

Joint Fact Finding

Samen op zoek naar de feiten

Achtergrond en beschrijving van een gezamenlijke zoektocht naar gedeelde feiten. In stappen uitgelegd, voorzien van tips voor de begeleider en geïllustreerd met voorbeelden uit de Amsterdamse casus 'Evenemententerrein NI'.

➤ JEROEN MEDEMA





Jeroen Medema is SOM-adviseur bij WesselinkVanZijst. Hij adviseert publieke en private organisaties op velerlei terreinen, zoals ruimtelijke ordening, infrastructuur, sociaal domein, evenementen, watermanagement en veiligheid. Hij werkt vanuit het SOM gedachtegoed als adviseur, omgevingsmanager, onafhankelijk procesbegeleider, trainer en coach. Daarnaast werkt hij actief aan de ontwikkeling van het vakgebied, o.a. met deze publicatie over Joint Fact Finding.

Joint Fact Finding

Samen op zoek naar de feiten

➤ JEROEN MEDEMA

Inhoudsopgave

Vertrouwen in de feiten	4	Stap 3 – Bepalen van de scope en de methode van het onderzoek	26
Vertrouwen in het onderzoek	6	Deelstappen in theorie	26
Meer positieve opbrengsten van Joint Fact Finding	7	Deelstappen in de NI-praktijk	27
Evenemententerrein NI in Amsterdam	8	Tips voor de begeleider	30
De stappen in het JFF-proces	10	De werkgroepen van het NI-onderzoek	31
Stap 1 – Besluiten om JFF in te zetten	12	Stap 4 – Uitvoeren of begeleiden van het onderzoek	32
Deelstappen in theorie	12	Deelstappen in theorie	32
Deelstappen in de NI-praktijk	13	Deelstappen in de NI-praktijk	33
Tips voor de begeleider	14	Tips voor de begeleider	35
Stakeholderanalyse en -selectie	16	Stap 5 – Evalueren van de resultaten en vaststellen van het onderzoeksrapport	37
De belangenanalyse van NI	17	Deelstappen in theorie	37
Tips voor de begeleider	19	Deelstappen in de NI-praktijk	38
Stap 2 – Starten met het stakeholderproces	20	Tips voor de begeleider	40
Deelstappen in theorie	20	Stap 6 – Communiceren van de uitkomsten van het onderzoek	41
Deelstappen in de NI-praktijk	21	Deelstappen in theorie	41
Tips voor de begeleider	23	Deelstappen in de NI-praktijk	42
Het BOB-principe	25	Tips voor de begeleider	42
		Evenemententerrein NI in Amsterdam. Zo liep het af...	44
		Joint Fact Finding ingewikkeld?	47
		Literatuurlijst	48

Vertrouwen in de feiten

Een gedeelde feitenbasis is noodzakelijk

Discussies over grote vraagstukken zijn aan de orde van de dag. De koppen in de media spreken wat dat betreft boekdelen: *Tekortkomingen MER Lelystad Airport, Klimaat-discussie wordt grandioos overdreven, Roep om bijvoeren Oostvaardersplassen klinkt weer*. Het is maar een kleine greep uit de verzameling complexe kwesties waarover mensen vaak grondig met elkaar van mening verschillen.

Soms gaan deze discussies over conflicterende normen en waarden. Maar vaak gaan ze ook over de feiten. Zoals in de bovenstaande voorbeelden: zijn de juiste geluidsmodellen gebruikt bij het meten van overlast van overvliegende vliegtuigen? Bestaat er zoiets als een causaal verband tussen CO₂-uitstoot en de opwarming van de aarde? Is het normaal dat runderen er in de winter zo mager uitzien?

In onze maatschappij worden de vraagstukken steeds complexer, de mensen mondiger en de toegang tot informatie (echt en nep) steeds groter. Hierdoor neemt de noodzaak van transparantie in afwegingen en besluitvorming alleen maar toe. Een helder en gedeeld begrip van de feiten is daarbij van het grootste belang. Over welke feiten hebben we het? Wat is de waarde van die feiten en data. Hoe legitiem zijn de aangehaalde bronnen?

Veel discussies gaan direct of indirect over de feiten. De feiten waar de ene partij mee komt, worden niet vanzelfsprekend vertrouwd door andere partijen. Het wordt steeds moeilijker om over de feiten overeenstemming te krijgen.

Maar... als het bij de feiten al misgaat, dan kom je nooit tot gedragen oplossingen. Onenigheid over de feiten leidt



tot nieuwe discussies, nieuwe conflicten, die weer leiden tot wantrouwen in elkaar en in elkaars feiten, met nieuwe discussies en conflicten tot gevolg, etc.

Een gedeelde en vertrouwde feitenbasis is dan ook noodzakelijk bij het oplossen van

complexe conflicten en problemen. Joint Fact Finding (JFF) maakt zo'n gedeelde feitenbasis mogelijk. Hoe dat in z'n werk gaat, lees je in deze publicatie.

Vertrouwen in het onderzoek

Stap voor stap naar consensus over de feiten

Joint Fact Finding (JFF) is een stapsgewijs proces om te komen tot consensus over de feiten. Het is een onderzoeksproces dat partijen van A tot Z gezamenlijk doorlopen.

Het proces start bij het gezamenlijke besluit om JFF in te zetten en eindigt pas met het gezamenlijk vaststellen van het onderzoeksrapport. Partijen zetten elke stap in het proces samen en zo worden mogelijke punten van discussie één voor één besproken.

Alle beslissingen in het proces – zoals bijvoorbeeld over de scope, de probleemdefinitie, de selectie van het onderzoeksbureau, het omgaan met onzekerheid, de omissies in de data, etc. – worden genomen door alle stakeholders samen. Een ordentelijk doorlopen JFF-proces leidt zo per definitie tot consensus over de feiten.

Tegelijkertijd zorgt JFF-proces voor vertrouwen. Meebeslissen bij elke stap, betekent immers maximale transparantie voor alle betrokkenen. Alle informatie is beschikbaar voor alle deelnemers. Afwegingen en keuzes worden met alle deelnemers besproken. Er is dus geen informatie-onbalans en geen achterkamertje waarin besluiten op ontransparante wijze worden genomen.

JFF is zo niet alleen een onderzoeksproces, het is ook een manier van samenwerken. Deelnemende partijen krijgen in dit proces stap-voor-stap meer vertrouwen in elkaar, in het proces, in het onderzoek en in de feiten.

Joint Fact Finding is dan ook in veel projecten een essentiële randvoorwaarde om tot duurzame oplossingen te komen.

Meer positieve opbrengsten van Joint Fact Finding

Werken in een JFF-proces zorgt voor overeenstemming tussen de partijen en voor meer begrip en vertrouwen. Van Buuren & Edelbos wijzen erop dat Joint Fact Finding nog meer waardevolle opbrengsten heeft.

*Zo draagt JFF aantoonbaar bij aan een **hogere kwaliteit van het onderzoek**. Het meenemen van verschillende gezichtspunten zorgt voor rijkere kennis, bijvoorbeeld doordat er meer ruimte is voor creatieve ideeën en innovaties. Deze kennis is bovendien betrouwbaarder, doordat zij intensiever wordt getoetst. Waar verschillende partijen samenwerken wordt het **mogelijk om van elkaar te leren**. Tijdens het onderzoeksproces ontstaat vaak meer begrip voor elkaars referentiekaders, wat weer een positieve bijdrage levert aan het oplossen van conflicten.*

*Joint Fact Finding draagt bovendien bij aan **competentie-ontwikkeling**. Door het onderzoek wordt er namelijk ook gewerkt aan (organisatorische) handelingsbekwaamheid en doen de deelnemers ervaring op met nieuwe praktijken. Daarnaast komen nieuwe coalities en samenwerkingsprocessen makkelijker tot stand.*

– bron: van Buuren en Edelbos, 2005.

Evenemententerrein NI in Amsterdam

Joint Fact Finding in de praktijk

De druk op de Amsterdamse binnenstad is in de afgelopen jaren flink toegenomen, onder andere door een steeds grotere stroom toeristen. De gemeente wil deze drukte in goede banen leiden en overweegt en neemt daartoe op verschillende beleidsterreinen een aantal structurele maatregelen, o.a. op het gebied van evenementen en geluidsoverlast.

Een van de overwogen maatregelen betreft het verplaatsen van evenementen uit de binnenstad naar een nader te bepalen locatie.

