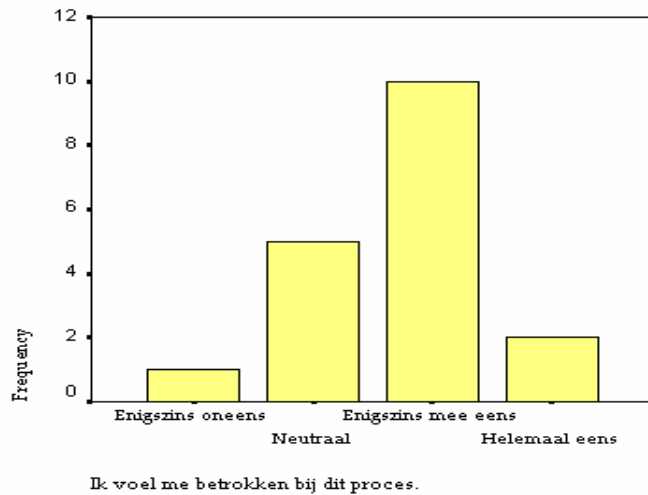


Ik denk dat de uitkomsten van het proces door Rijnland zullen worden geïmplementeerd.

Figuur 12: Stelling 'Ik denk dat de uitkomsten van het proces door Rijnland zullen worden geïmplementeerd'

In figuur 12 valt het op dat de meerderheid de antwoordkeuze 'neutraal' heeft gekozen. Slechts één deelnemer is het er helemaal mee eens dat de uitkomst van het proces daadwerkelijk wordt geïmplementeerd. De invulling van de 3^e workshop heeft waarschijnlijk een grote rol gespeeld bij de deelnemers. Door de oplossingen al te presenteren, hebben de deelnemers het gevoel dat ze slechts mogen meedenken in plaats van oplossingen aan te dragen. Vandaar de uitkomst op de stelling. Een andere reden dat de meerderheid voor de antwoordkeuze 'neutraal' hebben

gekozen, kan zijn dat de deelnemers denken dat het Hoogheemraadschap de enquêtes inzicht of beoordeeld.



Figuur 13: Stelling 'Ik voel me betrokken bij dit proces'

Het merendeel van de deelnemers is het eens met deze stelling. De deelnemers voelen zich over het algemeen betrokken bij het proces. De overige stellingen zullen worden weergegeven aan de hand van de verschillende dimensies uit de operationalisering.

Vertrouwen onderling

Het vertrouwen onderling is verdeeld. De stellingen en de uitkomsten zijn weergegeven in de volgende tabel.

	Geen respons	Zeer mee oneens	Enigszins oneens	Neutraal	Enigszins mee eens	Helemaal eens
De deskundigheid van de andere deelnemers is voldoende om samen over het baggerprobleem van Rijnland te beslissen.	6%	6%	28%	22%	33%	6%
Ik vertrouw erop dat de deelnemers streven naar een voor allen acceptabele oplossing.		6%		39%	39%	17%
De ervaring van de andere deelnemers is voldoende om samen over het baggerprobleem van Rijnland te beslissen.	6%	11%	39%	11%	33%	

Tabel 7: Uitkomst vertrouwen onderling

Eenzijds vindt eenderde deel van de deelnemers niet dat de deskundigheid en ervaring van de andere deelnemers voldoende is om over het baggerprobleem te beslissen. Anderzijds is ruim éenderde deel positief over de deskundigheid en ervaring van de andere deelnemers. De overige deelnemers staan neutraal hiertegenover.

56% (39% en 17%) van de deelnemers vertrouwen erop dat de deelnemers streven naar een voor allen acceptabele oplossing. 50% van de deelnemers vindt niet dat de ervaring van de andere deelnemers voldoende is om samen over het baggerprobleem te beslissen en 33% van de deelnemers vindt van wel.

Een deelnemer heeft gereageerd op de vraag over de deskundigheid van de deelnemers. Hij gaf de volgende reactie per email:

*De enquête legt met vraag 8 bovendien nogal wat nadruk op de deskundigheid van de deelnemers. Ik vind het bij interactieve besluitvorming belangrijk dat **belanghebbenden** daarbij worden betrokken. Zij moeten een duidelijk **belang hebben**, maar ze hoeven niet per se [sic] deskundig te zijn. Dat laatste is nou juist een eis die je aan het Hoogheemraadschap mag/moet stellen. Op essentiële punten mis ik die deskundigheid overigens.*

De deelnemer vond de gestelde vraag onterecht en heeft geweigerd om de enquête in te vullen.

Vertrouwen in het proces

De stellingen en uitkomsten voor het vertrouwen in het proces zijn weergegeven in tabel 8.

	Geen respons	Zeer mee oneens	Enigszins oneens	Neutraal	Enigszins mee eens	Helemaal eens
Ik denk dat dit proces effectief zal verlopen.		6%	39%	33%	22%	
Ik vind dat dit proces de besluitvorming verstoort.		33%	44%	17%	6%	
<i>Ik steun dit proces.</i>			11%	22%	56%	11%
<i>Ik vind dit type proces een geschikte vorm om mensen en organisaties uit het gebied te betrekken.</i>		11%		6%	61%	22%
Ik zie niet in wat ik kan toevoegen aan dit proces.		39%	39%	17%	6%	
Ik steun de tot nu toe behaalde resultaten van dit proces.			11%	50%	39%	

Tabel 8: Uitkomst vertrouwen in het proces

45% van de deelnemers is van mening dat het proces niet effectief zal verlopen en 77% vindt niet dat het proces de besluitvorming verstoort. De gearceerde stellingen zijn ter controle op de betrouwbaarheid, beide stellingen impliceren hetzelfde en hebben ongeveer dezelfde uitkomsten. De meerderheid (67%) steunt het proces en 83% van de deelnemers vindt dit type proces een geschikte vorm om mensen en organisaties uit het gebied te betrekken. 78% van de

deelnemers vinden dat ze een toegevoegde waarde hebben aan het proces en slechts 39% steunt de tot nu toe behaalde resultaten.

Vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland

De stellingen en uitkomsten van de enquête voor het vertrouwen in het Hoogheemraadschap zijn weergegeven in tabel 9.

	Geen respons	Zeër mee oneens	Enigszins oneens	Neutraal	Enigszins mee eens	Helemaal eens
Rijnland leeft alle in het proces gemaakte afspraken en toezeggingen na.	11%		17%	44%	28%	
Wat dit proces betreft is het handelen van Rijnland naar de deelnemers toe positief.			6%	22%	61%	11%
Rijnland voert haar taken goed uit.	6%		6%	56%	28%	6%
Rijnland drukt een te grote stempel op het proces.			28%	39%	28%	6%

Tabel 9: Uitkomst vertrouwen in Rijnland

Het vertrouwen in het Hoogheemraadschap leidt tot verdeelde meningen. Veel deelnemers staan positief tegenover het Hoogheemraadschap. 28% van de deelnemers vindt dat het Hoogheemraadschap alle in het proces gemaakte afspraken en toezeggingen nakomt. Het handelen van het Hoogheemraadschap wordt door 72% van de deelnemers als positief benoemd. Bij de stelling of het Hoogheemraadschap haar taken goed uitvoert heeft 56% 'neutraal' ingevuld. 34% van de deelnemers vindt dat het Hoogheemraadschap een te grote stempel op het proces drukt, 28% is het hier niet mee eens.

Commitment aan het proces

De stellingen en uitkomsten om de commitment aan het proces te meten zijn weergegeven in de volgende tabel.

	Geen respons	Zeër mee oneens	Enigszins oneens	Neutraal	Enigszins mee eens	Helemaal eens
Ik vind het niet noodzakelijk dat ik betrokken word bij dit proces.		22%	22%	28%	28%	
Ik streef ernaar om in dit proces mijn capaciteiten zo goed mogelijk in te zetten.				11%	67%	22%
Ik voel me betrokken bij dit proces.			6%	28%	56%	11%

Tabel 10: Uitkomst commitment aan het proces

28% van de deelnemers vindt het niet noodzakelijk dat ze betrokken worden bij het proces, 44% is het hier niet mee eens. 89% van de deelnemers streven ernaar om in het proces de capaciteiten

zo goed mogelijk in te zetten. Op deze stelling heeft geen enkele deelnemer oneens ingevuld. 67% van de deelnemers voelen zich betrokken bij het proces, slechts 6% vindt van niet.

Commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland

De stellingen en uitkomsten om de commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland te meten zijn weergegeven in tabel 11.

	Geen respons	Zeër mee oneens	Enigszins oneens	Neutraal	Enigszins mee eens	Helemaal eens
Het gezamenlijk zoeken naar oplossingen tijdens dit proces spreekt mij erg aan.		6%	6%	17%	39%	33%
Ik ben tevreden over de omgang tussen de verschillende partijen vandaag.		6%	6%	33%	50%	6%

Tabel 11: Uitkomst commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland

Het gezamenlijk zoeken naar oplossingen tijdens het proces spreekt 72% van de deelnemers aan. Slechts 12% van de deelnemers is het hier niet mee eens. 56% van de deelnemers is tevreden over de omgang tussen de verschillende partijen, 12% is het hier niet mee eens.

De deelnemers hadden tevens de mogelijkheid om op- en aanmerkingen op het enquêteformulier te plaatsen. Eén deelnemer had kritiek op het Hoogheemraadschap en maakte de volgende opmerking:

HHR is een overheidsinstelling met specifieke taken. Zij heeft daarvoor de technische kennis in huis en de bevoegdheid om deze taken uit te voeren. Baggeren is een onderdeel van het takenpakket en is op achterstand geraakt. HHR is dus in gebreke gebleven wat betreft de uitvoering op dat onderdeel. Burgers erbij betrekken met als argument, transparant willen zijn en stimuleren tot het aandragen van ideeën lijkt sympathiek maar kan nooit een dekmantel zijn voor het verkrijgen van draagvlak voor gevoerd beleid. Als het bedoeld is als communicatie had het wel wat eenvoudiger gekund.

Conclusie: Onduidelijkheid v.w.b. de rol van de deelnemers derhalve is het zaak helderheid te verschaffen in dit proces.

In het volgende hoofdstuk worden de bevindingen uit de enquêtes en interviews geanalyseerd.

4.4.4 Het vervolg

Er is nog onduidelijkheid over de invulling van de volgende workshop. Volgens het geplande proces zou in de volgende workshop verschillende oplossingen met elkaar worden vergeleken, met als doel om perspectiefwisselingen te laten plaatsvinden om wederzijds begrip voor de oplossingen te kweken. Na de 3^e workshop is er nogal veel weerstand vanuit de deelnemers

tegenover het proces opgewaaid. Door middel van de enquête is aan de deelnemers gevraagd of ze behoefte hebben om het proces op één dag af te ronden. Het programma van de betreffende dag is nog onduidelijk. TNO zal in samenwerking met het Hoogheemraadschap uiteindelijk beslissen over de wijze waarop het project zal worden afgesloten. Uit het klein comité zijn voorstellen gedaan voor het vervolg van het proces. Het Hoogheemraadschap zal zich beter moeten voorbereiden. Tevens zal het proces meer op de deelgebieden gericht moeten worden zodat de deelnemers een beter beeld van de gevolgen voor hun omgeving kunnen vormen. De volgende workshop vindt plaats op 28 september 2006. In oktober vinden daarnaast een aantal bijeenkomsten plaats in deelgebieden in de regio Zuidwest.

4.4.5 Opkomst

De opkomst van de deelnemers verschilde per workshop. In tabel 12 is de opkomst aangegeven per deelgroep en workshop. De indeling van de deelnemers per deelgroep is puur van instrumentele aard. In paragraaf 4.5 - bij de bespreking van de deelnemers - wordt de indeling van de workshops aangehouden, hierdoor wordt het makkelijker om inzicht in de resultaten van de interviews te krijgen.

De deelnemers in de workshop zijn alle betrokken partijen die actief in het proces participeren om hun belangen na te streven. De observanten en medewerkers van het Hoogheemraadschap en TNO zijn niet meegeteld bij de opkomst. Het totaal aantal uitgenodigden is 71 deelnemers.

Opkomst	Workshop 1 aanwezigen	% van totaal uitgenodigden	Workshop 2 aanwezigen	% van totaal uitgenodigden	Workshop 3 aanwezigen	% van totaal uitgenodigden	Totaal uitgenodigden
Benutters	10	50%	7	35%	7	35%	20
Beheersers	8	35%	4	17%	9	35%	23
Beschermers	8	29%	6	21%	7	25%	28
Totaal	26	37%	17	24%	22	31%	71

Tabel 12: Opkomst aanwezigen workshops

23 deelnemers - 32% van alle deelnemers - hebben op voorhand aangegeven dat ze door middel van de nieuwsbrief op de hoogte gehouden willen worden en niet aanwezig zullen zijn bij de workshops. De deelnemers die niet aanwezig waren bij de workshops en niet hebben aangegeven dat ze door middel van de nieuwsbrief op de hoogte gehouden willen worden, fluctueert met een marge van 13%. In de 1^e workshop was het percentage van deze groep 31%, in de 2^e workshop 44% en in de 3^e workshop 37%. Hierbij is het belangrijk om in het achterhoofd te houden dat de aanwezige deelnemers van de 1^e workshop bijvoorbeeld niet naar de 2^e en 3^e workshop zijn geweest. Andere combinaties zijn uiteraard ook mogelijk. De grootste reden van de lage opkomstcijfers heeft niet zozeer te maken met de commitment van de deelnemers, maar met de organisatie van het project. De uitnodigingen waren namelijk te laat verstuurd naar de deelnemers. Dat is de reden geweest waarom de opkomst elke keer laag was.

4.5 Deelnemers

Voor het afstudeeronderzoek zijn interviews gehouden met verschillende deelnemers. Er zijn per deelgroep twee deelnemers en één deelnemende Rijnlander geïnterviewd. Tevens zijn er twee betrokken bewoners geïnterviewd om hun ervaringen aan te horen. In totaal zijn acht deelnemers en drie Rijnlanders geïnterviewd. De interviewvragen zijn door middel van het theoretisch kader opgesteld en geoperationaliseerd. De interviewvragen dienen indirect als indicatoren om het vertrouwen en commitment van de deelnemers te meten. In deze paragraaf worden slechts de bevindingen uit de interviews weergegeven, in het volgende hoofdstuk vindt de analyse plaats. De bevindingen uit de interviews zijn per deelgroep weergegeven, de indeling in de drie deelgroepen is slechts van instrumentele aard. Om privacyredenen zijn de interviews anoniem weergegeven.