In 2016 start de gemeente een zoektocht naar een geschikte plek. Na enige tijd wordt duidelijk dat er maar één terrein echt geschikt is: op het bedrijventerrein Sloterdijk West aan de Wethouder van Essenweg – het NI-terrein – in het Westelijk Havengebied. Zie p.46 voor de

ligging van het terrein op de kaart.

De gemeente wil vervolgens onderzoeken wat de haalbaarheid en wenselijkheid is van een tijdelijk evenemententerrein in dit gebied. Tegelijk wil zij praktijkervaring

opdoen door middel van een aantal pilot-evenementen.

Het is inmiddels 2017. De plannen voor het aanstaande evenemententerrein worden bekend en al snel blijken er veel meer mensen een belang te hebben bij deze ontwikkeling dan de gemeente had ingeschat. Er ontstaat een conflict-situatie waarbij de gemeente recht tegenover een grote groep stakeholders komt te staan, bestaande uit bewoners, buurgemeenten en provincie.

Veel feiten zijn nog altijd niet

bekend, en inmiddels is de relatie met verschillende belanghebbenden geschaad. Daarom starten de gemeente en de belanghebbenden van NI in oktober 2017 een Joint Fact Finding-onderzoek.

De startbijeenkomst van dit onderzoek vindt plaats in januari 2018. In juli van dat jaar leveren de partijen het gezamenlijk onderzoeksrapport op aan de gemeente Amsterdam.

Voor het gehele onderzoek (inclusief bijlagen) zie: www.geenni.nl



De stappen in het JFF-proces

Een theoretische en praktische beschrijving

Er zijn verschillende bronnen die het proces van Joint Fact Finding in stappen beschrijven (van Buuren en Edelenbos, 2005; Evers en Susskind, 2009; Susskind, McKearman en Thomas-Larmer, 1999; Matsuura en Schenk, 2017). De verschillende versies lijken veel op elkaar, ofschoon elke bron zijn eigen accenten legt. Hier baseren we ons op de meest recente wetenschappelijke beschrijving van Matsuura en Schenk (2017).

Het JFF-proces bestaat in de basis uit zes stappen die alle partijen gezamenlijk zetten.

1. Besluiten om JFF in te zetten.
2. Starten met het stakeholderproces.
3. Bepalen van de scope en de methode van het onderzoek.
4. Uitvoeren of begeleiden van het onderzoek.
5. Evalueren van de resultaten en vaststellen van het onderzoeksrapport.
6. Communiceren van de uitkomsten van het onderzoek.

WesselinkVanZijst heeft de fase-ring van elke stap theoretisch nader uitgewerkt, gebaseerd op eigen casuïstiek. De beschrijving van de zes stappen hieronder heeft daarom een theoretische en een praktische component. De praktische voorbeelden komen uit de Amsterdamse NI-casus die elders in de tekst wordt geïntroduceerd.

We ronden elke stap af met een aantal praktische tips voor de begeleider of facilitator van het JFF-proces.

STAP 1 BESLUITEN OM JFF IN TE ZETTEN	STAP 2 STARTEN MET HET STAKEHOLDER PROCES	STAP 3 SAMEN DE ONDERZOEKSCOPE EN METHODE OPSTELLEN	STAP 4 SAMEN HET ONDERZOEK UITVOEREN OF BEGELEIDEN	STAP 5 SAMEN RESULTATEN EVALUEREN EN RAPPORT VASTSTELLEN	STAP 6 SAMEN DE UITKOMSTEN VAN HET ONDERZOEK COMMUNICEREN
Identificeer het (wetenschappelijke of technische) kennisconflict	Belanghebbenden stellen samen spelregels, rollen en verantwoordelijkheden en planning op	Belanghebbenden stellen de missie en de probleemdefinitie van het onderzoek op	Belanghebbenden selecteren gezamenlijk de experts die het onderzoek uitvoeren	De experts gebruiken een gevoeligheidsanalyse om te onderzoeken in hoeverre de gevonden data valide zijn	Belanghebbenden presenteren de uitkomsten en aanbevelingen aan de eigen achterban
Identificeer een initiatiefnemer voor de JFF	Belanghebbenden identificeren de belangrijkste issues	Belanghebbenden vertalen de algemene (technische) vragen in onderzoeksvragen	De neutrale professional faciliteert kennisuitwisseling over complexe issues	Onderzoeksteam vergelijkt uitkomsten met wetenschappelijke publicaties	Achterban bekrachtigt de JFF adviezen
Initiatiefnemer contracteert een neutrale professional	Belanghebbenden stellen algemene (technische) vragen op	Belanghebbenden evalueren onderzoeks- en analysemethoden	Onderzoeksteam doet het onderzoek en gebruikt daarbij zowel wetenschappelijke als lokale kennis	Onderzoeksteam verduidelijkt waar onzekerheden zitten, en gebruikt 'peer reviews' wanneer noodzakelijk	Belanghebbenden presenteren bevindingen en aanbevelingen aan het brede publiek en bevoegd gezag
De neutrale professional maakt een JFF beoordeling <ul style="list-style-type: none"> - Identificeren van hiaten in/behoefte aan informatie en kennis - Documenteren van de belangen van belanghebbenden - Onderzoeken wie wil participeren 	De neutrale professional identificeert verschillen in de capaciteit van belanghebbenden en helpt deze uit te balanceren	Belanghebbenden bepalen kosten en baten van het onderzoeken van extra data	Onderzoeksteam deelt kennis vroeg en op regelmatige basis	Experts vertalen bevindingen naar begrijpelijk taal	
Bepalen of JFF passend is voor het (kennis)conflict	Belanghebbenden evalueren bestaande kennis, conflicterende data en interpretaties	Belanghebbenden stellen een onderzoek op dat tegemoet komt aan de verschillende belangen	Onderzoeksteam stelt de conceptrapportage op voor de belanghebbenden	Belanghebbenden formuleren mogelijke adviezen voor beleid	
				Belanghebbenden bepalen of en hoe het onderzoek te belangrijkste vragen heeft beantwoord	

Stap 1 – Besluiten om JFF in te zetten

De eerste stap is besluiten om JFF in te zetten. Meestal zet de probleemeigenaar deze stap, degene die in een complexe situatie een keuze moet maken, aan de hand van een (gepercipieerd) kennisconflict. De keuze voor een JFF-proces moet weloverwogen tot stand komen: zo'n proces vraagt namelijk meer tijd, capaciteit en mogelijk ook meer geld dan een standaard onderzoeksproces. Het levert echter ook meer op: een gedragen onderzoek, rijkere inzichten en een verminderde kans op conflicten over de feiten, of een steeds terugkerende nut-en-noodzaakdiscussie.

DEELSTAPPEN IN THEORIE

Wat gebeurt er nadat de probleemeigenaar heeft besloten om JFF in te zetten? Meestal wordt een onafhankelijke begeleider ingeschakeld voor het begeleiden van het JFF-proces. Dit heeft vooral te maken met vertrouwen, want een onafhankelijke partij blijft makkelijker neutraal.

De neutrale begeleider voert vervolgens een issue-stakeholder-belangenanalyse uit en voert gesprekken met de daaruit voortvloeiende belanghebbenden.

Op basis van deze gesprekken wordt een agenda gemaakt, worden issues geïdentificeerd (wat moet worden onderzocht?) en worden stakeholders geselecteerd. Ook wordt op basis hiervan een voorstel gemaakt voor de opzet van het JFF-proces, bijvoorbeeld met betrekking tot tijd, geld, scope en spelregels. Uitkomst hier kan overigens ook zijn dat het vraagstuk niet geschikt is voor JFF.

De opzet van het JFF-proces wordt vervolgens gedeeld met de stakeholders om te checken



of de belangen en issues er goed genoeg in vertegenwoordigd zijn. Op basis hiervan kunnen nog aanpassingen worden gedaan.

DEELSTAPPEN IN DE NI-PRAKTIJK

De probleemeigenaar in NI-casus was de gemeente Amsterdam. De opgave was het onderzoeken van de mogelijkheid om van het NI-kavel in Sloterdijk West een evenemententerrein te maken. Het achterliggende belang was de verplaatsing van evenementen uit het drukke stadscentrum. De gemeente had het onderzoeksproces al gestart met de pilot-evenementen. Het gevolg: een conflict met uiteenlopende partijen.