4.5.1 Benutters

Zoals eerder aangegeven hebben de benutters een economisch perspectief. De deelnemers die in deze groep zijn ingedeeld komen onder andere uit de visserij en de watersport. Er zijn twee deelnemers geïnterviewd na de tweede workshop. Beide deelnemers steunen het proces en zijn zeer positief over de interactieve vormgeving van het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project. Eén deelnemer gaf zelfs aan dat het dé methode is die past bij de 21^e eeuw. Door het enthousiasme van de overige deelnemers zijn beide deelnemers positief over het proces.

De deelnemers geven aan dat de andere deelnemers beschikken over voldoende kennis en ervaring om deel te mogen nemen met het project. De aanwezigheid van verschillende mensen en een positieve sfeer werkt inspirerend voor iedereen. Eén deelnemer heeft al eerder deelgenomen aan een interactief proces en gaf als voorbeeld een project bij het Hoogheemraadschap Rijnland. De deelnemer is regelmatig betrokken bij interactieve processen van multinationals in de medezeggenschap. Hij staat heel positief tegenover interactieve beleidsprocessen.

Beide deelnemers zijn van mening dat ze voldoende inbreng hebben in het proces. Ze vinden dat er voldoende gelegenheid is in de deelgroepen en willen geen veranderingen zien.

Over het Hoogheemraadschap geven beide deelnemers aan dat het een bureaucratische organisatie is. Ze gaven allebei voorbeelden uit de praktijk waarbij het Hoogheemraadschap tekort schoot ter uitvoering van haar taken. De deelnemer uit de visstandbeheer-commissie heeft bijvoorbeeld veel overleg met ambtenaren uit verschillende werkgebieden. Hij heeft ook regelmatig contact met het Hoogheemraadschap. Volgens hem werden de gemaakte afspraken met het Hoogheemraadschap niet nagekomen.

De communicatie met het Hoogheemraadschap Rijnland wordt door beide deelnemers als 'goed' bestempeld. Ze zijn heel positief over de nieuwsbrief, de website en de terugkoppeling van de workshops.

Op de vraag of de deelnemers denken dat de uitkomst daadwerkelijk wordt geïmplementeerd, is één deelnemer overtuigd van wel. De andere deelnemer durft het niet te zeggen. Hij denkt dat het Hoogheemraadschap zo dicht mogelijk bij de uitkomst zal gaan zitten.

De Rijnlander uit de benuttersgroep heeft een sceptische houding tegenover het hele proces en het project. De Rijnlander is werkzaam bij een ander kantoor die onlangs gefuseerd is met het Hoogheemraadschap Rijnland, vandaar dat hij wat verder van het Hoogheemraadschap afstaat. Hij vindt het hele proces overdreven, er moet gewoon gebaggerd worden en niet teveel gepraat worden. Hij ziet geen meerwaarde in het proces en heeft de indruk dat het Hoogheemraadschap al heeft vastgesteld waar de bagger heen gaat. Volgens hem wil het Hoogheemraadschap maatschappelijk draagvlak creëren om de bagger in diepe putten te laten storten. Hij vindt dat het Hoogheemraadschap verwachtingen opwekt bij de deelnemers die niet waar gemaakt kunnen worden. Elke deelnemer heeft als doel om zijn of haar eigen belangen te vertegenwoordigen en het is onduidelijk of er een eenduidig standpunt uitkomt. De Rijnlander vindt dat het Hoogheemraadschap een besluit moet nemen over de locatie van het baggeren en de wijze waarop. Bij dit proces wordt de indruk gewekt bij de deelnemers dat zij bepalen waar bagger heen gaat en dat is volgens hem niet het geval.

4.5.2 Beheersers

De beheersers hebben een maatschappelijk perspectief en richten zich op het voorkomen dat bagger de maatschappij mogelijk in gevaar brengen. In de beheersersgroep zitten belanghebbenden uit de gemeenten en provincies. Ook uit de beheersers zijn twee deelnemers geïnterviewd. De perspectieven van beide deelnemers zijn uiteenlopend. Eén deelnemer is heel positief over het proces en vindt dat hij op deze manier meer betrokken wordt. De andere deelnemer gaf op voorhand aan geen vertrouwen te hebben in het proces. Met behulp van de voicerecorder is de volgende uitspraak geciteerd:

Ik heb het projectvoorstel gezien toen TNO hiermee langskwam en vroeg of wij hierin waren geïnteresseerd. Wij hebben toen aangegeven dat wij in principe wel zijn geïnteresseerd, maar toen ik het las ben ik afgehaakt want ik had geen vertrouwen in het hele proces. Ik sta er niet positief tegenover, want de vraag is wat je ermee beoogt. Wat is het resultaat en hoe doe je dat?

De deelnemer gaf aan dat het proces te breed is opgezet en of vroeg zich af de beoogde activiteiten gewenst zijn. Volgens hem zouden grensontwikkelingen moeten komen om het proces concreter te maken. Er moet gericht worden op één aspect en de mogelijkheden moeten verkend worden. De deelnemer heeft zelf in het verleden een project opgezet en vindt het

huidige proces te breed en te lang. Volgens hem dient er aan de hand van de randvoorwaarden gekeken te worden naar de oplossingsrichting, dit zou een aantal maanden schelen. Nadat de deelnemer had aangegeven geen vertrouwen te hebben in het proces, werd de vraag aan hem gesteld wat zijn beweegredenen zijn om deel te nemen aan het proces. Hierop antwoordde hij dat hij het proces wil beïnvloeden en dat hij betrokken is. Hij heeft een positieve houding tegenover wat ze doen, maar vindt een grootschalig proces onnodig. Hij vindt dat het Hoogheemraadschap op een ander spoor moet, op deze manier duurt het te lang en verliezen ze veel draagvlak.

De andere deelnemer heeft nooit eerder aan een interactief proces deelgenomen, maar vindt het proces positief en kan zich tot zover in de resultaten vinden. Door het project zijn alle belanghebbenden actief betrokken, wat het proces een meerwaarde geeft.

De communicatie vanuit het Hoogheemraadschap naar de deelnemers vinden ze allebei goed. Ze vinden het belangrijk dat er wordt gecommuniceerd dat er gebaggerd gaat worden. Op de vraag of het Hoogheemraadschap de uitkomst daadwerkelijk gaat implementeren hebben beide deelnemers dezelfde mening. Ze geven allebei aan dat er meerdere aspecten van invloed zijn die bepalen of het uitgevoerd gaat worden en of er überhaupt een eenduidige oplossing uitkomt.

De Rijnlander uit de beheersers vindt het proces 'leuk en nuttig' omdat er in een andere setting met verschillende belanghebbenden aan het probleem wordt gewerkt. De Rijnlander ziet al uitkomsten uit het proces komen. Hij geeft aan dat er in de 2^e workshop gediscussieerd werd over de oorzaak van het plan. Hij vond het een goede oefening om te bedenken wat er allemaal fout gaat. Hij voorziet dat het proces meer een resultaat heeft in de zin wat er bereikt dient te worden dan dat er naar middelen wordt gezocht. Het Hoogheemraadschap heeft recentelijk het diepe putten beleid vastgesteld. Diepe putten vormen een deel van het Nederlandse watersysteem. Er worden uiteindelijk diepe putten heringericht, ongeacht de uitkomsten uit het proces. De Rijnlander kan zich niet indenken dat een bepaalde oplossing uitkomt en dat het Hoogheemraadschap geen diepe putten meer gaat herinrichten. Volgens hem zal het Hoogheemraadschap allebei de oplossingen aanhouden, er is geen ultieme oplossing maar het gaat om maatwerk.

4.5.3 Beschermers

De beschermers hebben een ecologisch perspectief en het accent ligt vanuit dit perspectief vooral op de kwaliteit van de bagger. In de beschermersgroep zitten belanghebbenden uit bijvoorbeeld Natuurmonumenten, de Vogel- en Milieuwerkgroep en verschillende stichtingen. Er zijn twee deelnemers uit deze groep geïnterviewd en een Rijnlander. Eén deelnemer vindt het positief dat het Hoogheemraadschap een nieuwe lijn uitzet. De andere deelnemer weet niet

of hij positief moet zijn. Hij vindt het belangrijk om aan te geven wat er onder een soortgelijk proces wordt verstaan en wordt beoogd. Het is voor hem belangrijk dat er in samenspraak met belanghebbenden geprobeerd wordt om te komen tot besluiten waarbij de belanghebbenden als volwaardige partners worden gezien. Hij heeft het gevoel dat het proces is voor geschakeld aan feitelijke beslissingen. De deelnemer doet mee omdat hij door het Hoogheemraadschap en TNO is uitgenodigd voor een ecologische visie.

De twee deelnemers hebben al eerder aan een interactief proces deelgenomen. Eén deelnemer heeft deelgenomen aan een kleinschaliger project. Als verschil ziet ze de interactie van het huidige proces terug in de oplossingen, in het andere proces was dit niet het geval. De andere deelnemer merkt in alle processen dat het ambtelijke apparaat een enorme cultuuromslag nodig heeft om tot een interactief proces te komen. Het ondersteunend ambtelijke apparaat heeft vaak een eigen dynamiek en opvattingen. Hij geeft aan dat dit nog niet van toepassing is in het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project.

Beide deelnemers hebben in het verleden te maken gehad met het Hoogheemraadschap. De ene deelnemer is werkzaam op het laboratorium van het Hoogheemraadschap en vindt het gehele proces een goede start om tot uitvoering van zaken te komen. De andere deelnemer heeft vooral met het Hoogheemraadschap te maken gehad omdat zij medefinancier of in de begeleidingscommissie zat bij verschillende onderzoeken.

Over de communicatie van het Hoogheemraadschap naar de deelnemers toe vindt één deelnemer dat het Hoogheemraadschap zich heel bescheiden opstelt. Er is weinig communicatie, maar dat vindt ze positief. De andere deelnemer vindt de nieuwsbrief en website mooi, maar twijfelt aan de oprechtheid. Hij vindt het teveel op een PR-stunt lijken.

Op de vraag of het Hoogheemraadschap de uitkomst daadwerkelijk gaat implementeren reageert één deelnemer ontwijkend op de vraag. De andere deelnemer hoopt dat de uitkomst wordt geïmplementeerd, maar is zeker van niet.

De Rijnlander uit de beschermersgroep geeft aan dat hij met plezier heeft deelgenomen aan de 1^e workshop. Hij is nieuwsgierig waar het project zal eindigen en hij weet niet wat het uiteindelijke doel is. Hij zei dat er al dingen vastliggen in het project, er zal gebaggerd worden ongeacht de uitkomst van het proces. Later in het interview zegt hij dat de uitkomst van het project wordt geïmplementeerd, ook wanneer als oplossing komt dat er niet gebaggerd moet worden. Ook gaf hij aan dat het Hoogheemraadschap de bagger in diepe putten zal storten, later in het interview komt hij ook hierop terug. De uitspraken in het interview waren tegenstrijdig en daardoor onbetrouwbaar. De Rijnlander kwam elke keer terug op zijn uitspraken.

4.5.4 Bewoners

Er zijn tevens twee deelnemers uit de wijkvereniging geïnterviewd. Zij waren in de 1^e workshop ingedeeld bij de beheersers en in de 3^e workshop bij de benutters. De 2^e workshop waren zij afwezig. Het interview is na de 3^e workshop gehouden. Ze staan positief tegenover het proces, maar vragen zich af waarom zij als wijkvereniging zijn uitgenodigd. Beide deelnemers geven aan dat er te weinig achtergrondinformatie wordt verschaft over de baggerproblematiek. Ze hebben weinig kennis over de historie van bagger en missen deze informatie ook in het proces. Ook vinden ze dat er meer aandacht besteedt moet worden aan de vragen die gesteld worden in de workshops.

Eén deelnemer heeft in het verleden te maken gehad met het Hoogheemraadschap. Hij gaf aan dat de organisatie administratief niet in orde is, omdat hij elke keer een aanslag krijgt die niet voor hem bestemd is. De deelnemers wisten niet dat het Hoogheemraadschap verantwoordelijk is voor de baggerachterstand.

Op de vraag of de deelnemers denken dat de uitkomst daadwerkelijk wordt geïmplementeerd geven ze aan dat het Hoogheemraadschap geen keus heeft. Ze vinden dat het Hoogheemraadschap het niet kan maken tegenover alle belanghebbenden om de uitkomst niet te implementeren.

4.6 Samenvatting

Het uiteindelijke doel van het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project is om innovatieve oplossingen te ontwikkelen voor de afzet van bagger binnen het gebied. Tevens wil het Hoogheemraadschap Rijnland breed draagvlak creëren voor oplossingen van baggerafzet binnen het gebied. Daarom zijn er zo veel mogelijk belanghebbenden - burgers, bedrijven en belangenpartijen - benadert om het maatschappelijke probleem onder de aandacht te brengen.

Het proces omvat een aantal workshops. In de 1^e workshop stond de gezamenlijke probleemanalyse centraal. In deze workshop is de meerderheid van de deelnemers tevreden over de omgang tussen de verschillende partijen. In de 2^e workshop hebben de deelnemers vanuit hun perspectief wensbeelden en nachtmerries met betrekking tot bagger beschreven. In de 2^e workshop was het de bedoeling dat er weer een enquête zou plaatsvinden, maar werd voor de workshop door het Hoogheemraadschap afgewezen.

Na de 2^e workshop vond het bestuurslid dat het proces langzaam vorderde en dat er al oplossingen gegenereerd moest worden. In de 3^e workshop zijn verschillende oplossingen en technieken gepresenteerd aan de deelnemers om het proces te versnellen. Het presenteren van oplossingen en technieken in een te vroeg stadium bracht gevolgen mee rondom het vertrouwen en commitment van de deelnemers. Tijdens de workshop hebben veel deelnemers weerstand getoond op het besluit. Ze gaven aan dat het geen interactieve proces is indien er op voorhand oplossingen en technieken zijn ontwikkeld. Na de 3^e workshop is het proces in een

klein comité besproken. De onduidelijkheid over de intenties van het Hoogheemraadschap roept gemengde gevoelens op bij de deelnemers. Dit leidt tot weerstand en wantrouwen van de deelnemers naar het Hoogheemraadschap. De bereidwilligheid van de deelnemers van het kleine comité kan gezien worden als een teken van commitment.