De gemeente besloot vervolgens een Joint Fact Finding-proces te starten. Hierdoor

kon zij enerzijds het conflict hanteren en het vertrouwen terugwinnen, en anderzijds de noodzakelijke antwoorden vinden op de onderzoeksvragen.

Voor dit proces werd WesselinkVanZijst gevraagd als onafhankelijke begeleider van het onderzoek. Deze neutrale rol werd expliciet vastgelegd in de afspraken met de gemeente. Vervolgens werd een stakeholderanalyse gemaakt (zie kader), waarop de lijst met belanghebbenden werd gebaseerd.

Voor de formele start van het gezamenlijke onderzoek heeft de onafhankelijke begeleider alle belanghebbenden tenminste eenmaal gesproken.

In deze gesprekken werden onder meer de issues (de punten van zorg of discussie) in kaart gebracht van alle betrokkenen. Hieruit werden later de onderzoeksvragen gedistilleerd, die vervolgens werden afgestemd met de individuele belanghebbenden. In deze fase stond men ook stil bij het JFF-concept: waaraan zou men zich committeren? Hoe zou zo'n proces er in de praktijk uitzien?

Op basis van de gesprekken is vervolgens een Joint Fact Finding-proces ontworpen, inclusief een concept-onderzoeksagenda, budget en mijlpalen.

De concept-onderzoeksagenda werd al voor de eerste bijeenkomst vertaald in onderzoeksvragen en rondgestuurd aan de verschillende belanghebbenden. Die konden deze vragen, nog voor de eerste bijeenkomst, aanpassen en aanvullen.

TIPS VOOR DE BEGELEIDER

1. Wees scherp op jouw rol als onafhankelijk begeleider. Het is cruciaal dat partijen

jou echt als 'neutraal' zien, ook al wordt jouw inzet gefinancierd door de initiatiefnemende partij. Iedereen weet dat je geen inhoudelijk belang hebt en dat jij er alleen bent voor de begeleiding van het proces. Is dit niet het geval, dan kunnen je latere acties makkelijk worden geframed als 'gekleurd' of 'partijdig'. Maak je neutrale rol expliciet en leg deze bij voorkeur zwart-op-wit vast.

2. Zorg ervoor dat alle stakeholders het JFF-proces begrijpen en ondersteunen. Dit maakt het makkelijker om samen stappen te zetten.
3. Maak duidelijk welk mandaat de verschillende partijen hebben. Namens wie doen ze mee aan het JFF-onderzoek? Vanuit welke belangen? En dus ook: namens wie/welke belangen niet? Verzeker je ervan dat je niet alleen alle belanghebbenden, maar ook alle belangen in je JFF-onderzoek hebt zitten. Je wilt immers niet dat je aan het einde van de rit een (groot) belang over het hoofd



JOINT FACT FINDING

- hebt gezien, waardoor de validiteit van je hele onderzoek weer in twijfel wordt getrokken.
4. Indien nodig: help partijen in het regelen van hun mandaat. Hoe regelen partijen zelf dat ze aan het einde van het proces de uitkomsten (bestuurlijk) kunnen accepteren? Hier heb je namelijk zelf ook belang bij.
5. Kijk goed naar het aantal mensen dat uiteindelijk meedoet aan het JFF proces. Hoe meer mensen meedoen,

hoe complexer het proces zal zijn. Teveel belanghebbenden bij elke werksessie kan het onderzoeksproces erg inefficiënt maken. Werk in dat soort gevallen aan een (formele) vertegenwoordiging van meerdere partijen door een andere partij. In het NI-onderzoek hadden de participerende bewoners bijvoorbeeld een formeel mandaat om namens de Dorpsraad Zwanenburg – Halfweg mee te doen aan het onderzoek.

Stakeholderanalyse en -selectie

Met wie doe je een JFF-proces?

Vanuit de Mutual Gains Approach (Fisher & Ury, 1981) wordt gestimuleerd om Joint Fact Finding zo vroeg mogelijk te starten met de verschillende belanghebbenden. Dit suggereert een JFF-proces met *alle belanghebbenden* die samen in een onderhandeling zitten. Strategisch Omgevingsmanagement (Wesselink & Paul, 2010) kleurt dit principe wat verder in. Binnen dit gedachtengoed hangt het vooral af van het onderwerp en de bijbehorende belangenanalyse wie de deelnemers zijn aan een JFF-proces.

De centrale vraag is: wie hebben er onenigheid over de feiten? In de belangenanalyse wordt vervolgens zichtbaar wie welk belang heeft, wie er met wie over welk onderwerp in discussie is, hoe de belanghebbenden verdeeld zijn over de verschillende (deel-) onderwerpen en welke partijen een aantoonbaar belang hebben in het project.

Uit die belangenanalyse kunnen grofweg twee situaties zichtbaar worden, waarin wel

of (nog) niet met een JFF-proces gestart kan worden:

- Is er discussie over de feiten en partijen hebben een aantoonbaar belang in (een deel van) het project? Zet dan JFF in. De vraag is dan nog wel of het één groot JFF-onderzoek moet worden, of dat je beter verschillende kleinere processen kunt inrichten. In het eerste geval onderzoeken alle belanghebbenden samen alle onderwerpen. In het tweede

	Bereikbaarheid	Capaciteit station Halfweg is onvoldoende	Capaciteit station Sloterdijk is onvoldoende voor meer evenementen in het gebied	Overvolle treinen bij evenementen	Beschikbaarheid kavel N1	N1 Kavel niet uitgeven aan een bedrijfsfunctie	Geluidsoverlast	(Tijdelijk) evenemententerrein vraagt veel geluidgebruiksruimte	Aantal geluidsdagen is te hoog	Effect van geluid op Flora en Fauna	Geluid is ondanks afstand goed te horen	Trillingen van de bus Db(C) maken omwonenden ziek	Leefbaarheid	Evenementen vereisen maatregelen die het mogelijk maken	Huizen bewoners moeilijk bereikbaar tijdens evenementen	Overlast van festivalbezoekers bij evenementen	Proces	Afstemming met andere evenementen(terreinen)	Onvoldoende afstemming door gemeente	Regie op aantal evenementen in hetzelfde gebied ontbreekt	Veiligheid	Aanwezigheid gasleiding onder N1 kavel
Bedrijven Halfweg																						
Bedrijven Havengebied																						
Bedrijven Sloterdijk III																						
Gasunie																						
Oiltanking Amsterdam																						
Organisatoren evenementen																						
Waternet																						

geval onderzoeken de belanghebbenden onderzoeken alleen die onderwerpen waar ze een belang bij hebben.

- Is er discussie over de feiten, maar hebben de partijen geen aantoonbaar belang? Onderzoek dan verder! Waarom laten deze partijen van zich horen? Laat je niet verleiden om ook deze partijen zomaar een JFF-proces in te trekken. De kans is dan te groot dat

hun bijdrage aan het proces vooral als uitsteltactiek wordt gebruikt, of als 'wisselgeld' in een ander traject.

DE BELANGENANALYSE VAN N1

Ook de belangenanalyse van het N1-evenemententerrein in Amsterdam liet een duidelijk beeld zien. Er waren meer dan 20 verschillende partijen met (grote) belangen bij de mogelijke komst van een evenemententerrein en bij de verschillende pilot-evenementen. Bewoners, gemeenten,

Stap 2 – Starten met het stakeholderproces

Bij de daadwerkelijke start van het stakeholderproces worden afspraken gemaakt over het proces dat de partijen gezamenlijk gaan doorlopen. Hierover wordt informatie verschaft en de voorlopige onderzoeksagenda wordt vastgesteld. Dat maakt deze stap tot een belangrijk moment in het JFF-proces.

DEELSTAPPEN IN THEORIE

Het is belangrijk om een representatieve groep stakeholders bij elkaar te brengen in een plenaire setting. Deze selectie volgt uit je stakeholderanalyse. Gezamenlijk bepaalt de groep de spelregels van samenwerking, de rolverdeling en de verantwoordelijkheden in het onderzoek. Feitelijk staat hier de vraag centraal: hoe gaan we samenwerken? Enkele van de spelregels etc. waren wellicht al in de vorige stap opgesteld. In de eerste plenaire sessie kunnen ze worden aangescherpt.

De partijen bepalen samen welke rol de uitkomsten van het onderzoek hebben in de verdere onderhandelingen.

Wat gebeurt er na het onderzoek?