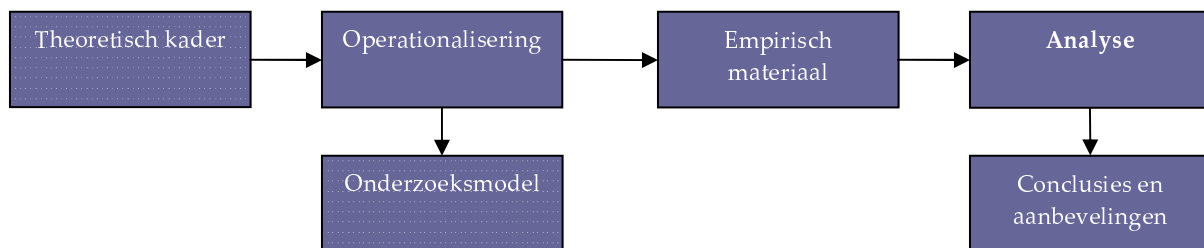
Er is nog onduidelijkheid over de invulling van de volgende workshop. TNO zal in samenwerking met het Hoogheemraadschap beslissen over de wijze waarop het project zal worden afgesloten.

5. Analyse

5.1 Inleiding

In de voorgaande hoofdstukken zijn de dimensies en de indicatoren van vertrouwen en commitment in kaart gebracht. Tevens is het empirische materiaal weergegeven. In dit hoofdstuk worden de zaken naast elkaar gelegd om na te gaan in hoeverre er vertrouwen en commitment heerst bij de deelnemers.

In onderstaand model is aangegeven welke stappen er zijn doorlopen om tot de analyse te komen.



Figuur 14: Model onderzoek

Het onderzoeksmodel van vertrouwen en commitment is met behulp van het theoretisch kader ontwikkeld. In het onderzoeksmodel zijn verschillende dimensies en indicatoren gedefinieerd. Vervolgens zijn de indicatoren in geoperationaliseerd door middel van interviewvragen en stellingen voor de enquête. In hoofdstuk 4 Casebeschrijving zijn de bevindingen uit de interviews, enquêtes en observaties weergegeven. In dit hoofdstuk zal de analyse plaatsvinden aan de hand van het theoretisch kader, de operationalisering en het empirisch materiaal. De analyse is per aspect weergegeven. In paragraaf 5.2 zal het begrip vertrouwen worden besproken aan de hand van de drie dimensies van vertrouwen. Vervolgens wordt in paragraaf 5.3 commitment besproken, in deze paragraaf worden commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland en commitment aan het proces besproken. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting.

5.2 Vertrouwen

Het vertrouwen van de deelnemers van het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project kan worden onderverdeeld in drie dimensies: *vertrouwen onderling de deelnemers*, *vertrouwen in het interactieve proces* en *vertrouwen in Rijnland*. In deze paragraaf staat de analyse van de drie dimensies centraal.

Vertrouwen van de deelnemers in elkaar

Het onderlinge vertrouwen van de deelnemers is gemeten door een aantal indicatoren. Hieronder zal kort per indicator worden weergegeven wat de bevindingen uit de enquêtes zijn:

- Kennis en ervaring/ reputatie: 39% van de deelnemers vindt de deskundigheid van de andere deelnemers voldoende om samen over het baggerprobleem te beslissen. 34% van de deelnemers vindt het onvoldoende en 22% staat hier neutraal tegenover;
- Kennis en ervaring/ reputatie: 33% van de deelnemers vindt dat de ervaring van de andere deelnemers voldoende is om samen over het baggerprobleem van het Hoogheemraadschap te beslissen. 50% is het hier niet mee eens en 11% staat hier neutraal tegenover.
- Identificatie met intenties en doelen van anderen: 56% van de deelnemers vertrouwen erop dat de deelnemers streven naar een voor allen acceptabele oplossing, 39% staat hier neutraal tegenover en 6% is het hier niet mee eens.

In de interviews gaf het merendeel van de deelnemers aan dat ze vinden dat de andere deelnemers beschikken over voldoende kennis en ervaring om deel te mogen nemen aan het project. De aanwezigheid van verschillende mensen en een positieve sfeer werkt inspirerend. Eén deelnemer vond het goed dat er mensen met veel ervaring meedoen. Hij gaf ook aan dat weinig ervaring en kennis een frisse blik kan opleveren.

De deelnemende Rijnlanders hebben aangegeven dat ze geen nieuwe ideeën in het proces hebben gehoord. De betrokken bewoners vinden dat ze over weinig kennis beschikken wat bagger betreft.

De geïnterviewde deelnemers vinden dat de kennis en ervaring van de deelnemers voldoende is om te participeren aan het interactieve proces. Uit de enquêtes blijkt dat een groot gedeelte van de deelnemers niet vindt dat de aanwezige deskundigheid en ervaring voldoende is voor de deelnemers. De interviews zijn gehouden na de 2^e workshop en de enquêtes zijn na de 3^e workshop afgenomen. Door de twee meetmomenten in het proces kan inzicht worden verkregen in de ontwikkeling van vertrouwen van de deelnemers in elkaar. Uit de interview- en enquêteresultaten kan afgeleid worden dat het vertrouwen in elkaar na de 2^e workshop hoger was dan na de 3^e workshop. Een verklaring hiervoor kan de invulling van de 3^e workshop zijn. In de 3^e workshop werd het proces plenair ter discussie gesteld. Een aantal sceptische deelnemers had de leiding tijdens de discussie. De deelnemers die de baggerproblematiek wilden bespreken werden achterwege gelaten en dit wekte irritatie op bij hen. Wellicht is het vertrouwen van deze deelnemers gedaald in de andere deelnemers.

Vertrouwen in het proces

Het vertrouwen van de deelnemers in het proces is gemeten door een aantal indicatoren. Hieronder zal kort per indicator worden weergegeven wat de bevindingen uit de enquêtes zijn:

- Eerdere ervaringen: 45% van de deelnemers denkt niet dat het proces effectief zal verlopen. 22% denkt van wel en 33% staat hier neutraal tegenover;
- Eerdere ervaringen: 83% van de deelnemers vindt dit type proces een geschikte vorm om mensen en organisaties uit het gebied te betrekken. Slechts 11% is het hier niet mee eens;
- Vertrouwen in de uitkomst: slechts 6% van de deelnemers vindt dat dit proces de besluitvorming verstoort. 77% is het hiermee oneens en 17% heeft neutraal ingevuld;
- Vertrouwen in de uitkomst: 67% van de deelnemers steunt dit proces. 11% is het hier niet mee eens;
- Vertrouwen in de uitkomst: 6% van de deelnemers ziet niet in wat ze kunnen toevoegen aan het proces, 78% is het hier niet mee eens;
- Vertrouwen in de uitkomst: 39% van de deelnemers steunt de tot nu toe behaalde resultaten van het proces, 11% is het hier niet mee eens en 50% van de deelnemers staat hier neutraal tegenover.

In de interviews heeft één deelnemer op voorhand al aangegeven geen vertrouwen te hebben in het proces. De deelnemer had twijfels over het proces en ziet niet in wat het proces beoogt. Hij gaf aan dat hij wel betrokken is bij het proces. Hij probeert invloed uit te oefenen bij het Hoogheemraadschap om het proces op een andere manier vorm te geven. Over het algemeen zijn de andere deelnemers positief over het proces en zijn van mening dat er voldoende gelegenheid is in de deelgroepen. Een andere deelnemer weet niet of hij positief moet zijn over het proces, omdat er wederom niet is aangegeven wat er onder een soortgelijk proces wordt verstaan en wordt beoogd.

Uit de enquêtes blijkt dat de meerderheid het proces steunt en dit type proces een geschikte vorm vindt om belanghebbenden te betrekken. Het is opvallend dat veel deelnemers na de 3^e workshop positief tegenover de procesvoering staat, ondanks dat er al oplossingen en technieken vanuit het Hoogheemraadschap zijn gepresenteerd. De aanwezigheid van een transparant proces is verbonden met het vertrouwen van de deelnemers. Het maken van afspraken vanuit de organiserende instelling en zich er daadwerkelijk aan houden kan leiden tot vertrouwen van de deelnemers.

Uit de interviews blijkt dat een aantal deelnemers geen vertrouwen heeft in het proces, maar toch aanwezig zijn bij de workshops. De deelnemers voelen zich betrokken bij het proces, maar hebben geen vertrouwen erin.

Uit het bovenstaande kan ten eerste afgeleid worden dat de deelnemers vertrouwen hebben in een interactief proces. De deelnemers staan positief tegenover een dergelijk proces en vinden het een geschikte vorm om mee te mogen beslissen over maatschappelijke problemen. Ten tweede is gebleken dat vertrouwen en commitment geen onderlinge relatie hebben. Als er

vertrouwen aanwezig is, is er niet direct sprake van commitment en andersom. Dit blijkt ook uit de deelnemers van het klein comité. Zij hebben aangegeven niet te weten wat het Hoogheemraadschap beoogd met het proces, maar door bereid te zijn mee te doen aan een dergelijk comité wordt commitment getoond. Samengevat kan gesteld worden dat een aantal deelnemers geen vertrouwen in het proces heeft, maar wel commitment aan het proces. Vertrouwen en commitment kunnen als individuele begrippen worden gezien en zijn niet verwant aan elkaar.

Op de vraag in de interviews of de deelnemers denken dat de uitkomst daadwerkelijk wordt geïmplementeerd zijn de volgende antwoorden gegeven:

- Eén deelnemer is overtuigd van wel;
- De andere deelnemer durft het niet te zeggen, volgens hem zal het Hoogheemraadschap zo dicht mogelijk bij de uitkomst gaan zitten;
- Een andere deelnemer reageert ontwijkend op de vraag;
- Een deelnemer hoopt dat de uitkomst wordt geïmplementeerd, maar is zeker van niet;
- Twee deelnemers vinden dat het Hoogheemraadschap geen keus heeft. Ze vinden dat het Hoogheemraadschap het niet kan maken tegenover alle belanghebbenden om de uitkomst niet te implementeren;
- Twee deelnemers geven aan dat er meerdere aspecten van invloed zijn die bepalen of het uitgevoerd gaat worden en of er überhaupt een eenduidige oplossing uitkomt.

In de enquêtes zijn de volgende antwoorden gegeven op de vraag of de deelnemers denken dat de uitkomst daadwerkelijk wordt geïmplementeerd:

- 6% heeft de vraag niet ingevuld;
- 17% is het er enigszins mee oneens;
- 61% is neutraal;
- 11% is het er enigszins mee eens;
- 6% is het er helemaal mee eens.

61% van de deelnemers heeft 'neutraal' ingevuld, wellicht durven de deelnemers op deze vraag geen antwoord te geven. Slechts 17% heeft vertrouwen dat de uitkomst daadwerkelijk wordt geïmplementeerd. Uit de interviews zijn de meningen op deze vraag zeer uiteenlopend. Slechts één deelnemer is er heilig van overtuigd dat het Hoogheemraadschap de oplossing zal gebruiken die uit het proces is gekomen. Andere deelnemers vinden dat het Hoogheemraadschap geen keus heeft, omdat het niet ethisch is tegenover alle betrokken deelnemers. Opvallend is dat de meningen op deze vraag niet zijn veranderd, de deelnemers waren al sceptisch over de implementatie van de uitkomst voor de 3^e workshop en na de 3^e workshop denken ze nog steeds hetzelfde hierover. Door middel van triangulatie - het gebruik van meer dan één methode of meer dan één techniek om de gestelde onderzoeksdoelen te

bereiken – zijn de bevindingen vergeleken met elkaar. Zowel de bevindingen uit het interview als de resultaten uit de enquête wat het vertrouwen in de uitkomst betreft impliceren hetzelfde. De deelnemers zijn heel terughoudend wat het beantwoorden van deze vraag betreft.

Hieruit kan afgeleid worden dat er weinig tot geen vertrouwen in de uitkomst is. Deelnemers kunnen de antwoordmogelijkheid ‘neutraal’ hebben gekozen om niet direct aan te geven dat ze geen of weinig vertrouwen hebben in het project en het gevoerde proces. De deelnemers hebben wel vertrouwen in een interactief proces (de methodiek), maar weinig vertrouwen het huidige proces van het Hoogheemraadschap.

Vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland

Het vertrouwen dat deelnemers in het Hoogheemraadschap Rijnland hebben is gemeten door een aantal indicatoren. Hieronder zal kort per indicator worden weergegeven wat de bevindingen uit de enquêtes zijn:

- Consistent gedrag: 28% van de deelnemers vindt dat het Hoogheemraadschap alle in het proces gemaakte afspraken en toezeggingen nakomt, 17% van de deelnemers vindt van niet en 44% heeft neutraal geantwoord;
- Consistent gedrag: het handelen van het Hoogheemraadschap wordt door 72% van de deelnemers als positief benoemd en 6% is het hier niet mee eens;
- Imago: 34% van de deelnemers vindt dat Rijnland haar taken goed uitvoert, 56% staat hier neutraal tegenover en 6% is het hier niet mee eens;
- Imago: 34% vindt dat het Hoogheemraadschap een te grote stempel op het proces drukt, 28% vindt van niet en 39% staat hier neutraal tegenover.

In de interviews met de deelnemers over het Hoogheemraadschap Rijnland wordt vaak genoemd dat het Hoogheemraadschap tekort schiet bij het uitvoeren van haar taken. Het gaat niet om de positie van het Hoogheemraadschap in het project, maar als een hoogheemraadschap ter uitvoering van haar taken in de Nederlandse samenleving.

Opvallend is dat in de enquêtes het handelen van het Hoogheemraadschap door 72% als positief wordt benoemd. Het kan zijn dat de deelnemers denken dat de enquêtes in worden gezien door het Hoogheemraadschap en daarom gekozen hebben voor neutrale of positieve antwoordmogelijkheden. Uit het bovenstaande kan worden afgeleid dat ongeveer eenderde van de deelnemers vertrouwen heeft in het Hoogheemraadschap Rijnland.

De deelnemende Rijnlanders verschillen van mening. Eén Rijnlander vindt dat het proces geen meerwaarde heeft en denkt dat het Hoogheemraadschap al heeft vastgesteld waar de bagger heen gaat. Volgens hem wil het Hoogheemraadschap maatschappelijk draagvlak creëren om de bagger in diepe putten te laten storten. Hij vindt dat het Hoogheemraadschap verwachtingen

opwekt bij de deelnemers die niet waar gemaakt kunnen worden. De andere Rijnlander vertelde dat er al dingen vastliggen in het project, zoals dat er gebaggerd zal worden. Later in het interview zei hij dat de uitkomst van het project daadwerkelijk wordt geïmplementeerd, ongeacht de uitkomsten.

De derde Rijnlander voorziet dat het proces meer een resultaat heeft in de zin wat er bereikt dient te worden, dan dat er naar middelen wordt gezocht. Ook geeft hij aan dat er uiteindelijk diepe putten worden heringericht, ongeacht de uitkomsten uit het proces. De Rijnlander kan zich niet indenken dat een bepaalde oplossing uitkomt en dat het Hoogheemraadschap geen diepe putten meer gaat herinrichten.

Het uiteindelijke doel van het project is om innovatieve oplossingen te ontwikkelen voor de afzet van bagger binnen het gebied. Tevens wil het Hoogheemraadschap een breed draagvlak creëren voor oplossingen van baggerafzet binnen het gebied. Na de interviews met de Rijnlanders blijkt dat creativiteit en innovatie niet zo hoog in het vaandel staan bij het Hoogheemraadschap. De Rijnlanders hebben aangegeven dat het Hoogheemraadschap het herinrichten van diepe putten een goede oplossing vindt. Volgens de Rijnlanders zal de bagger in diepe putten worden gestort, gecombineerd met de uitkomst van het proces. De doelen van het proces – innovatieve oplossingen ontwikkelen en draagvlak creëren – worden niet behaald indien het Hoogheemraadschap de bagger in diepe putten zal storten. De deelnemers kunnen het gevoel krijgen dat het hele proces en project geen meerwaarde heeft gehad, wat als gevolg heeft dat het draagvlak afneemt. Het vertrouwen in en de commitment aan het Hoogheemraadschap en het proces zal ook afnemen.

5.3 Commitment

De commitment van de deelnemers van het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project kan worden onderverdeeld in twee dimensies: *commitment aan het proces* en *commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland*. In deze paragraaf staat de analyse van de twee dimensies centraal.

Commitment aan het proces

De commitment aan het proces is gemeten door een aantal indicatoren. Hieronder zal kort per indicator worden weergegeven wat de bevindingen uit de enquêtes zijn:

- Volharding: 28% van de deelnemers vindt het niet noodzakelijk dat ze betrokken worden bij dit proces, 44% vindt van wel en 28% staat hier neutraal tegenover;
- Volharding: 67% van de deelnemers voelt zich betrokken bij het proces, 6% is het hier niet mee eens en 28% staat hier neutraal tegenover.
- Affiniteit: 89% van de deelnemers streven ernaar om in dit proces zijn of haar capaciteiten zo goed mogelijk in te zetten, 11% staat hier neutraal tegenover;

67% van de deelnemers heeft in de enquête aangegeven zich betrokken te voelen bij het proces. Hieruit kan afgeleid worden dat de deelnemers committed zijn aan het proces. Een groot gedeelte van de deelnemers streeft ernaar om in dit proces zijn of haar capaciteiten zo goed mogelijk in te zetten. De commitment aan het proces is te zijner tijd niet veranderd.

Commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland

De commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland is gemeten door een aantal indicatoren. Hieronder zal kort per indicator worden weergegeven wat de bevindingen uit de enquêtes zijn:

- Identificatie: het gezamenlijk zoeken naar oplossingen tijdens dit proces spreekt 72% van de deelnemers aan, 12% is het hier mee oneens en 17% staat er neutraal tegenover;
- Affectie: 56% van de deelnemers is tevreden over de omgang tussen de verschillende partijen vandaag, 12% is het hier niet mee eens en 33% staat er neutraal tegenover.

In de eerste workshop was ook de vraag gesteld in hoeverre de deelnemers tevreden waren over de omgang tussen de verschillende partijen vandaag. Maar liefst 96% was het hier mee eens, 4% was het hier niet mee eens. Er is een daling opgetreden van 96% naar 56% over de tevredenheid over de omgang tussen de partijen, dit kan betekenen dat de commitment aan het Hoogheemraadschap is gedaald.

Uit de interviews met twee deelnemers die sceptisch tegenover het project staan blijkt dat zij wel committed zijn. Ze voelen zich betrokken en proberen invloed uit te oefenen op het proces. Ze vragen zich wel af wat er met het proces wordt beoogd en wat het doel ervan is. Wederom kan hier gezegd worden dat vertrouwen en commitment niet aan elkaar zijn gerelateerd en de aanwezigheid van het ene begrip niet automatisch zorgt voor de aanwezigheid van het andere. Er is geen relatie tussen vertrouwen en commitment.

5.4 TNO & Hoogheemraadschap Rijnland

Ter afsluiting van het hoofdstuk Analyse wordt kort aangegeven in hoeverre er vertrouwen aanwezig is vanuit de organiserende instellingen naar het proces en elkaar. In het interview met TNO werd aangegeven dat de samenwerking tussen beide instanties wantrouwig was. In de startfase van het project was de samenwerking heel open, maar in de loop ter tijd is het vertrouwen verdwenen en getracht om zoveel mogelijk zaken op papier vast te leggen. Een concreet voorbeeld dat het Hoogheemraadschap weinig vertrouwen heeft in TNO is de invulling van de 3^e workshop. TNO had het Hoogheemraadschap gewaarschuwd over de reacties van de deelnemers, maar het Hoogheemraadschap heeft het programma toch gewijzigd. Na de 3^e workshop vond een evaluatie plaats en het Hoogheemraadschap gaf aan dat zij een ander verwachtingspatroon had over de invulling. Voor de 3^e workshop zijn de presentaties van beide instanties niet gecommuniceerd. De communicatie tussen beide instanties is niet optimaal.

Ook in de 2^e workshop werd duidelijk dat er weinig vertrouwen is tussen beide instanties. In het projectplan staat aangegeven dat in elke workshop een enquête zou plaatsvinden door TNO om de methodiek te monitoren, omdat het proces een belangrijk aandachtspunt is. Twee dagen voor de workshop werd de enquête om verschillende redenen afgewezen door het Hoogheemraadschap. (zie paragraaf 4.4.2 Workshop 2) Indien TNO de enquête toch zou afnemen onder de deelnemers, bestond de kans dat het Hoogheemraadschap een einde zou maken aan het samenwerkingsverband.

Door het vroegtijdig presenteren van de oplossingen heeft het Hoogheemraadschap indirect aangegeven weinig vertrouwen te hebben in het proces en dat ze geen meerwaarde zien in de participatie van de deelnemers. Het doel van het proces was om innovatieve oplossingen te ontwikkelen voor de afzet van bagger binnen het gebied. Het Hoogheemraadschap heeft zelf oplossingen gepresenteerd, wat als gevolg had dat de creativiteit en innovatieve oplossingen van de deelnemers werden begrensd. TNO had het Hoogheemraadschap hierover gewaarschuwd. Het Hoogheemraadschap was op de hoogte van de gevolgen die de 3^e workshop mee kon brengen en heeft ondanks alles het programma gewijzigd. Hieruit blijkt dat het Hoogheemraadschap weinig vertrouwen heeft in het proces en in de deelnemers.

6. Conclusies en aanbevelingen

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de conclusies beschreven van het onderzoek naar het vertrouwen en commitment van deelnemers in het door TNO ontwikkelde interactieve proces rondom het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland' van het Hoogheemraadschap Rijnland. In opdracht van TNO is onderzoek verricht naar de ontwikkeling van vertrouwen en commitment van de deelnemers. De centrale onderzoeksvraag van het onderzoek luidt als volgt:

Op welke wijze ontwikkelen vertrouwen en commitment van deelnemers in het door TNO ontwikkelde interactieve proces rondom het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland' van het Hoogheemraadschap Rijnland?

Ter beantwoording van de centrale onderzoeksvraag wordt eerst antwoord gegeven op de zes deelvragen. Dit gebeurt in paragraaf 6.2. In paragraaf 6.3 wordt antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag. Vervolgens worden de aanbevelingen gepresenteerd in paragraaf 6.4 gevolgd door actiepunten voor het vervolgonderzoek in paragraaf 6.5.

6.2 Beantwoording deelvragen

In deze paragraaf staat de beantwoording van de deelvragen centraal. Ter opfrissing worden de deelvragen nogmaals weergegeven:

- 1) Hoe wordt interactieve beleidsvorming in de theorie omschreven?
- 2) Wat is vertrouwen en wat is commitment? Hoe verhouden beide begrippen zich theoretisch tot elkaar?
- 3) Welke factoren hebben invloed op vertrouwen en commitment?
- 4) Hoe is de ontwikkeling van vertrouwen en commitment in interactieve beleidsprocessen theoretisch opgebouwd?
- 5) Hoe ontwikkelen vertrouwen en commitment van de deelnemers in het interactieve proces?
- 6) Wat voor effect hebben vertrouwen en commitment van de deelnemers op het procesverloop rondom het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'?
- 7) Op welke punten kan de door TNO ontwikkelde interactieve proces verbeterd worden waarbij het vergroten van vertrouwen en commitment van de deelnemers centraal staat?

Deelvraag 1:

Hoe wordt interactieve beleidsvorming in de theorie omschreven?

Pröpper en Steenbeek (1999) definiëren interactief beleid als het volgende:

Het resultaat van een aantal ontwikkelingen die de positie van de overheid hebben veranderd. De overheid is steeds meer midden in de samenleving gaan staan en zoekt partners voor het te vormen beleid. In interactief beleid worden deze partners in een zo vroeg mogelijk stadium bij het beleid betrokken om in open wisselwerking en /of samenwerking tot voorbereiding, bepaling, uitvoering en/ of evaluatie van beleid te komen. (Pröpper en Steenbeek, 1999:48)

Volgens Pröpper en Steenbeek (1999) is interactief beleid gericht om de invloed van belanghebbenden op het beleid te vergroten en kennis, ervaringen en inbreng te delen. De actoren die belang hebben bij de problematiek staan centraal in de definitie van Pröpper en Steenbeek. De betrokken actoren spelen een grote rol in interactieve beleidsprocessen vandaar de keuze om de definitie van Pröpper en Steenbeek te hanteren.

Pröpper en Steenbeek hebben tevens zes kernvoorwaarden voor interactief beleid opgesteld. Om het begrip interactief beleid af te bakenen zijn de kernvoorwaarden weergegeven. De kernvoorwaarden luiden als volgt:

- 1) Openheid;
- 2) Duidelijkheid over de rol en inbreng van het bestuur en van de deelnemer(s);
- 3) Meerwaarde van participatie;
- 4) Relatie tussen bestuur en deelnemer(s);
- 5) Geschikte problematiek;
- 6) Voldoende personele capaciteit en hulpmiddelen. (Pröpper en Steenbeek, 1999:36)

In de voorwaarden komen onderdelen van de beleidssituatie tot uitdrukking. De beleidssituatie is opgebouwd uit de inhoudelijke beleidsproblematiek, de deelnemers en hun onderlinge relatie en de doelstellingen van de interactieve aanpak. Andere auteurs zoals Hendriks en Tops (2001) en Gray (1998) vinden interactief beleid noodzakelijk wanneer bijvoorbeeld verschillende actoren belang hebben bij het oplossen van het probleem en verschillende perspectieven op het probleem bestaan. Belanghebbenden hebben een grote rol in interactieve beleidsprocessen.

Deelvraag 2:

De tweede deelvraag omvat twee vragen. De eerste vraag luidt als volgt:

Wat is vertrouwen en wat is commitment?

Als eerst zal in worden gegaan op het begrip vertrouwen. Voor het afstudeeronderzoek is een driedeling in het begrip vertrouwen gemaakt. Vertrouwen wordt als cruciaal gezien in situaties waar veranderingen en onzekerheden centraal staan en mensen werkzaam zijn. Om het begrip vertrouwen in het onderzoek uiteen te zetten is het begrip onderverdeeld in vertrouwen van de deelnemers in elkaar, vertrouwen in het interactieve proces en vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland. De drie dimensies van vertrouwen zullen hieronder kort worden besproken.

Vertrouwen in elkaar

Bij vertrouwen in elkaar speelt sociaal vertrouwen een grote rol. Sociaal vertrouwen omvat het intermenselijk vertrouwen ofwel het vertrouwen waarmee onbekenden elkaar tegemoet treden in de maatschappij. Putnam (1993) en Fukuyama (1995) wijzen op het belang van vertrouwen tussen burgers om te komen tot een effectieve samenwerking. Volgens beide auteurs heeft vertrouwen tussen burgers invloed op het functioneren van maatschappelijke instellingen en een aangenaam sociaal-cultureel klimaat.

Voor het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project betekent 'vertrouwen in elkaar' dat de deelnemers vertrouwen hebben in bijvoorbeeld elkaars bekwaamheden om deel te mogen nemen aan het proces.

Vertrouwen in het interactieve proces

Het probleem van vertrouwen op procesniveau heeft te maken met de wijze waarop samenwerkingsverbanden in de publieke sector worden vormgegeven. De samenwerkingsverbanden in de publieke sector worden op een technocratische en instrumentele wijze neergezet waarbij deelnemers met een onbehagen gevoel worden achtergelaten. Gebrek van vertrouwen komt voort uit het tekort aan interacties dat in de Nederlandse beleidsstijl heerst. Het vertrouwen op procesniveau heeft een aanpak nodig waarbij aanknopingspunten in de relatie deelnemer en de projectleiders dient te worden gevonden. In het project betekent 'vertrouwen in het interactieve proces' dat de deelnemers het interactieve proces een geschikte vorm vinden om maatschappelijke problemen te kunnen oplossen.

Vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland

Bij het vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland speelt het begrip institutioneel vertrouwen mee. Institutioneel vertrouwen heeft betrekking op het vertrouwen in sociale, culturele, economische en politieke instanties van de maatschappij. Volgens Sztompka (1998) kan institutioneel vertrouwen worden gezien als een veralgemenisering van vertrouwen in mensen. Het gaat van specifiek 'particularized' sociaal vertrouwen in de eigen groep naar

algemeen 'generalized' sociaal vertrouwen in onbekende burgers. Van daaruit volgt het vertrouwen in anonieme voortbrengselen en verbanden. Het vertrouwen van de deelnemers in het Hoogheemraadschap kan gebaseerd zijn op een combinatie van kennis van institutionele normen, de mogelijkheid om te controleren of er aan de afspraken wordt gehouden en de aanwezigheid van sancties voor het geval dat niet gebeurt.