Men stelt de belangrijkste issues en bijbehorende onderzoeksvragen vast. Deze voorlopige onderzoeksagenda wordt in de volgende stap verder uitgewerkt. Dit bepaalt voor een groot deel de scope van het onderzoek. Daarbij is het wel van belang dat alle feiten in één keer worden uitgevraagd. Zo voorkom je een domino effect: de ene vraag leidt tot de volgende, tot de volgende, etc.

Waar nodig kan de neutrale begeleider helpen met het organiseren van capaciteit bij de verschillende stakeholders, denk daarbij aan het organi-



seren van vertegenwoordiging, mandaat of kennis.

In de plenaire groep komt vervolgens de bestaande kennis, de conflicterende data en de verschillen in interpretaties op tafel. Op basis hiervan kunnen partijen hun eigen onderzoeksvragen verder aanscherpen.

Het is funest als partijen aan het eind van het proces de gezamenlijk gevonden waarheid niet accepteren, omdat het voor hen niet 'uitkomt'. Daarom is het belangrijk om vooraf commitment te krijgen op de uitkomsten van het gezamenlijke proces. Dat betekent: commitment op de feiten, niet op de oordeelsvorming of besluitvorming. (Zie ook 'Het BOB-principe'.)

DEELSTAPPEN IN DE NI-PRAKTIJK

Het te nemen besluit stond al vast: het college van B en W van de gemeente Amsterdam zou op basis van het onderzoek besluiten of het NI-terrein geschikt was om te ontwikkelen als evenemententerrein. Op dat moment was het evenwel nog niet duidelijk hoe en in hoeverre de verschillende belanghebbenden nog geconsulteerd zouden worden voordat een besluit genomen werd. Dit zat niet in de scope van het onderzoek en dat zorgde voor veel extra wantrouwen en frustratie onder de belanghebbenden. JFF is juist bedoeld om overeenstemming over de feiten te krijgen, die een rol spelen in de onderhandeling over het initiatief, ook de feiten van het proces zelf.

De concept-onderzoeksagenda lag inmiddels bij alle partijen, zodat iedereen zich optimaal voor de plenaire bijeenkomst kon voorbereiden. Hierdoor hoefde deze agenda alleen nog maar te worden aangevuld met de laatste vragen, wat vanwege het

bilaterale voorwerk tot een minimum beperkt bleef. Na afloop lag er een gezamenlijk vastgestelde lijst van ongeveer 100 onderzoeksvragen.

De omvang van het onderzoek maakte al snel duidelijk dat er gewerkt zou moeten worden met verschillende onderzoekswerkgroepen, verdeeld in thema's. De thema's werden vooraf al uit de onderzoeksvragen gedistilleerd. Iedereen die mee wilde werken aan een bepaald thema, was welkom. Wel gold er een maximaal aantal deelnemers per werkgroep. De werkgroepen waren zelf verantwoordelijk voor het kwaliteitsniveau van de antwoorden en bepaalden zelf hoe ze te werk gingen.

Er was geen expliciete plenaire overeenstemming over het detailniveau van de uitkomsten. Vanwege het lage vertrouwen in het proces werd ervoor gekozen om alle gestelde vragen van belanghebbenden te adresseren, waarbij alle vragen in principe even belangrijk waren. Wel werden sommige vragen die vooraf waren opgehaald

geherformuleerd, om zo een vergelijkbaar detailniveau te krijgen. De verdere verfijning van de vragen en daarmee de keuze van het detailniveau werd aan de werkgroepen zelf overgelaten.

Het gesprek over spelregels, rolverdeling etc. werd per werkgroep gevoerd en niet plenair. Hieruit kwamen spelregels als 'respectvol met elkaar omgaan' en 'transparant delen van informatie'.

Tijdens de plenaire sessie kwamen de scope en de onderzoeksvragen echter al wel aan de orde. Daarmee liepen de JFF-stappen 2 en 3 enigszins door elkaar.

Tijdens het onderzoeksproces stond ook een aantal thema's op de agenda, die inhoudelijk complex waren, zoals 'geluid' en 'externe veiligheid'. Voor de belanghebbende bewoners is daarom besloten om iemand in te huren die hen kon helpen met deze complexe materie. Daarmee werden zij 'vermogen stakeholders' (Kraassenberg, de Lint & Benthem, 2017) gemaakt.

Bestaande kennis, rapporten en data werden ook in de werkgroepen opgehaald. Vervolgens werd besproken hoe deze konden worden gebruikt om de onderzoeksvragen te beantwoorden.

Anders dan volgens de theorie, was er te weinig vertrouwen om vooraf commitment op de uitkomsten van het onderzoek te krijgen. Dit was een risico voor het proces en de uitkomst. Voor het herstellen van het verloren vertrouwen was echter een gezamenlijk onderzoek wel noodzakelijk. Er werd daarom bewust gekozen om dit risico te accepteren.

TIPS VOOR DE BEGELEIDER

1. Maak duidelijk onderscheid tussen het bespreken van het proces (op welke manier willen we samenwerken) en het proces zelf. Hierdoor leg je meer focus op het feit dat het onderzoeksproces ook een samenwerkingsproces is en men elkaar dus nodig heeft om het proces tot een goed einde te brengen.
2. Denk vooraf na welke spelregels kunnen helpen bij mogelijke botsingen in

het proces, zoals de spelregel 'respectvol met elkaar omgaan'.

3. Controleer de ingebrachte vragen op belangen en issues: is de vraag in lijn met het belang van de inbrenger? Of in lijn met de gevonden issues? Zo niet, vraag hier dan op door!
4. De ideale grootte van een werkgroep is 5-8 personen. Groot genoeg om verschillende invalshoeken te hebben, maar niet te groot om bijeenkomsten effectief te laten verlopen.
5. Neem genoeg tijd om tot een gedragen onderzoeksagenda te komen. Hierdoor beperk je het risico dat er later nog allerlei extra onderzoeksvragen belangrijk blijken.
6. Zorg ervoor dat belanghebbenden kunnen opkomen voor hun belang in het proces. Help 'onvermogen stakeholders' om 'vermogen stakeholders' te worden.
7. Bespreek met stakeholders wat de deelname aan het onderzoeksproces voor hen betekent (contractering). Wat hebben ze nodig om

mee te kunnen doen? Weten ze welke tijdsinvestering dit van hen vraagt?

8. Vergeet niet te onderzoeken en te bespreken wat er al is aan data en of daar consensus over bestaat. Historische data kan bijvoorbeeld niet opnieuw gemeten worden. Niet alles hoeft per se opnieuw onderzocht te worden.
9. Onderzoek hoeveel vertrouwen er is tussen de belanghebbende partijen. Kan je afspreken dat uitkomsten uit het onderzoek bindend zijn? Zo niet, werk dan idealiter eerst aan dit vertrouwen voordat je het onderzoek start. Vraag partijen wat ze nodig hebben (onderzoeksvragen, -strategie, -ontwerp) om zich wel te willen binden aan de uitkomsten.
10. In het bespreken van het commitment kun je ook vooraf werken met scenario's: wat doen we als er X uit komt? En wat als er Y uit komt? Dit maakt het nog duidelijker aan welk besluit het onderzoek bijdraagt. Proces en besluitvorming

worden daar bovendien transparanter van, wat weer goed is voor het vertrouwen. Let wel op: werken met scenario's maakt de grens tussen beeldvorming en oordeelsvorming minder scherp. Het is daarom belangrijk om eerst het bespreekproces (van scenario's) eerst te doen en zo de oordeelsvorming expliciet los te koppelen van de beeldvorming.

11. Een grote valkuil bij JFF-processen is het verwarren van beeldvorming (op basis van gevonden feiten) met oordeelsvorming (wat zijn de consequenties van die feiten) en uiteindelijk besluitvorming. Als begeleider moet je hier scherp op zijn. Je wil immers voorkomen dat de uiteindelijke onderhandeling al wordt gevoerd voordat alle feiten op tafel liggen.
12. Voorkom dat JFF wordt gebruikt als middel om tijd te rekken. Maak daarom een heldere analyse en zorg ervoor dat het altijd duidelijk is vanuit welke belangen partijen iets onderzoeken.