Na het begrip vertrouwen te hebben uiteengezet volgt nu het begrip commitment. Commitment wordt door Meyer en Herscovitch (2001) als volgt gedefinieerd:

A force that binds an individual to a course of action of relevance to one or more targets. As such, commitment is distinguishable from exchange-based forms of motivation and from target-relevant attitudes, and can influence behavior even in the absence of extrinsic motivation or positive attitudes.

Volgens Meyer en Herscovitch is commitment duidelijk waarneembaar in verschillende vormen van motivatie en doelrelevante attitudes. Commitment kan het gedrag zelfs beïnvloeden wanneer er geen extrinsieke motivaties of positieve attitudes aanwezig zijn. In het kader van het afstudeeronderzoek is het begrip commitment in twee dimensies verdeeld, commitment aan het proces en commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland.

Commitment aan het proces

Bij commitment aan het proces gaat het om de vraag waarom de deelnemers bereid zijn om het beleid te steunen. Kunnen de deelnemers zich vinden met de probleemdefinitie, de inhoud van het beleid of met het proces? Een proces kan in drie fases worden onderscheiden: de initiatiefase, de integratiefase en de realisatiefase. De kunst is om door middel van procedures en een herkenbare structuur de inhoud van het project door het proces heen te loodsen. Aan het einde van het proces kan een besluit of een uitkomst liggen, wat hoge commitment van de deelnemers deelt. Commitment van de deelnemers komt op drie manieren ten goede. Ten eerste verhoogt commitment de volharding van de deelnemers. De deelnemers zijn minder snel geneigd om te stoppen met het project of het project op te geven. Ten tweede is het gevoel van 'burgerschap' hoger, deelnemers met een hoge commitment helpen sneller andere deelnemers en gedragen zich ethisch correct. Ten slotte zorgt commitment bij deelnemers voor een verhoogde interactieve deelname en input.

Commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland

In de theorie wordt onderscheid gemaakt tussen normatieve en instrumentele commitment. Binnen de normatieve commitment wordt onderscheid gemaakt tussen identificatie en internalisatie in de relatie. Identificatie heeft betrekking op verbondenheid met de organisatie en internalisatie verwijst naar de waarden die de organisatie uitdraagt. Instrumentele

commitment wordt gemeten door middel van compliance in de relatie. Compliance is een functie die in algemene zin toeziet op naleving van wetten en regels die te maken hebben met de bevordering en handhaving van de integriteit van een instelling en diens medewerkers. Bij commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland gaat het om de waarden die het Hoogheemraadschap uitstraalt naar de deelnemers en of de deelnemers zich daarin kunnen vinden.

De tweede vraag luidt als volgt:

Hoe verhouden beide begrippen zich theoretisch tot elkaar?

Too en Thirkell beweren dat hoe groter het vertrouwen van de deelnemer is, hoe sterker de basis van de relatie, des te groter de commitment om de relatie te behouden. Volgens de auteurs heeft vertrouwen invloed op commitment. Deelnemers dienen eerst vertrouwen in bijvoorbeeld het proces te hebben alvorens ze commitment ontwikkelen. Samengevat heeft vertrouwen volgens de theorie invloed op commitment.

Morgan en Hunt (1994) beweren dat vertrouwen en commitment noodzakelijk zijn in samenwerkingsverbanden. Beide auteurs beweren dat vertrouwen en commitment direct leiden tot gedrag dat bevorderlijk is om relaties en samenwerkingsverbanden succesvol te laten verlopen.

Uit empirisch onderzoek blijkt dat beide begrippen los van elkaar gezien kunnen worden. Een deelnemer hoeft geen vertrouwen te hebben in het proces om committed te zijn. Een concreet voorbeeld is gegeven in paragraaf 4.5.2. In deze paragraaf is door een deelnemer aangegeven dat hij geen enkel vertrouwen heeft in het proces én het project, maar zich betrokken voelt en het proces wilt beïnvloeden. De deelnemer is committed aan het proces maar heeft geen enkel vertrouwen erin.

In de 3^e workshop hebben veel deelnemers weerstand getoond op de procesinvulling. Dit had als gevolg dat het proces in de workshop ter discussie werd gesteld. TNO heeft in de workshop aangegeven het proces in een klein comité te willen behandelen. De sceptische deelnemers hebben naar aanleiding hiervan in een kleine groep het proces besproken. De bereidwilligheid om deel te nemen aan het kleine comité is een teken van commitment. De deelnemers hadden na de 3^e workshop geen vertrouwen in het proces, maar waren bereid om mee te doen én mee te denken in een klein comité over het vervolg van het proces. Ook hieruit kan geconcludeerd worden dat vertrouwen en commitment geen relatie hebben.

In de literatuur worden vertrouwen en commitment niet of nauwelijks los van elkaar gezien. Uit empirisch onderzoek blijkt dat beide begrippen geen enkele relatie hebben met elkaar en dat het ene begrip niet automatisch leidt tot een andere. In feite zijn het twee individuele begrippen.

Deelvraag 3:

Welke factoren hebben invloed op vertrouwen en commitment?

Vanuit de theorie kunnen een aantal factoren worden benoemd die invloed hebben op het vertrouwen. De factoren zijn:

- ✓ Gedragsaspecten van de organisatie, hieronder speelt de eerlijkheid en openheid van de organisatie een cruciale rol. Het vertrouwen van de deelnemers is afgenomen doordat het Hoogheemraadschap zich niet eerlijk en open heeft opgesteld in het project. Het lijkt dat Hoogheemraadschap voor zichzelf al heeft besloten om de bagger in diepe putten te storten. Het doel van het project was om samen met de belanghebbende deelnemers te komen tot innovatieve oplossingen. Door het proces een andere invulling te geven zullen de deelnemers geen innovatieve oplossingen meer aanreiken. Ze denken dat het geen meerwaarde heeft en verliezen vertrouwen;
- ✓ Consistent gedrag door de tijd heen. Het Hoogheemraadschap dient zich te houden aan de afspraken die in de startfase van het project gemaakt zijn;
- ✓ De deelnemers hebben invloed op het vertrouwen in elkaar. Hierbij staan zowel persoonlijke als professionele aspecten centraal. Met persoonlijke aspecten wordt bedoeld of de deelnemers elkaar aardig vinden, bij professionele aspecten gaat het om de prestaties en inbreng van anderen;
- ✓ Duidelijkheid over het proces en diens doelen. De doelen van het project zijn onduidelijk bij de meeste deelnemers, indien de deelnemers goed geïnformeerd zijn over het proces, zullen ze meer vertrouwen hebben.

Het Hoogheemraadschap heeft niet aan de factoren voldaan om het vertrouwen van de deelnemers te winnen. Het Hoogheemraadschap heeft zich niet open opgesteld, zich niet aan de gemaakte afspraken gehouden en de doelen van het proces onvoldoende benadrukt. De derde factor – de deelnemers hebben invloed op het vertrouwen in elkaar – kan het Hoogheemraadschap niet beïnvloeden, maar de overige genoemde factoren wel. Het Hoogheemraadschap had de mogelijkheid om het vertrouwen van de deelnemers te winnen door zich aan de genoemde factoren te houden.

Factoren die invloed hebben wat de commitment van de deelnemers betreft zijn:

- ✓ De betrokkenheid van de deelnemers. Deelnemers met een groot belang in het project gecombineerd met affiniteit voor het probleem blijken uitermate betrokken te zijn. Aspecten

zoals persoonlijke interesse en het gevoel om gehoord te worden hebben tevens een grote invloed op de commitment van de deelnemers;

- ✓ De mate waarin de individuele deelnemer in staat is om zich actief met het project bezig te houden. Hierbij gaat het om de beschikbare tijd die de deelnemers hebben en vrij willen maken voor het proces. Een grootschalig proces kan averechts werken, omdat er teveel tijd in gaat zitten;
- ✓ Een gezamenlijke probleemdefinitie formuleren heeft invloed op de commitment van de deelnemers. Deelnemers krijgen hierdoor de indruk dat ze inbreng hebben in het proces en zullen streven naar het gezamenlijk komen tot een oplossing.

De eerste en tweede factor kan het Hoogheemraadschap niet beïnvloeden. De derde factor – het formuleren van een gezamenlijke probleemdefinitie – stond in de 1^e workshop centraal. Uit het empirisch onderzoek blijkt dat veel deelnemers zich committed voelen aan het proces en het project.

Deelvraag 4

Hoe is de ontwikkeling van vertrouwen en commitment in interactieve beleidsprocessen theoretisch opgebouwd?

In het theoretisch kader - in paragraaf 2.4.3 - zijn een aantal processen uiteengezet om vertrouwen te kunnen genereren. Er kunnen vijf processen voor vertrouwen worden onderscheiden. De processen zijn het berekend proces, het voorspellend proces, het capability proces, het intentie proces en het overdraagbaarheid proces. Bij het *berekend proces* staan kosten centraal. De betrokken deelnemers hebben geen directe kosten om aan het proces mee te doen. Er dient wel rekening gehouden te worden met de tijd en manuren die deelnemers investeren in het proces. Het *voorspellend proces* heeft betrekking op de mate van voorspelbaarheid van vertrouwen. De deelnemer gaat ervan uit dat hij op basis van informatie over gedrag en dergelijke van de andere partij in het verleden, het gedrag van deze partij in de toekomst kan voorspellen. In het *capability proces* bepaalt de ene partij op basis van inzicht in het potentieel van de ander deelnemer of organisatie of hij in staat is om aan zijn verplichtingen te voldoen. Eerlijkheid, openheid en kennis en ervaring staan centraal in het capability proces. Bij het *intentie proces* worden de intenties en doelen van de andere partij als uitgangspunt genomen. De ene partij interpreteert de houding van de andere partij en probeert op basis hiervan vast te stellen wat de intenties van de andere partij in de relatie zijn. Vervolgens bepaalt de deelnemer de mate van vertrouwen die hij in de andere partij stelt. Tot slot gaat het *overdraagbaarheid proces* uit van de definitie van een derde partij die een partner als betrouwbaar definieert. Een individu of organisatie die de intentie heeft om zaken te doen met een partner die als betrouwbaar is bestempeld, neemt deze mening over.

In paragraaf 2.5.1 is het commitmentmodel weergegeven waarbij vijf stappen centraal staan om de commitment bij deelnemers op te bouwen. Hierbij spelen zaken mee als wenselijkheid en betrokkenheid. In paragraaf 2.5.2 zijn de componenten van commitment weergegeven. In deze paragraaf hanteren O'Reilly en Chapman (1986) en Brown, Lusch en Nicholson (1995) vanuit de literatuur een uitwerking van commitment waarbij onderscheid gemaakt wordt tussen normatieve en instrumentele commitment. Binnen de normatieve commitment wordt onderscheid gemaakt tussen identificatie en internalisatie in de relatie. Identificatie heeft betrekking op verbondenheid met de organisatie en internalisatie verwijst naar de waarden die de organisatie uitdraagt. Instrumentele commitment wordt gemeten door middel van compliance in de relatie.

Vanuit de theorieën is inzicht verkregen in de theoretische ontwikkeling van vertrouwen en commitment bij de deelnemers.

Deelvraag 5:

Hoe ontwikkelen vertrouwen en commitment van de deelnemers in het interactieve proces?

Het vertrouwen van de deelnemers van het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project is onderverdeeld in drie dimensies: vertrouwen onderling de deelnemers, vertrouwen in het interactieve proces en vertrouwen in het Hoogheemraadschap Rijnland. Alle indicatoren uit het onderzoeksmodel zijn met behulp van operationalisering gemeten bij de deelnemers. De ontwikkeling van vertrouwen en commitment van de deelnemers in het interactieve proces wordt bij deze deelvraag behandeld.

Vertrouwen

Ongeveer eenderde van de deelnemers heeft in de enquêtes aangegeven vertrouwen te hebben in elkaar. De deelnemers vinden dat de ervaring en deskundigheid voldoende is om samen over het baggerprobleem te beslissen. In de meting na de 2^e workshop lag het vertrouwen in elkaar hoger dan in de meting na de 3^e workshop. Het vertrouwen in elkaar is gedaald. Een verklaring hiervoor kan de invulling van de 3^e workshop zijn. In de 3^e workshop werd het proces plenair ter discussie gesteld. Een aantal sceptische deelnemers had de leiding tijdens de discussie. De deelnemers die de baggerproblematiek wilden bespreken werden achterwege gelaten en dit wakte irritatie op bij hen. Waarschijnlijk is het vertrouwen van deze deelnemers gedaald in de andere deelnemers.

De meerderheid van de deelnemers heeft aangegeven vertrouwen te hebben in het proces en vindt een interactief proces een geschikte vorm om belanghebbenden uit het gebied te betrekken. Opvallend is dat een groot gedeelte van de deelnemers geen tot weinig vertrouwen heeft in de implementatie van de uitkomst. Er heerst veel onduidelijkheid bij de deelnemers

over de doelen van het proces en wat het Hoogheemraadschap wil beogen met het proces. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de deelnemers vertrouwen hebben in de methodiek van een interactief proces, maar weinig of geen vertrouwen hebben in het huidige proces van het Hoogheemraadschap.

Een groot gedeelte van de deelnemers vindt het handelen van het Hoogheemraadschap positief. De vragen over het imago en het gedrag van het Hoogheemraadschap wordt slechts door eenderde van de deelnemers positief beantwoord. De meerderheid van de deelnemers heeft neutraal op deze vragen geantwoord. Wellicht denken de deelnemers dat het Hoogheemraadschap de enquêtes voorhanden krijgt. Er is weinig vertrouwen van de deelnemers in het Hoogheemraadschap. Na de 3^e workshop is het vertrouwen in het Hoogheemraadschap sterk afgenomen door de verandering in de procesvoering. De aanwezigheid van een transparant proces is cruciaal voor het vertrouwen in zowel het interactieve proces als in het Hoogheemraadschap Rijnland. Door de onduidelijke positie van het Hoogheemraadschap is er weinig vertrouwen van de deelnemers. Het Hoogheemraadschap Rijnland heeft andere ideeën wat een interactief proces betreft. Zij heeft op voorhand al oplossingen en technieken bedacht. Eén daarvan is het herinrichten van diepe putten. Dit heeft ertoe geleid dat de deelnemers geen vertrouwen hebben in de uitkomst, in het proces en in het Hoogheemraadschap.

Commitment

Met betrekking tot de commitment van de deelnemers aan het proces en aan het Hoogheemraadschap Rijnland kunnen de volgende conclusies worden getrokken. De meerderheid van de deelnemers voelt zich betrokken bij het proces en zijn committed aan het proces. Uit het kleine comité blijkt door de bereidwilligheid van de deelnemers dat ze committed zijn. Ook hebben deelnemers aangegeven betrokken te zijn en invloed te willen uitoefenen op het proces.

De commitment aan het Hoogheemraadschap is voor de minderheid van de deelnemers van toepassing. Het Hoogheemraadschap is tekortgeschoten bij de uitvoering van haar taken in de Nederlandse samenleving en wordt door een aantal deelnemers getypeerd als een bureaucratische organisatie. Er is weinig commitment aan het Hoogheemraadschap, dit heeft vooral te maken met het doen en laten van het Hoogheemraadschap.

Concluderend kan gesteld worden dat het vertrouwen in elkaar te zijner tijd is gedaald. De deelnemers hebben vertrouwen in de methodiek van een interactief proces, maar weinig vertrouwen in het huidige proces van het Hoogheemraadschap. Tevens is er weinig vertrouwen in het Hoogheemraadschap zelf. De deelnemers zijn heel erg committed aan het proces, maar hebben weinig commitment aan het Hoogheemraadschap Rijnland.

Deelvraag 6

Wat voor effect hebben vertrouwen en commitment van de deelnemers op het procesverloop rondom het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'?

Bij deze deelvraag staat het procesverloop centraal. Door middel van een beschrijving van de workshops zal deze deelvraag worden beantwoord. De planning van het proces omvat zes workshops. De planning voor het project was om in de 1^e workshop te komen tot een gezamenlijke probleemanalyse. Omdat het de 1^e workshop was, stond de procesgang centraal in plaats van de baggerproblematiek. De 1^e workshop was voornamelijk aftastend door het Hoogheemraadschap, TNO en de deelnemers. De 2^e workshop was gericht op het formuleren van wensbeelden en nachtmerries van de deelnemers met betrekking tot bagger. Volgens de gemaakte afspraken zou in de 2^e workshop een enquête plaatsvinden om de effecten van het proces te kunnen meten. De enquête werd echter om verschillende redenen tegengehouden door het Hoogheemraadschap. Er is weinig vertrouwen onderling in het projectteam, wat ertoe leidt dat de projectleden langs elkaar heen werken en niet communiceren. TNO is verantwoordelijk voor de procesvoering, maar het Hoogheemraadschap intervenueert en oefent teveel invloed uit op de gang van zaken. Het lijkt erop dat het Hoogheemraadschap geen vertrouwen heeft in TNO, dit heeft nadelige gevolgen voor het proces en de betrokken deelnemers. Een voorbeeld hiervan is de gewijzigde invulling van de 3^e workshop. Volgens de planning zou het kennispanel in de 3^e workshop centraal staan. Het kennispanel is een team van experts op het gebied van bagger. Het bestuurslid van het Hoogheemraadschap vond dat het proces te langzaam vorderde. Hij wilde in de 3^e workshop al oplossingen genereren. TNO had aangegeven dat het presenteren van oplossingen weerstand kon opleveren bij de deelnemers, maar het Hoogheemraadschap heeft het toch doorgevoerd. In de 3^e workshop hebben ook veel deelnemers weerstand getoond op het besluit. De deelnemers gaven aan dat het geen interactieve besluitvorming is, indien er op voorhand oplossingen en technieken zijn ontwikkeld. De creativiteit en de innovatieve oplossingen van de deelnemers werden begrensd.

Het proces werd in de 3^e workshop ter discussie gesteld en TNO heeft toen voorgesteld om het proces in een klein comité te bespreken met een vijftal deelnemers. Uit het kleine comité is uitgekomen dat het onduidelijk is wat het Hoogheemraadschap met het proces wil bereiken. Het proces wordt te vrijblijvend getypeerd en het doel en de noodzaak is niet duidelijk bij de deelnemers. Veel deelnemers hebben aangegeven behoefte te hebben aan een fundamentele opzet van het hele project. De enquêtes zijn gehouden na de 3^e workshops en uit de enquêtes is gebleken dat de meerderheid van de deelnemers van mening is dat het huidige proces niet effectief zal lopen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er weinig vertrouwen in het proces is.

Interactieve besluitvorming wordt veelal ervaren als een geschikte vorm om verschillende belanghebbenden te betrekken bij het probleem. Door veel onduidelijkheid over de doelen, de

opzet van het proces en de positionering van het Hoogheemraadschap is het vertrouwen gedaald. De commitment is gelijk gebleven. De deelnemers voelen zich betrokken bij de baggerproblematiek en proberen ondanks alle aanpassingen invloed uit te oefenen op de procesvoering en wellicht op de oplossingen. Uit de bereidwilligheid van de vijf sceptische deelnemers om deel te nemen aan het kleine comité en de opkomst van de workshops blijkt dat er commitment aanwezig is. Commitment is nodig voor het proces en heeft een grote invloed op het procesverloop. Indien de deelnemers geen commitment hebben aan het proces of het project, heeft het hele proces geen meerwaarde om door te gaan. Deelnemers zullen niet meer op komen dagen en niet participeren. Opvallend is dat de deelnemers weinig vertrouwen hebben maar wel committed zijn. De rol van het Hoogheemraadschap en de invulling van het proces hebben meegespeeld bij het tekortschieten om vertrouwen te genereren. Door de betrokkenheid van de deelnemers zijn ze wel committed. Ook hier blijkt dat vertrouwen en commitment los van elkaar gezien kunnen worden en dat beide begrippen geen enkele invloed hebben op elkaar. Vertrouwen is niet nodig om commitment te ontwikkelen.

De zevende deelvraag heeft betrekking op verbeterpunten in het proces en zal in paragraaf 6.4 in combinatie met de aanbevelingen worden beantwoord.

6.3 Centrale onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag van het afstudeeronderzoek luidt als volgt:

Op welke wijze ontwikkelen vertrouwen en commitment van deelnemers in het door TNO ontwikkelde interactieve proces rondom het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland' van het Hoogheemraadschap Rijnland?

In het afstudeeronderzoek is op twee momenten gemeten in hoeverre er sprake is van vertrouwen en commitment bij de deelnemers. Het merendeel van de interviews is gehouden na de 2^e workshop en de enquête na de 3^e workshop.

Uit de interviews is gebleken dat er veel *vertrouwen van de deelnemers in elkaar* is. Het merendeel van de deelnemers gaf in de interviews aan dat ze vinden dat de andere deelnemers beschikken over voldoende kennis en ervaring om deel te mogen nemen aan het project. De aanwezigheid van verschillende mensen wordt inspirerend bevonden. Uit de enquêtes bleek dat er minder vertrouwen onderling de deelnemers is. Respectievelijk vindt 39% en 33% van de deelnemers dat de kennis en ervaring van de andere deelnemers voldoende is om samen over het baggerprobleem te beslissen.

Uit het bovenstaande kan geconcludeerd worden dat het vertrouwen van de deelnemers in elkaar voor de 3^e workshop hoger was dan in de meting erna.

De deelnemers hebben aangegeven veel *vertrouwen* te hebben *in het proces*. De meeste deelnemers vinden een interactief proces ideaal en staan er positief tegenover. 83% van de deelnemers vindt een interactief proces een geschikte vorm om mensen en organisaties uit het gebied te betrekken. Weinig deelnemers hebben vertrouwen in de uitkomst en daarmee is indirect het vertrouwen in het huidige proces verbonden. De deelnemers hebben vertrouwen in de methodiek van een interactief proces, maar weinig of geen vertrouwen in het huidige proces van het Hoogheemraadschap. Belangrijk bij het vertrouwen in het proces is om de beoogde doelen duidelijk te stellen voor de deelnemers. Er is veel behoefte om het proces concreet en fundamenteel in te vullen.

De deelnemers hebben weinig *vertrouwen in het Hoogheemraadschap*. Het handelen van het Hoogheemraadschap wordt door het merendeel van de deelnemers positief benoemd, maar slechts 28% van de deelnemers is van mening dat het Hoogheemraadschap zich aan alle gemaakte afspraken en toezeggingen houdt. Na de 3^e workshop is het vertrouwen in het Hoogheemraadschap sterk afgenomen door de verandering in de procesvoering. De aanwezigheid van een transparant proces is cruciaal voor het vertrouwen in zowel het interactieve proces als in het Hoogheemraadschap Rijnland. Het Hoogheemraadschap Rijnland heeft andere ideeën wat een interactief proces betreft. Zij heeft op voorhand al oplossingen en technieken bedacht. Eén daarvan is het herinrichten van diepe putten. Dit heeft ertoe geleid dat de deelnemers geen vertrouwen hebben in de uitkomst, in het proces en in het Hoogheemraadschap Rijnland.

De 3^e workshop en het presenteren van oplossingen en technieken is cruciaal geweest voor het vertrouwen van de deelnemers. Veel deelnemers hebben na de 3^e workshop geen vertrouwen meer in het Hoogheemraadschap en zien geen meerwaarde voor hun participatie. In een interactief beleidsproces dient er geen oplossingen te worden gepresenteerd, omdat het leidt tot begrenzing van de creativiteit van de deelnemers. Ook als hoogheemraadschap in de Nederlandse samenleving wordt het Hoogheemraadschap als een chaotische en bureaucratische organisatie gezien. De positionering van het Hoogheemraadschap speelt een grote rol bij het vertrouwen van de deelnemers. Door veel onduidelijkheden – over de beoogde doelen en opzet – verliezen veel deelnemers het vertrouwen. Ook heeft de verandering in het proces en zich niet houden aan de gemaakte afspraken geleid tot wantrouwen van de deelnemers.

Vertrouwen is ook van belang bij de organiserende instellingen. In het interview met TNO werd aangegeven dat de samenwerking tussen TNO en het Hoogheemraadschap Rijnland wantrouwig was. Door het vroegtijdig presenteren van de oplossingen heeft het Hoogheemraadschap indirect aangegeven weinig vertrouwen te hebben in het proces en dat ze geen meerwaarde zien in de participatie van de deelnemers. Het doel van het proces was om

innovatieve oplossingen te ontwikkelen voor de afzet van bagger binnen het gebied. Het Hoogheemraadschap heeft zelf oplossingen gepresenteerd, wat als gevolg had dat de deelnemers geen innovatieve oplossingen gingen bedenken. TNO had het Hoogheemraadschap hierover gewaarschuwd. Het Hoogheemraadschap was op de hoogte van de gevolgen die de 3^e workshop mee kon brengen en heeft ondanks alles toch het programma gewijzigd. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het Hoogheemraadschap weinig vertrouwen heeft in het proces en in de deelnemers.

Deelnemers hebben veel *commitment aan het proces*. Commitment is een cruciale factor in interactieve beleidsprocessen. Indien de deelnemers niet committed zijn, komen ze niet opdagen en zullen ze niet participeren in het proces. De deelnemers hebben een hoge commitment aan het proces. Een concreet voorbeeld is de bereidwilligheid van de deelnemers om mee te doen aan het kleine comité. Ondanks dat de deelnemers geen vertrouwen hebben in het proces, zijn ze betrokken en proberen invloed uit te oefenen. Ze willen hun eigen ideeën aandragen en indien mogelijk zelfs implementeren.

De *commitment aan het Hoogheemraadschap* is voor de minderheid van de deelnemers van toepassing. Het Hoogheemraadschap is tekortgeschoten bij de uitvoering van haar taken in de Nederlandse samenleving en wordt door een aantal deelnemers getypeerd als een bureaucratische organisatie. Er is weinig commitment aan het Hoogheemraadschap, dit heeft vooral te maken met het doen en laten van het Hoogheemraadschap. Het Hoogheemraadschap dient zich als een open organisatie op te stellen om commitment te ontwikkelen.

Ter afsluiting kan worden geconcludeerd dat de commitment van de deelnemers hoog is. Commitment is van groot belang in een interactief beleidsproces. Zonder commitment is er geen participatie en geen interactieve beleidsproces. De deelnemers hebben weinig vertrouwen, dit is te wijten aan de verandering in het proces. Het voeren van een transparant proces is belangrijk voor het vertrouwen van de deelnemers. Tevens speelt het Hoogheemraadschap Rijnland een belangrijke rol hierin. Het Hoogheemraadschap dient zich te houden aan alle afspraken en zich open te positioneren. In het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project is dit niet gebeurd en heeft geleid tot weerstand en wantrouwen van de deelnemers.

6.4 Aanbevelingen

In deze paragraaf worden aanbevelingen geformuleerd met betrekking tot het vertrouwen en commitment van de deelnemers in het interactieve proces. De aanbevelingen zijn gericht op het Hoogheemraadschap Rijnland, omdat zij de organiserende én leidende instelling is van het proces. De deelvraag die hierbij wordt beantwoord luidt als volgt:

Op welke punten kan de door TNO ontwikkelde interactieve proces verbeterd worden waarbij het vergroten van vertrouwen en commitment van de deelnemers centraal staat?

De volgende verbeterpunten en aanbevelingen zijn geformuleerd om het vertrouwen en commitment van de deelnemers te vergroten:

De eerste aanbeveling is om de rol van het Hoogheemraadschap anders weer te geven. De communicatie naar de deelnemers toe dient zowel open als consequent te zijn. Met het consequent zijn wordt bedoeld dat er gehouden dient te worden aan de gemaakte afspraken en niet abrupt tussentijds veranderingen doorvoeren. Deelnemers hechten veel waarde aan het interactieve proces en veranderingen in het proces leidt tot wantrouwen. Door een transparant proces te voeren en de deelnemers het gevoel geven dat hun inbreng een meerwaarde heeft voor het proces, zullen de deelnemers meer vertrouwen ontwikkelen. De commitment kan overigens ook meer worden, deelnemers zien in dat er geluisterd wordt naar hen en zullen meer betrokken raken. Het Hoogheemraadschap dient de uitgekomen oplossing uit het proces daadwerkelijk te implementeren om het vertrouwen van de deelnemers te winnen en draagvlak te creëren.

De tweede aanbeveling is het duidelijk maken van de doelen van het interactieve proces. Hierbij dient centraal te staan wat er daadwerkelijk beoogd wordt met het proces. Veel deelnemers hebben aangegeven dat het proces niet concreet is, ze omschreven het proces als 'te zweverig'. De commitment kan hierdoor afnemen, omdat de deelnemers de meerwaarde van hun participatie niet zien. Door duidelijke doelen en regels te stellen en regelmatig hierop terugkoppelen in de workshops wordt het proces inzichtelijk voor de deelnemers. Dit kan ertoe leiden dat zowel het vertrouwen als de commitment groeit.