Het BOB-principe

Beeldvorming – Oordeelsvorming – Besluitvorming



In onderhandelingen kunnen discussies over de vaststelling van de feiten (data) en over de beoordeling van die feiten (informatie, interpretaties) flink door elkaar lopen. Het wordt nog lastiger als ook conceptbesluiten door deze discussie heen gaan lopen. Om een ordentelijk verloop van de onderhandelingen te borgen wordt aanbevolen om het BOB-principe te volgen, dat wil zeggen bespreek eerst de feiten (beeldvorming), doe daarna de beoordeling van die feiten (oordeelsvorming) en kom daarna pas tot een beslissing (besluitvorming).

Stap 3 – Bepalen van de scope en de methode van het onderzoek

Tijdens de derde stap wordt de concept-onderzoeksagenda omgezet in een concreet onderzoek, met een probleemdefinitie, onderzoeksvragen en een onderzoeksmethode.

DEELSTAPPEN IN THEORIE

Joint Fact Finding zet je in om het gezamenlijk eens te worden over de feiten. Hiervoor is het belangrijk dat er een eenduidige probleemdefinitie is. In het licht van welk probleem worden de feiten onderzocht? En aan welk besluit draagt het onderzoek bij?

In deze stap werk je de onderzoeksagenda verder uit. Wat moet er precies onderzocht worden? Welke vragen moeten er op welke manier beantwoord worden? Generieke vragen zet je om in technische onderzoeksvragen. Zorg daarbij voor overeenstemming over

- het detailniveau van de uitkomsten. Kunnen we uiteindelijk ook met de

gevonden feiten uit de voeten?

- de gewenste kwaliteit van het onderzoek.

Daarnaast bepaal je gezamenlijk de gewenste onderzoeksmethode wie het onderzoek gaat uitvoeren. Een externe partij? Of een van de partijen zelf? Of doe je het gezamenlijk?

Wanneer er wordt gekozen voor een externe partij, is een aantal zaken van belang:

- Als er (frequent) verschil van mening is, stel dan een onafhankelijke derde aan als coördinator van het onderzoek. Deze wordt dan verantwoordelijk voor het aansturen van het onderzoeksteam.
- Zorg voor een gezamenlijke briefing van de uitvoerder

van het onderzoek. Zijn de (technische) onderzoeksvragen voor het onderzoeksteam goed geformuleerd?

- Bespreek daarbij eventueel ook de gekozen onderzoeksmethode. Staan alle partijen achter de manier waarop het onderzoek wordt gedaan?
- 'Mocht het zo zijn dat stakeholders niet komen uit de vraag welke methodieken gebruikt moeten worden, dan kunnen ze besluiten meerdere (concurrerende) methodieken en/of gevoeligheidsanalyses uit te voeren om te analyseren in hoeverre de uitkomsten variëren bij verschillende aannames die ten grondslag liggen bij de verschillende methodieken' (van Buuren en Edelenbos, 2005).

In deze stap bepaal je ook binnen welk tijdspad het onderzoek wordt uitgevoerd: wanneer moet het klaar zijn? Maak duidelijke afspraken over de kosten: wie betaalt of levert een bijdrage (al dan niet in natura)?

Bespreek onder welke voorwaarden het (overleg over



het) initiatief al dan niet kan doorgaan tijdens het onderzoek.

Op basis van bovenstaande komen de belanghebbenden uiteindelijk tot een onderzoeksplan dat ieders belangen behartigt.

DEELSTAPPEN IN DE NI-PRAKTIJK

Twee vragen stonden centraal in het NI-onderzoek: hoeveel bezoekers kan het beoogde terrein maximaal aan? En hoe vaak per jaar kunnen er evenementen plaatsvinden op het terrein? Dit vormde als het ware de probleemdefinitie.

Op basis van de uitkomsten van het onderzoek zou het college van B en W kiezen om

al dan niet verder te gaan met het evenemententerrein NI. De onderzoeksgroep moest hiervoor alle relevante informatie op papier krijgen. Het feit dat dit al bepaald was zorgde voor meer weerstand bij de deelnemende partijen. Om die reden werd ervoor gekozen om naast de rapportage van de feiten ook een hoofdstuk te wijden aan de wenselijkheid van een evenemententerrein voor de verschillende belanghebbenden (op basis van belang, standpunt, spanning en issues). Later in het proces werd daaraan toegevoegd dat er vanuit de onderzoeksgroep aanbevelingen gedaan konden worden over het vervolgproces.

De verschillende werkgroepen waren zelf verantwoordelijk voor de manier waarop zij hun vragen beantwoordden. Verschillende werkgroepen kozen dan ook voor verschillende methoden.

Zo beantwoordde de werkgroep 'externe veiligheid', die voor het grootste deel bestond uit experts (zoals professionals van de brandweer en de omgevingsdienst), de vragen

zelf. De resultaten werden vervolgens in de werkgroep uitgelegd en besproken.

De werkgroep 'natuur en milieu' bestond voor het grootste deel uit mensen met een 'groen hart', die niet per se alles wisten van de inhoud. Daarom koos deze werkgroep ervoor om een extern bureau in te huren om de onderzoeksvragen te beantwoorden. Zowel de voorselectie, als de uitvraag en de uiteindelijke selectie werd gezamenlijk gedaan.

Er werd expliciet duidelijk gemaakt dat ook input van buiten de werkgroep welkom was. Hierdoor konden ook mensen die geen tijd hadden om mee te doen aan de werkgroep input leveren. Het was vervolgens aan de werkgroep om te bepalen wat met deze input zou worden gedaan.

Er is door het projectteam en de opdrachtgever van de gemeente Amsterdam vooraf nagedacht over de benodigde kaders voor het onderzoek. Waarop is bijvoorbeeld wel participatie mogelijk en wat stond al vast? Zo was er net

een breed participatietraject afgerond door de gemeente in verband met het nieuwe evenementenbeleid. Mede hieruit kwam de wens voort om te zoeken naar een nieuw evenemententerrein. Omdat participatie en besluitvorming over dit proces al had plaatsgevonden, werd dit beleid als kaderstellend beschouwd door de gemeente (bijvoorbeeld ten aanzien van de begrenzing van de geluidsoverlast van festivals).

Daarnaast werden duidelijke kaders gesteld over tijd (opleverdatum) en geld (onderzoeksbudget).

Ook de keuze voor pilot-evenementen was al gemaakt en stond voor de gemeente Amsterdam niet ter discussie.

Deze keuzes werden vooraf en door de gemeente zelf gemaakt, zonder inspraak van de belanghebbenden in kwestie. Dit zorgde voor meer weerstand. Sommige belanghebbenden vonden namelijk wel wat van het nieuwe evenementenbeleid, maar waren niet betrokken



geweest bij de totstandkoming hiervan (bijvoorbeeld omdat zij in een buurgemeente wonen), of vonden dat ze niet genoeg waren gehoord. De gestelde kaders zorgden er wel voor dat de scope van het proces duidelijk was voor iedereen en er strakker gestuurd kon worden op de scope van het onderzoek. Uiteindelijk werden de gestelde kaders gerespecteerd, maar bleef de irritatie over deze keuzes veelvuldig in het proces terugkomen.



TIPS VOOR DE BEGELEIDER

1. Zorg voor een duidelijke opdrachtdefinitie, scope en kaders die door de onderzoekspartijen worden gedragen. Dit zorgt ervoor dat het proces later beheers- en bestuurbaar blijft.
2. Zorg voor helder gedefinieerde onderzoeksvragen. Wat moet er nu echt worden onderzocht? 'Hoe zit het met de mobiliteit?' is geen vraag die je makkelijk kunt onderzoeken. 'In hoeverre zorgen de momenten van in- en uitstroom van bezoekers tijdens evenementen voor hinder van de aldaar gevestigde bedrijven' is wel een vraag die voldoende richting geeft. De formulering van vragen zal dan ook regelmatig moeten worden afgestemd en aangepast.
3. Het onderzoek zelf doen lijkt wellicht makkelijker of goedkoper, maar wees kritisch: het vraagt wel tijd van de onderzoeksgroep. Kunnen ze deze tijd ook vrijmaken? Moeten daarvoor nog zaken worden geregeld? Als het onderzoek 'er bij moet worden gedaan', dan is de kans groot dat er vertraagd gaat worden.
4. Wanneer een onderzoeksgroep bestaat uit een mix van professionals en 'leken', dan vraagt dit meer geduld van de deelnemende professionals. Bespreek dit vooraf met elkaar en zorg indien mogelijk dat je professionals aan tafel hebt, die naast goed kunnen onderzoeken, ook goed kunnen uitleggen (en hier de tijd voor krijgen van hun eigen organisaties!). Het is namelijk belangrijk dat iedereen in de onderzoeksgroep snapt wat er waarom gebeurt, op een dusdanig niveau dat hij of zij ook kan meepraten over de keuzes die eventueel gemaakt moeten worden.

De werkgroepen van het NI-onderzoek

Geluid hield zich bezig met vragen over de technische geluidbelasting door festivals (inclusief mitigerende maatregelen) en de beleving van geluid van de festivals (inclusief de impact op de gezondheid).

Natuur en Milieu hield zich bezig met vragen over de invloed dat een festivalterrein met veel geluid en bezoekers kan hebben op de lokale flora en fauna, op de luchtkwaliteit en op de waterhuishouding in de omgeving.

Bereikbaarheid hield zich bezig met vragen over (vervoers) capaciteit van het terrein, de vervoersstromen in en de bereikbaarheid van de omgeving.

(Externe) Veiligheid hield zich bezig met vragen over de randvoorwaarden met betrekking tot externe veiligheid (gevaarlijke stoffen en explosiegevaar etc.) en openbare orde en veiligheid (GRIP situaties, crowd management etc.).

Coördinatie en organisatie hield zich bezig met vragen over afstemming en samenwerking met en tussen belanghebbenden.

Inrichting terrein hield zich bezig met vragen over de inrichting en programmering van het terrein in de toekomstige situatie.

Stap 4 – Uitvoeren of begeleiden van het onderzoek

Na het gezamenlijk opzetten van het onderzoek, kan het onderzoek ook daadwerkelijk worden uitgevoerd. Dit onderzoek kan je doen met de belanghebbenden zelf, maar ook uitbesteden aan een externe partij. In dat geval is communicatie cruciaal. Partijen moeten continue goed op de hoogte worden gehouden. Zij moeten voelen dat zij ook werkelijk kunnen bijsturen. Anders krijg je aan het eind toch weer gedonder; er is niet goed geanticipeerd op nieuwe inzichten in het onderzoek.

DEELSTAPPEN IN THEORIE

In de fase waarin daadwerkelijk onderzoek wordt gedaan is het belangrijk om de afgesproken kaders te bewaken. Daarbij is het essentieel dat elke mogelijke wijziging (in kaders, vragen, methodiek, etc.) opnieuw wordt voorgelegd aan de stakeholdergroep. Een aanpassing gebeurt alleen in onderlinge overeenstemming.

Wanneer een externe partij het onderzoek uitvoert, is een aantal zaken van belang: Stakeholders bepalen gezamenlijk welke experts het onderzoek gaan uitvoeren, of aan welke criteria een externe

partij moet voldoen om het onderzoek te kunnen uitvoeren. Zorg ervoor dat de belanghebbenden vaak en op de verschillende belangrijke (keuze)momenten worden bijgepraat over het onderzoek. Zo neem je mensen mee en kan er worden bijgestuurd wanneer het onderzoek onverhoopt wegdrijft van de opdracht.

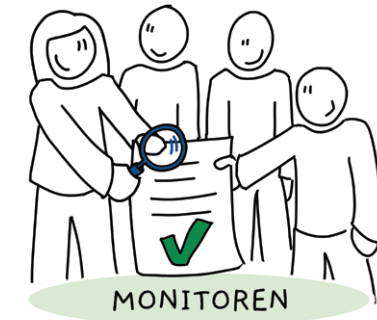
Formeer een begeleidingsgroep. Wie gaan het onderzoeksteam begeleiden? Moet dat gezamenlijk gebeuren? Of is er een groep van afgevaardigden die dit kan doen? Maak bewust tijd voor het

presenteren van het conceptrapport. Hierin worden ook eventuele subjectieve keuzes of beperkingen van het onderzoek toegelicht.

Wanneer nodig kan een onafhankelijke partij worden gevraagd om het databaseer te doen en de stukken te verspreiden. Zo weten alle partijen zeker dat er niet tussentijds met data wordt gesjoemeld. Dit is vooral nuttig in gevallen waarbij het vertrouwen zeer laag is. Bijvoorbeeld bij de uitvraag, de kick-off, bij de eerste bevindingen, in de analysefase en bij het trekken van de conclusies. Zorg dat lokale kennis wordt meegenomen in het onderzoek! Belanghebbenden hebben vaak zelf de beste kennis van de lokale situatie.

DEELSTAPPEN IN DE NI-PRAKTIJK

Op een paar gevallen na zijn in het NI-onderzoek de vooraf gestelde kaders en onderzoeksvragen aangehouden. Soms week een werkgroep ervan af, omdat het antwoord op vragen weer nieuwe (onvoorziene) vragen oproep,



waarvan niet duidelijk was of ze nu wel of niet binnen de kaders vielen. Meestal koos men ervoor om die nieuwe vragen toch mee te nemen.

Door in verschillende werkgroepen te onderzoeken, waren deze werkgroepen zelf gelijk de begeleidingsgroepen (zoals bij werkgroep Natuur & Milieu). Op regelmatige basis kwamen deze groepen samen om (voorlopige) resultaten te bespreken of geïnformeerd te worden door een externe onderzoeker.

Uiteindelijk ontstond in een aantal werkgroepen een soort collectieve mindset van waarheidsvinding. Het doen van goed onderzoek en het op tafel krijgen van de juiste informatie werd belangrijker