De derde aanbeveling is om de scope van het gebied kleinschaliger vorm te geven. Hierbij kan gedacht worden dat er bijvoorbeeld op een concrete locatie in het Rijnlands gebied wordt ingezoomd. Partijen die in het betreffende gebied belang hebben, dienen betrokken te worden. De commitment van de deelnemers zal evenals het vertrouwen hoog zijn. Deelnemers zien concrete voorstellen en plannen voor hun eigen gebied, waardoor ze betrokken en committed zijn en actief zullen participeren in het proces.

Tot slot dient er aandacht besteedt te worden aan de organisatie rondom het gehele project. Met de organisatie wordt alle administratieve handelingen rondom het project bedoeld. Het projectteam dient vaker besprekingen te houden over het project en de invulling van het proces. Hierdoor kan er tijdens de workshops als één projectteam worden opgetreden en niet als twee individuele instanties. De communicatie zal aanzienlijk verbeteren door regelmatig overleg te houden. Ook het versturen van de uitnodigingen en het toezenden van de informatie naar de

deelnemers is een belangrijk punt. In het verleden hebben niet alle deelnemers de juiste informatie op het juiste tijdstip ontvangen. Kortom, achter de schermen dient er aandacht te worden besteed aan de administratieve handelingen. De organisatie rondom het project is belangrijk ter ondersteuning van het proces. Tevens zien de deelnemers dat het Hoogheemraadschap een goed geordende organisatie is. Dit kan leiden tot meer vertrouwen in het Hoogheemraadschap.

6.5 Vervolgonderzoek

In deze paragraaf staat centraal wat de actiepunten zijn voor het vervolgonderzoek. Het onderzoek van de scriptie is gericht om inzicht te krijgen in het vertrouwen en commitment van de deelnemers in het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project. De scriptie is gericht op een single casestudy, namelijk het project 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'. De scriptie is geschreven voor TNO, om de gebruikte methodiek en de uitkomsten te monitoren, en voor het Hoogheemraadschap Rijnland om inzicht te krijgen in het vertrouwen en commitment van de betrokken deelnemers. Vertrouwen en commitment zijn dé succesfactoren voor het voeren van een succesvol interactief beleidsproces, vandaar dat het wetenschappelijk relevant is om onderzoek naar te doen. Ondanks alle aandacht voor het effectief betrekken van participanten en het verhogen van diens vertrouwen in interactieve beleidsprocessen, zijn in de literatuur geen concrete aanknopingspunten geformuleerd. Deze scriptie hoopt bij te dragen om het vertrouwen en commitment van de participanten in de startfase van een interactief proces te verhogen en gedurende het gehele proces hoog te houden. Middels de genoemde factoren bij deelvraag 3 kan een organiserende instelling in staat zijn om in de startfase van een interactief proces de aandacht te vestigen om vertrouwen en commitment van de betrokkenen te winnen.

De genoemde aanbevelingen in paragraaf 6.4 zijn aandachtspunten voor het Hoogheemraadschap om het vertrouwen en commitment van de deelnemers te verhogen in het 'Baggeren in Zuidwest Rijnland'-project. Na het implementeren van de aanbevelingen dient er een meting gehouden te worden of er een verandering is opgetreden in het vertrouwen en commitment van de deelnemers. De meting kan gehouden worden in de volgende workshop. De volgende workshop is gepland op 28 september 2006 en in oktober vinden bijeenkomsten plaats in de deelgebieden van de regio Zuidwest Rijnland. De meting kan de vorm hebben van een enquête of een interview. Aanbevolen wordt om in de 4^e workshop een enquête te houden onder de deelnemers om data te verzamelen. Het beste zou zijn om de enquêtes tijdens de workshop in te laten vullen, zodat de bevindingen snel voorhanden zijn. Aan de andere kant zijn interviews diepgaander. Indien er tijd is, wordt het houden van interviews aanbevolen. Door middel van een interview kan een deelnemer aangeven wat er verbeterd dient te worden in het proces. In een één-op-één gesprek zijn de deelnemers meer open en zullen ze zich gewaardeerd voelen doordat er gevraagd wordt naar hun mening.

Literatuurlijst

Artikelen

- Berveling, J. (1998) 'Creativiteit versus representativiteit', *Bestuurskunde jaargang 7*, nummer 7
- Brown, J.R., Lusch, R.F. and Nicholson, C.Y. (1995) 'Power and Relationship Commitment: their impact on marketing channel member performance', *Journal of Retailing*, volume 71 (4), pp. 363-392
- Depla, P., Schalken, K. en Tops, P.W. (1993) 'Burgeronderzoek en gemoderniseerd lokaal bestuur', *Bestuurskunde*, nummer 6- 1993
- Doney, P. and Cannon, J.P. (1997) 'An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships', *Journal of Marketing*, volume 61 (April), pp. 35-51
- Dowling, G.R. (1986) 'Managing your corporate images' *Industrial marketing management*, 15, pp. 109-115
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H. and Oh, S. (1987) 'Developing Buyer-Seller Relationships', *Journal of Marketing*, volume 51 (April), pp. 11-27
- Geyskens, I., Steenkamp, J.E.M. and Kumar, N. (1999) 'A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships', *Journal of Marketing Research*, volume 36 (2), pp. 223-238
- Hardin, R. (1999) 'Do we want trust in government?', *Democracy and Trust*, Cambridge (UK)
- Hendriks, F. (2003) 'Vertrouwen op niveau', *Bestuurskunde jaargang 12*, nummer 3
- Kumar, N., Hibbard, J.D. and Stern, L.W. (1994) 'The nature and consequences of marketing channel intermediary commitment', *Working Paper, Marketing Science Institute*
- Morgan, R. en Hunt, S.D. (1994), 'The commitment-trust theory of relationship marketing', *Journal of Marketing*, volume 58 (July), pp. 20-38
- O'Malley, M. (2001), '5 steps to building employee commitment', *IOMA's Human resource Department Management Report*, Mei 2001
- Pröpper, I.M.A.M. en Steenbeek, D.A. (1998) 'Interactieve beleidsvoering', *Bestuurskunde jaargang 7*, nummer 7
- Rothstein, B. (2003) 'Social capital in a working democracy', *Power and democracy: critical interventions*, London: Ashgate
- Sztompka, P. (1998) 'Trust, distrust and two paradoxes of democracy', *European Journal of Social Theory*, 19-32

Boeken

- Baarda, D.B. en de Goede, M.P.M. (1996) *Methoden en Technieken, praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*, Educatieve Partners Nederland BV, Houten
- Baarda, D.B. en de Goede, M.P.M. (1996) *Statistiek met SPSS voor Windows, inleiding elementaire statistiek en handleiding voor het verwerken en analyseren van onderzoeksgegevens met SPSS voor Windows*, Educatieve Partners Nederland BV, Houten
- Babbie, E. (2004) *The practice of social research*, Thomson Wadsworth, Chapman University

- Bovens, M.A.P. e.a. (2001) *Openbaar bestuur: beleid, organisatie en politiek*, Kluwer, Alphen aan den Rijn
- Van de Bunt, P.A.E. (1995) *Management van verandering – interactie van omgeving, strategie, structuur en cultuur*, Kluwer Bedrijfswetenschappen
- Derksen, W. en Schaap, L. (2004) *Lokaal bestuur*, Elsevier bedrijfsinformatie BV., 's-Gravenhage
- Elchardus, M. en Smits, W. (2002) *Anatomie en oorzaken van het wantrouwen*, Brussel, Vubpress
- Fukuyama, F. (1995) *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*, New York: Free Press
- Hardin, R. (2002) *Trust and trustworthiness*, New York, Russell Sage Foundation
- Hakvoort, J.L.M. (1996) *Methoden en technieken van bestuurskundig onderzoek*, Tweede gewijzigde druk, Uitgeverij Eburon, Delft
- Hendriks, F. en Tops, P.W. (2001) *Politiek en interactief bestuur – interacties en interpretaties rond de ontwikkeling van het Nationaal Verkeers- en Vervoersplan*, Elsevier bedrijfsinformatie BV., 's-Gravenhage
- Van Hoorn, P. (1991) *Het spanningsveld tussen strategie, structuur en cultuur, dilemma's tussen moeder en dochter*, Stichting Instituut voor Bedrijfseconomie, Amsterdam
- Jorgensen, D.L. (1989) *Participant observation, a methodology for human studies*, Sage Publications Inc., The International Professional Publishers, London
- Klijn, E.H. en Teisman, G.R. (1992) *Beleid en sturing in complexe netwerken, beleidsnetwerken: analyse en management*, Rotterdam
- Meyer, J.P. en Herscovitsch, L. (2001), *Commitment in the workplace, toward a general model*, Human Resource Management review
- Neelen, G.H.J.M. e.a. (2003) *De bestuurlijke kaart van Nederland, het openbaar bestuur en zijn omgeving in nationaal en internationaal perspectief*, Uitgeverij Coutinho, Bussum
- Pröpfer, I. en Steenbeek, D. (1999), *De aanpak van interactief beleid: elke situatie is anders*, Uitgeverij Coutinho, Bussum
- Putnam, R.D. (1993) *Making democracy work*, Princeton, Princeton University Press
- Van Riel, C.B.M. (1992) *Identiteit en Imago, een inleiding in de corporate communication*, Academic Service, Schoonhoven
- Swanborn, P.G. (1984) *Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek: inleiding in ontwerpstrategieën*, Boom Meppel, Amsterdam
- Swanink, J.J. (1989) *Werken met de organisatiecultuur, de harde gevolgen van de zachte factor*, Nederlands Studie Centrum, Vlaardingen
- Tops, P.W. & Zourdis, S. (2000) *Burgers en overheidscommunicatie*, Centrum voor Recht, Bestuur en Informatisering. Katholieke Universiteit Brabant

Rapporten

- De Hair, P.M. en Middelburg, C., (2003), *Linking HR Practices to organizational commitment, a mediating role for employee beliefs*, Rotterdam
- Ellen, G.J. en Gieske, J.M.J., (2003), *Verslag van de workshop: perspectieven op sediment binnen het Hoogheemraadschap van Rijnland*, Delft

- Koene, B.A.S. en Paauwe, J., (1999), *Vertrouwen in situaties van verandering*, Rotterdam Institute for Business Economic Studies
- Van Woerkum, C.M.J. en Aarts, M.N.C., (2002), *Over de waarde van pluriformiteit in interactieve beleidsprocessen*, Wageningen Universiteit en Research centrum, communicatie en innovatie studies, Wageningen

Internetbronnen

- <http://www.bestuurskunde.nl/publicaties/bestuurskunde.php?artikel=1998,,7,7,4> geraadpleegd op 18 april 2006 om 10.30 uur
- <http://www.citaten.net/> geraadpleegd op 2 augustus 2006 om 15.30 uur
- <http://www.feweb-vu.nl/urlsearchresults.asp?itemnumber=7727> geraadpleegd op 26 juli 2006 om 14.30 uur
- <http://www.loyaltyfacts.com/pages/index.asp?soort=artikel&id=39> geraadpleegd op 26 juli 2006 om 15.17 uur
- http://www.managementissues.com/cultuuranalyse/cultuuranalyse/communicatie_verbeteren:_een_kunstje_leren_of_houding_en_gedrag_veranderen?_20050405286.html geraadpleegd op 26 juli 2006 om 14.45 uur
- <http://www.rijnland.net/asp/get.asp?ItmIdt=00003762&VarIdt=00000001&mode=> geraadpleegd op 4 april 2006 om 14.10 uur
- http://www.symbio6.nl/interactief_beleid.php geraadpleegd op 25 april 2006 om 14.00 uur
- http://www.tno.nl/bouw_en_ondergrond/index.xml geraadpleegd op 31 maart 2006 om 13.40 uur
- http://www.tno.nl/tno/wie_we_zijn/ geraadpleegd op 31 maart 2006 om 13.30 uur
- <http://www.van-osch.com/nonratio.htm> geraadpleegd op 26 juli 2006 om 14.40 uur
- <http://www.zbc.nu/main.asp?ChapterID=2854> geraadpleegd op 21 april 2006 om 15.30 uur

Interne documenten

- Ellen, G.J. en Gieske, J.M.J. (2003) *Verslag van de workshop: perspectieven op sediment binnen het Hoogheemraadschap van Rijnland*, TNO Strategie, Technologie en Beleid, Delft
- Raamwerk Projectvoorstel
- Samenvatting Plan van Aanpak ten behoeve van de workshops
- Slootweg, R. en van Schooten, M. (2006) *Nieuwsbrief Baggeren in Zuidwest Rijnland, creatief omgaan met bagger*, Hoogheemraadschap Rijnland, Leiden

Bijlage 1: enquête



**Enquête ter evaluatie van de gekozen interactieve benadering
en de workshops in het project:**

“Baggeren in Zuidwest Rijnland”

Naam	
Organisatie	
Functie	
Emailadres	
Postadres	

Uw antwoorden zullen worden verwerkt door TNO. TNO zal de resultaten van de enquête alleen geanonimiseerd met Rijnland bespreken.

Geachte lezer,

Het hoogheemraadschap van Rijnland spant zich in om wateroverlast tegen te gaan en een goede waterkwaliteit te bevorderen. Hiervoor is onderhoud aan het systeem van sloten, vaarten en plassen, kortom alle watergangen, nodig. Een aspect van dit onderhoud is baggeren. Rijnland wil bij de besluitvorming rondom het baggeren bewoners en gebruikers van het gebied betrekken door middel van een proces dat uit zes stappen bestaat. De stappen in dit proces zijn hiernaast afgebeeld. Deze zijn ook terug te vinden in de procesregels.

Door middel van deze enquête wil TNO achterhalen hoe u de gekozen interactieve benadering *en* de workshops ervaart. De reden hiervoor is dat TNO en Rijnland van uw ervaringen willen leren.

Hieronder zijn verschillende stellingen weergegeven. Wij willen u vragen aan te geven in hoeverre u het met een stelling eens bent. U kunt antwoorden door de betreffende score te omcirkelen.

Stap 1
Situatie beschrijven

Stap 2
Dromen

Stap 3
Vragen stellen

Stap 4
Oplossingen

Stap 5
Presentaties

Stap 6
Afspraken

Het invullen van de vragenlijst kost ongeveer 10 minuten.