Voortgangsrapportage

Kritiek	5
Waarschuwing	9
Aandacht	25
Positief	5
Onduidelijk	0

	Belang nu	Belang	Spanning	Spanningpunt
Amsterdams Golfclub	Willen graag het terrein van de golfclub rustig en bereikbaar houden voor golfers.		Niet per se voor of tegen evenementterrein.	
Bedrijven Sloterdijk III en IV	Optimaal ondernemersklimaat. Grotere bekendheid van het gebied. Goede bereikbaarheid van bedrijven in kwestie.		Op een aantal bedrijven na geven de verschillende bedrijven aan niet voor of tegen een dergelijk terrein te zijn, mits het niet tot logistieke problemen zorgt. En positief inlv bekendheid van het bedrijventerrein.	
Bewoners gemaal naast terrein	Een rustige woonomgeving; weinig geluidshinder, goede bereikbaarheid van de woningen, geen overlast veroorzakende festivalgangers voor de deur. Daarnaast belang bij toegankelijkheid van het gemaal (deze wordt door hen beheerd voor het Waterschap).		Net per se tegen het evenementterrein, zo lang er geen massale mensenstromen langs het gemaal komen en overlast van festivalgangers beperkt blijft.	
Bewoners Nieuw West	Belang van een leefbare omgeving. Vooral geluid kan impact hebben op bewoners uit Nieuw West. De verwachting is echter dat het voor bewoners van Geuzenveld mee zal vallen.		-	
Bewoners Wethouder van Essenweg 10-24	Een rustige woonomgeving; weinig geluidshinder, goede bereikbaarheid van de woningen, geen overlast veroorzakende festivalgangers voor de deur (incl. passende festivalbezoekers, wildparkeren, afval in de omgeving).		Tegen het evenementterrein, vanwege de grote impact op leefomgeving.	
Bewoners Zaanstad	Belang van een leefbare omgeving. Vooral geluid kan impact hebben op bewoners uit Zaanand, Westzaan en Nauerna. Er zit weliswaar veel ruimte tussen het terrein en de eerste woningen, maar dit is vooral water, wat geluid makkelijk(er) transporteert. Een aantal bewonersverenigingen geeft aan last te hebben gehad van de gehouden evenementen.		Tegen de komst van een evenementterrein op N1. Hangt vooral af van de mate van geluidsoverlast die wordt ervaren. Andere issues spelen voor deze bewoners niet.	
Bewoners Zijkanal F	Een rustige woonomgeving; weinig geluidshinder, goede bereikbaarheid van de woningen, geen overlast veroorzakende festivalgangers voor de deur (incl. passende festivalbezoekers, wildparkeren, afval in de omgeving). Daarnaast belang van de prijs van de eigen woningen.		Tegen het evenementterrein, vanwege de grote impact op de leefomgeving.	
Brandweer Amsterdam-Amstelland	Belang is tweeledig. Enerzijds is een goede bereikbaarheid van het terrein en de omgeving nodig voor de hulpdiensten, in geval van een calamiteit. Daarnaast moeten activiteiten in het gebied wel naast elkaar kunnen bestaan qua risico contouren/externe veiligheid (bijv. combinatie van grote groepen festivalbezoekers met gevaarlijke stoffenroute in het gebied).		Niet voor of tegen het terrein, mits een dergelijk terrein veilig uitgevoerd kan worden.	
Dorpsraad Halfweg-Zwanenburg	Een rustige woonomgeving; weinig geluidshinder, goede bereikbaarheid van de woningen, geen overlast veroorzakende festivalgangers voor de deur (incl. passende festivalbezoekers, wildparkeren, afval in de omgeving). Daarnaast belang van de prijs van de eigen woningen.		Tegen het evenementterrein, vanwege de grote impact op leefomgeving.	
Economische Zaken (gem. Aldam)	Belang van goed functionerend bedrijventerrein en voldoende ruimte voor economie. Dit houdt in ruimte voor bedrijven, maar ook voor leisure in de stad.		Niet voor of tegen het evenementterrein.	
Eigenaren woningen Droompark Spaamwoude	Een rustige woonomgeving; weinig geluidshinder, goede bereikbaarheid van de woningen, geen overlast veroorzakende festivalgangers voor de deur (incl. passende festivalbezoekers, wildparkeren, afval in de omgeving).		Tegen het evenementterrein, vanwege de grote impact op leefomgeving.	
Gasunie	Exploitatie van gasleidingen onder het terrein. Gasleidingen moeten geen gevaar lopen. Moeten ten alle tijden bij de gasleiding kunnen.		Niet voor of tegen, als de gasleidingen niet in gevaar komen en er niet (permanent) op de leidingen gebouwd wordt.	
Gemeente Haarlemmerliede en Spaamwoude en gemeente Haarlemmermeer	Een rustige woonomgeving; aanvaardbare geluidshinder, goede bereikbaarheid van het gebied; zo weinig mogelijk overlast veroorzakende festivalgangers voor de deur (incl. passende festivalbezoekers, wildparkeren, afval in de omgeving). Daarnaast belang van de prijs van de woningen in het gebied.		Kritisch op het evenementterrein. Past dit wel met andere activiteiten in het gebied? En wat is de mate van overlast voor bewoners?	
Gemeente Velsen	Houden zelf verschillende evenementen in het gebied en willen dit uitbreiden.		Aandacht voor de ontwikkeling: kan dit er bij in het reeds druk belaste gebied (qua evenementen). Wat is de impact op andere evenementen in het gebied?	
Gemeente Zaanand	Leefbare omgeving voor bewoners van Zaanand. Vooral in de nachtelijke uren.		Geen geluidsoverlast voor bewoners van Zaanstad na 00:00u.	
GHOR	Belang is tweeledig: terrein en omgeving moeten bereikbaar zijn voor ambulances. Daarnaast belang van een gezonde leefomgeving voor bewoners (via GGD).		Niet voor of tegen het evenementterrein, mits aan bepaalde randvoorwaarden kan worden voldaan.	
Grond en Ontwikkeling	Goede invulling en exploitatie kavels en duurzame ontwikkeling van het gebied. Groot belang bij voldoende kavels voor bedrijven, meer specifiek kavels voor bedrijven met de hoogste milieucategorie.		Grond is momenteel hard nodig voor kunnen voldoen aan de vraag. In de toekomst is echter ook ruimte nodig voor bedrijven uit transitiegebieden.	
Havenbedrijf Amsterdam	Belang bij optimaal ondernemersklimaat in het havengebied. Gebied moet bereikbaar zijn, en er moet genoeg geluids- en fysieke ruimte zijn om het gebied optimaal te exploiteren, bedrijven de mogelijkheid te geven om te groeien en kavels uit te kunnen geven.		Een eventueel evenementterrein in een industrieterrein is onwenselijk. Kavels met een milieucategorie 5 bestemming zijn namelijk schaars, hiervoor moet het behouden worden. Daarnaast is het HbA van mening dat de bereikbaarheid van bedrijven in de haven verslechterd.	
Landschap Noord Holland	Ruimte en rust voor Flora en Fauna in het gebied. Vooral vogels in het broedseizoen.		Tegen een evenementterrein op N1 vanwege de nabijheid van de Bretten, het Geuzenbos en de Kluit. Vooral vanwege impact geluid en licht (vuurwerk en helicopters in het bijzonder) op vogels en vleermuizen, maar ook vanwege festivalgangers die door de natuurgebieden komen en daar voor verstoringen zorgen (afterparties, afval, etc.)	
			Tegen het evenementterrein om meerdere redenen: grote getallen bezoekers combineren met een opslaglocatie voor alle is gevaarlijk! Bezoekers kunnen over de hekken klimmen en op terrein Oltanking	

dan de belangentegenstelling tussen partijen. Hoewel partijen verschillend tegen het initiatief aankeken, werd de houding tijdens het onderzoek veel meer 'samen met elkaar' dan 'tegenover elkaar'. Deze nieuwe mindset zorgde voor meer vertrouwen en energie in de groep. Shapiro (2018) beschrijft dit fenomeen als 'integratieve dynamiek'. Dit is een dynamiek die een grote bijdrage kan leveren aan het oplossen van emotioneel geladen conflicten. Het databeheer, de afstemming met de onderzoekers en de organisatie van het onderzoek had de gemeente Amsterdam belegd bij WesselinkVanZijst. Door in de beginfase de nadruk te leggen op een transparant en objectief stakeholderonderzoek, ontstond er al snel voldoende vertrouwen bij de belanghebbenden in de onafhankelijke facilitator, ondanks het feit dat de gemeente die had ingehuurd.

Tijdens het onderzoek is het databeheer uiteindelijk naar een van de bewoners verschoven. De bewoner in kwestie had veel kennis en

expertise op dat gebied en zij regelde een server waartoe alle partijen toegang kregen. Hierdoor konden alle belanghebbenden op elk moment de geproduceerde stukken inzien.

Lokale kennis was ook in de werkgroepen vaak van grote toegevoegde waarde. Zo wezen omwonenden de werkgroep Natuur en Milieu regelmatig op de aanwezige fauna, zoals de glasaal in het kanaal naast het evenementterrein; kennis die de werkgroep nog niet had.

TIPS VOOR DE BEGELEIDER

1. Let op bij de selectie van een externe expert. Veel organisaties hebben een of meerdere bureaus die ze vaker inhuren, al dan niet binnen bestaande raamcontracten. Op zich is het prima om zo'n bureau in te huren, maar als het vertrouwen laag is zullen partijen hier moeite mee hebben. Laat je in zo'n geval niet leiden door tijd of geld, maar altijd door de vraag of het een partij is waar alle stakeholders achter kunnen staan.
2. Bij het uitvragen van een



Stap 5 – Evalueren van de resultaten en vaststellen van het onderzoeksrapport

Nadat het onderzoek is uitgevoerd, wordt het rapport gezamenlijk vastgesteld. Dit betekent gezamenlijk de resultaten evalueren, gezamenlijk de beperkingen vaststellen en gezamenlijk aanbevelingen doen.

- externe partij is het belangrijk dat alle belanghebbenden voldoende kritisch blijven kijken naar de uitvraag en snappen wat deze betekent. Worden de juiste dingen uitgevraagd? Toets dit aan het belang van de verschillende partijen. Wellicht moet er meer in, of kan het juist met minder.
3. Vraag aan partijen wat ze nodig hebben om het proces op een juiste manier te kunnen begeleiden. Hoelang van te voren moeten bijvoorbeeld de stukken beschikbaar zijn? Maak dit onderdeel van

- de uitvraag en de procesafspraken.
4. Stimuleer objectieve waarheidsvinding naar de feiten (beeldvorming) en wees hier extra scherp op uitglidders richting oordeelsvorming.
 5. Zorg voor een zo transparant mogelijk onderzoeksproces en communiceer tussentijds behaalde resultaten. Dit bouwt vertrouwen in het proces, ook van de partijen die niet direct deelnemen aan het onderzoek, maar wellicht wel geïnteresseerd of belanghebbend zijn.