- | | | | |
|---|-----------------------|--|---------------------|
| 1. Rijnland leeft alle in het proces gemaakte afspraken en toezeggingen na. | Zeer
mee
oneens | 1 2 3 4 5

neutraal | Zeer
mee
eens |
| 2. Ik begrijp de standpunten en opinies van de andere deelnemers. | Zeer
mee
oneens | 1 2 3 4 5

neutraal | Zeer
mee
eens |
| 3. Ik denk dat dit proces effectief zal verlopen. | Zeer
mee
oneens | 1 2 3 4 5

neutraal | Zeer
mee
eens |
| 4. De workshops over dit onderwerp zijn leerzaam. | Zeer
mee
oneens | 1 2 3 4 5

neutraal | Zeer
mee
eens |
| 5. Ik vind dat dit proces de | Zeer
mee | 1 2 3 4 5
 ----- | Zeer
mee |

besluitvorming verstoort.

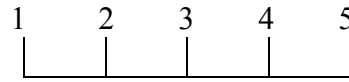
oneens

neutraal

eens

6. Ik voel me betrokken bij dit proces.

Zeer
mee



oneens

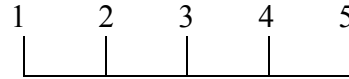
neutraal

Zeer
mee

eens

7. Ik vind dat mijn bijdrage in dit proces serieus genomen wordt.

Zeer
mee



oneens

neutraal

Zeer
mee

eens

8. De deskundigheid van de andere deelnemers is voldoende om samen over het baggerprobleem van Rijnland te beslissen.

Zeer
mee



oneens

neutraal

Zeer
mee

eens

9. Ik erken de verschillen in standpunten en opinies van de verschillende deelnemers.

Zeer
mee



oneens

neutraal

Zeer
mee

eens

10. Ik denk dat de uitkomsten van het proces door Rijnland zullen worden geïmplementeerd.

Zeer
mee



oneens

neutraal

Zeer
mee

eens

11. Ik steun dit proces.

Zeer
mee



oneens

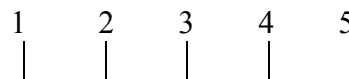
neutraal

Zeer
mee

eens

12. Ik vind het niet noodzakelijk dat ik betrokken word bij dit proces.

Zeer
mee



oneens

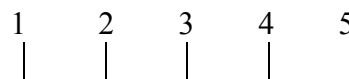
neutraal

Zeer
mee

eens

13. Het is mij duidelijk wat in de volgende workshop met de resultaten van vandaag gaat gebeuren.

Zeer
mee



oneens

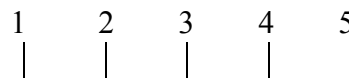
neutraal

Zeer
mee

eens

14. Er is in de workshop voldoende mogelijkheid voor de inbreng van mijn ideeën.

Zeer
mee

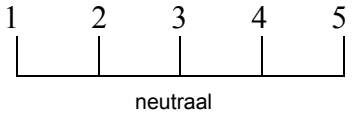
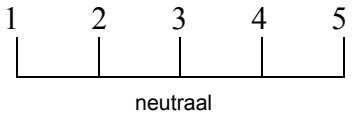
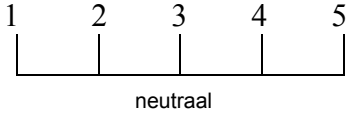
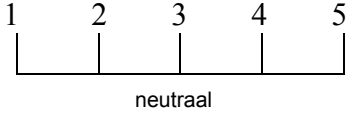
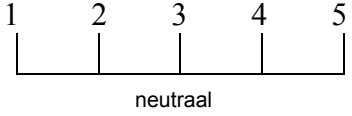
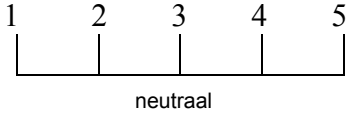
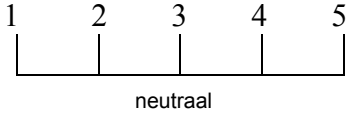
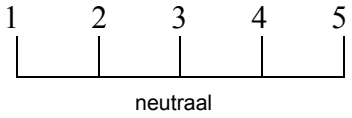
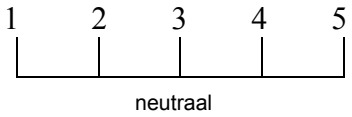
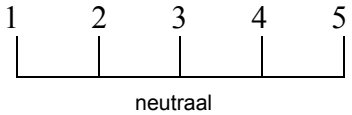


oneens

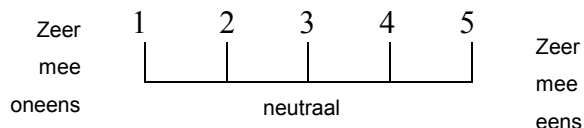
neutraal

Zeer
mee

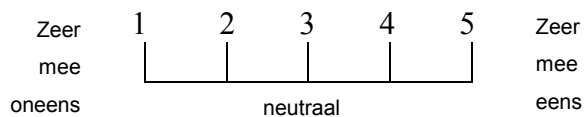
eens

- | | | | |
|---|-----------------------|--|---------------------|
| 15. Wat dit proces betreft is het handelen van Rijnland naar de deelnemers toe positief. | Zeer
mee
oneens |  | Zeer
mee
eens |
| 16. Ik vind dit type proces een geschikte vorm om mensen en organisaties uit het gebied te betrekken. | Zeer
mee
oneens |  | Zeer
mee
eens |
| 17. Ik voel me geremd om persoonlijke ideeën aan te dragen, omdat ik de belangen van mijn organisatie behartig. | Zeer
mee
oneens |  | Zeer
mee
eens |
| 18. In de resultaten tot zover zijn de bijdragen van de deelnemers duidelijk terug te zien. | Zeer
mee
oneens |  | Zeer
mee
eens |
| 19. Ik kan vrij spreken over onderwerpen die voor mij van belang zijn. | Zeer
mee
oneens |  | Zeer
mee
eens |
| 20. Ik streef ernaar om in dit proces mijn capaciteiten zo goed mogelijk in te zetten. | Zeer
mee
oneens |  | Zeer
mee
eens |
| 21. Het gezamenlijk zoeken naar oplossingen tijdens dit proces spreekt mij erg aan. | Zeer
mee
oneens |  | Zeer
mee
eens |
| 22. Ik vertrouw erop dat de deelnemers streven naar een voor allen acceptabele oplossing. | Zeer
mee
oneens |  | Zeer
mee
eens |
| 23. Rijnland voert haar taken goed uit. | Zeer
mee
oneens |  | Zeer
mee
eens |
| 24. De deelnemers krijgen onvoldoende de mogelijkheid om te reageren op de gepresenteerde resultaten. | Zeer
mee
oneens |  | Zeer
mee
eens |

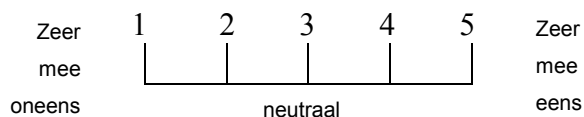
25. De ervaring van de andere deelnemers is voldoende om samen over het baggerprobleem van Rijnland te beslissen.



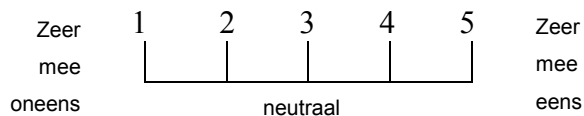
26. Rijnland drukt een te grote stempel op het proces.



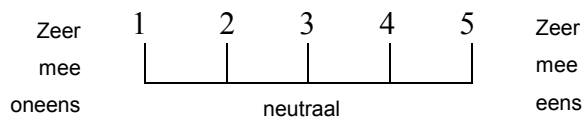
27. Ik ben tevreden over de omgang tussen de verschillende partijen vandaag.



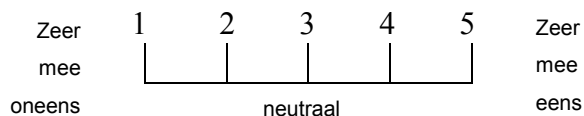
28. Ik zie niet in wat ik kan toevoegen aan dit proces.



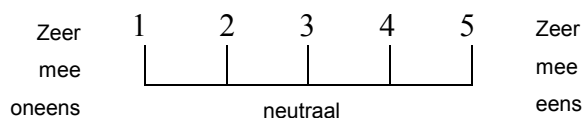
29. Ik steun de tot nu toe behaalde resultaten van dit proces.



30. Ik vind dat te weinig met de bijdrage van de deelnemers wordt gedaan.



31. De workshop was een succes.



Tenslotte willen wij u nog het volgende voorleggen. Van meerdere deelnemers is de vraag gekomen of de workshops overdag kunnen plaatsvinden. Om aan deze wens tegemoet te komen overweegt Rijnland om de laatste stappen van het proces op één dag af te ronden.

Zou u aan deze dag, waarschijnlijk in september, deelnemen? U kunt hieronder uw antwoord aankruisen:

Ja	<input type="checkbox"/>
Nee	<input type="checkbox"/>

Indien u wilt deelnemen, willen wij u vragen hieronder de dagen van de week aan te kruisen welke voor u tot de mogelijkheden behoren.

Maandag	Dinsdag	Woensdag	Donderdag	Vrijdag

Overige opmerkingen:

--

Hartelijk dank voor uw medewerking.

Bijlage 2: interviewvragen

Interviewvragen deelnemers

1. Hoe staat u tegenover de interactieve vormgeving van het project 'Leven met bagger'?
2. Vindt u dat u en de andere deelnemers voldoende inbreng hebben in het proces? Zo nee, wat zou u er veranderd aan willen zien?
3. Heeft u al eerder deelgenomen aan een interactief proces? Zo ja, wat vond u er van? Ziet u verschillen? Wat zou u nu anders willen zien?
4. Zou u dingen anders willen zien in de workshop?
5. Denkt u dat de uitkomst van het project daadwerkelijk wordt geïmplementeerd? Zo nee, waarom niet? Zo ja, wat vindt u daarvan?
6. Bent u in het verleden in aanraking gekomen met het Hoogheemraadschap Rijnland? Zo ja, wat was uw indruk? Zo nee, wat is nu uw indruk?
7. Vindt u dat de deelnemers de kennis en ervaring hebben om mee te mogen beslissen met het project?
8. Bent u van mening dat alle deelnemers hetzelfde doel voor ogen heeft?
9. Wat vindt u van de communicatie met het Hoogheemraadschap Rijnland?
10. Houdt het Hoogheemraadschap zich aan de gemaakte afspraken?
11. Heeft u interesse in de baggerproblematiek? (affiniteit)
12. Voelt u zich gewenst in het project?
13. Hoe ziet u de problematiek?
14. Wat is uw belang in het project/ waarom heeft u er belang bij?

Interviewvragen leden projectteam

1. Hoe bent u betrokken geraakt bij het project?
2. Hoe is de samenwerking met TNO ontstaan? Wat vindt u van de samenwerking met TNO?
3. Waarom is gekozen voor deze interactieve benadering? Wat vindt u daarvan?
4. Waarom is het proces zo grootschalig opgezet? Waarom is het proces breed en open opgezet? Waarom is gekozen voor een langdurig proces?
5. Hoe is de probleemdefinitie tot stand gekomen?
6. Op basis waarvan zijn de belanghebbenden geselecteerd?
7. Wat voor oplossing ziet u uit het project komen? En wordt deze oplossing daadwerkelijk geïmplementeerd?
8. Wat vindt u van de betrokkenheid van TNO? Waarom is er onduidelijkheid ontstaan over de enquête van workshop 2?
9. Hoe kijkt u als 'relatieve buitenstaander' tegen Rijnland aan? Hoe denkt u dat Rijnland tegenover het proces staat? En hoe denkt u dat dhr. W. van der Hoeven tegenover het proces staat?

10. Hoe is het besluit gekomen om af te wijken van de originele procesvoering? (workshop 3)
11. Wat vond u van workshop 3?
12. Wat vindt u van de rol van de observanten?

Interviewvragen leden projectteam TNO

1. Wat is kort de voorgeschiedenis van dit project? Hoe is de samenwerking met Rijnland ontstaan? Wat vindt je van de samenwerking?
2. Waarom is gekozen voor deze interactieve benadering? Wat vindt u daarvan?
3. Waarom is het proces zo grootschalig opgezet? Waarom is het proces breed en open opgezet? Waarom is gekozen voor een langdurig proces?
4. Hoe is de probleemdefinitie betreffende de baggerproblematiek tot stand gekomen?
5. Op basis waarvan zijn de belanghebbenden geselecteerd?
6. Wat voor oplossing zie je uit het project komen? En wordt deze oplossing daadwerkelijk geïmplementeerd door Rijnland?
7. Wat vindt je van de betrokkenheid van Rijnland? Waarom is er onduidelijkheid ontstaan over de enquête van workshop 2?
8. Hoe ligt het project bij TNO?
9. Hoe denk je dat Rijnland tegenover het proces staat? En hoe denk je dat dhr. W. van der Hoeven tegenover het proces staat?
10. Hoe is het besluit tot stand gekomen om af te wijken van de originele procesvoering (workshop 3)? Wat was precies de invloed van dhr Van der Hoeven?
11. Wat vond je van workshop 3?
12. Hoe worden de resultaten van de deelgroepen met elkaar verbonden?

Bijlage 3: observatieprotocol

Observatieprotocol

Plenair deel 1: 18:00-18:40

Hoe groot is de opkomst?	
Is er betrokkenheid te zien aan de sfeer en de stemming van de deelnemers en hoe ontwikkelt de sfeer?	
Hoe wordt er gereageerd op de inleidende informatie? Hoe is de koppeling met de eerste workshop?	
Wat is de rol van Rijnland?	
Zijn er meningen/reacties gegeven over Rijnland in het algemeen?	
Hoe wordt er gereageerd op de oplossingen?	

Deelgroepen: 18:40-20:10

Zijn er deelnemers die niet actief participeren?	
Hoe wordt er gereageerd op de oplossingen van Rijnland? (let op weerstand, enthousiasme ed)	
Hoe gedragen de Rijnlanders zich?	
Welke mensen observeren en hoe gedragen zij zich?	

Plenair deel 2: 20:15-21:30

Komen de oplossingen duidelijk over op de andere deelnemers?	
Hoe reageren de Rijnlanders op de gepresenteerde oplossingen?	
Hoe reageren de deelnemers op de gepresenteerde oplossingen?	
Kan het kennispanel de vragen beantwoorden? Blijven ze neutraal bij de beantwoording van de vragen?	
Hoe gedraagt Rijnland zich bij het verzamelen van vragen die de volgende keer beantwoordt moeten worden?	