DEELSTAPPEN IN THEORIE

Na het uitvoeren van het onderzoek kijken alle belanghebbenden samen naar de uitkomsten: wat betekenen ze en welke conclusies kunnen hieraan worden verbonden? Indien gewenst wordt de kwaliteit van het onderzoek geëvalueerd. Dit is met name belangrijk als het gaat om een onderzoek met een sterke wetenschappelijke insteek. In dat geval kunnen de partijen zich gezamenlijk afvragen hoe zeker het is dat het onderzoek de vragen daadwerkelijk beantwoordt. Dit kan worden onderzocht door een 'sensitiviteitsanalyse', waarin wordt gekeken wat de beperkingen waren van de data en hoe verschillende aannames de

zekerheid van de uitkomsten beperken. Daarnaast kan een peer-review gehouden worden of kan men het eigen onderzoek vergelijken met andere, vergelijkbare onderzoeken. De resultaten zullen zo moeten worden geformuleerd, dat alle stakeholders de uitkomsten, de totstandkoming en de eventuele beperkingen ervan begrijpen. Vervolgens moet het concept-eindrapport gezamenlijk worden besproken. Daarbij wordt dan vastgesteld welke wijzigingen nog nodig zijn voor afronding van het onderzoek. Worden alle vragen beantwoord? Tenslotte stellen de partijen gezamenlijk de definitieve versie formeel vast als basis



voor de vervolgstappen in de onderhandelingen. Op basis van het vastgestelde onderzoek kunnen aanbevelingen worden gedaan door de onderzoeksgroep. Wanneer op voorhand is gekozen om een vervolgsluit of proces te verbinden aan de uitkomsten, wordt samen geconcludeerd welk eerder vastgesteld scenario is gevonden en wat dit betekent voor het vervolgproces/besluit (de uitkomst is X, dus we kiezen voor besluit Y).

DEELSTAPPEN IN DE NI-PRAKTIJK

Twee vragen stonden centraal in het NI-onderzoek: hoeveel bezoekers kan het beoogde terrein maximaal aan? En hoe vaak per jaar kunnen er evenementen plaatsvinden op het terrein? Eerder was al bepaald dat in de beantwoor-

ding van deze twee vragen eventuele 'knelpuntfactoren' zouden worden gebruikt: het kleinste aantal dat in een van de werkgroepen gevonden zou worden was leidend. Zou één werkgroep komen tot nul, dan kon het terrein dus sowieso niet worden gebruikt. Uiteindelijk concludeerde men dat er 5 à 6 evenementen per jaar gehouden konden worden, met een maximum van 15.000 bezoekers. Daarnaast hebben verschillende werkgroepen aanbevelingen gedaan en is ook geconcludeerd dat er op een aantal vragen geen antwoord gegeven kon worden, bijvoorbeeld omdat dit beleidsmatige keuzes betrof en geen feiten. Ook hiervoor werden aanbevelingen voor het vervolg gedaan.

Het vaststellen van de definitieve versie van het rapport werd, vanwege het grote aantal belanghebbenden, opgedeeld in verschillende stappen. Elke werkgroep besprak de concepten meerdere keren en maakte daarvan notities. Hierdoor nam het vertrouwen het meeste toe, aangezien

men kon zien dat wat voor elke belanghebbende belangrijk was ook daadwerkelijk op papier kwam. Per werkgroep werd vervolgens gezamenlijk geconcludeerd of de vragen voldoende waren beantwoord. Er werd door de neutrale begeleiders een concept-eindconclusie gemaakt (wat kan het terrein maximaal aan? Zijn er showstoppers?). Hiervoor was vooraf afgesproken dat de eerder genoemde 'knelpuntfactoren' leidend waren. Deze resultaten werden samengevoegd in de concept-rapportage van het totale onderzoek. Deze werd aan alle belanghebbenden (ook buiten de onderzoeks-

groepen) gestuurd. In een plenaire bijeenkomst (waar alle belanghebbenden voor werden uitgenodigd) werden de resultaten van elke werkgroep gepresenteerd door leden van de werkgroepen (liefst niet van de gemeente Amsterdam zelf). Ook werd het concept van de totaalconclusie gepresenteerd. Daarover kon iedereen vragen stellen en op- en aanmerkingen maken, die vervolgens in de werkgroepen (of per mail) werden besproken, waarna er een definitieve versie kwam. De definitieve versie werd vervolgens rondgemaild (wederom naar de brede groep belanghebbenden)



en mensen konden hier nog eens op reageren. Uiteindelijk is het eindrapport niet plenair formeel vastgesteld, maar zijn de op- en aanmerkingen alsnog meegenomen. Na deze laatste ronde werd de definitieve versie gemaakt en aan alle partijen rondgestuurd.

TIPS VOOR DE BEGELEIDER

1. Organiseer je proces zo dat er nog genoeg tijd is om laatste aanpassingen te maken. The devil is in the details en het verwerken van die details kost altijd meer tijd dan vooraf gedacht.
2. Bereid de verschillende

partijen hier ook op voor. Dit laatste deel is vaak intensief en kost voor hen ook veel tijd!

3. Zorg ervoor dat (en check uitvoerig of) alle verschillende stakeholders de onderzoeksresultaten en de implicaties hiervan begrijpen.
4. Let als begeleider goed op bij het vertalen van het onderzoeksresultaat naar de eindconclusie. Is deze conclusie zuiver te trekken uit de onderzoeksresultaten? En zijn alle partijen het eens met deze conclusie?



Stap 6 - Communiceren van de uitkomsten van het onderzoek

Als het definitieve rapport is vastgesteld, moeten de uitkomsten gecommuniceerd worden naar de eigen achterban en uiteindelijk naar het bredere publiek.

DEELSTAPPEN IN THEORIE

Na het vaststellen van het definitieve rapport deelt elke belanghebbende de resultaten en aanbeveling allereerst met de achterban, die de aanbevelingen vervolgens bekrachtigt (mits ze tussendoor goed zijn meegenomen). Vervolgens worden de uitkomsten naar het bredere publiek gecommuniceerd.

Bij voorkeur maak je vooraf een communicatieplan waarin je afspraken maakt over hoe het rapport en de aanbevelingen worden gepresenteerd, vrijgegeven of uitgedeeld en hoe ze worden uitgelegd aan het bredere publiek. Idealiter gebruikt iedereen dezelfde (basis)tekst om

anderen te informeren (one-text-benadering). Wanneer dat in een eerder stadium zo is afgesproken, wordt vervolgens het (onderhandelings)proces voortgezet.

DEELSTAPPEN IN DE NI-PRAKTIJK

De gehele groep belanghebbenden werd in het NI-onderzoekstraject op verschillende manieren en op verschillende momenten door de projectgroep geïnformeerd over de voortgang en uiteindelijk ook de uitkomsten van het onderzoek. Partijen waren zelf verantwoordelijk voor het inlichten van hun eigen achterban, maar gebruikten allemaal hetzelfde document/rapportage.



**Gemeente
Amsterdam**

**Rapportage onderzoek
N1 Evenemententerrein
27 juli 2018**



Wel werden er vooraf afspraken gemaakt over het wel of niet delen van vertrouwelijke informatie (bijvoorbeeld met de media).

Als formele afsluiting en als dank aan de verschillende partijen werd aan het einde van het proces een borrel gehouden voor iedereen die had meegewerkt. Tijdens deze borrel bedankten de partijen en de gemeente elkaar over en weer. De partijen waren het dan misschien niet eens over een besluit, ze stonden wel achter het onderzoek!

Het onderzoek had niet alleen een gedeelde feitenbasis opgeleverd, maar ook meer begrip voor en vertrouwen in elkaar. Dit vertrouwen was echter nog wel fragiel.

Op andere evenementendossiers werden omwonenden minder intensief betrokken, wat vervolgens weer een negatieve impact had op de relatie van belanghebbenden met de gemeente.

Het vervolg van het proces was het collegebesluit van het Amsterdamse college, een besluit waarvan vooraf niet duidelijk was wat era zou gebeuren.

TIPS VOOR DE BEGELEIDER

1. Markeer het definitieve eind van het Joint Fact Finding-proces. Zo maak je duidelijk wanneer het onderzoek klaar is en er een volgende fase begint. Zo voorkom je bovendien onnodige vertraging.
2. Strategisch Omgevingsmanagement is een organisatiecompetentie. Dat betekent dat je hele organisatie ingericht moet op het duurzaam bouwen en onderhouden van vertrouwen. Is dat niet zo, dan zullen conflicten uit andere trajecten ook impact hebben op dat van jou. Zicht en greep hierop is cruciaal voor het succes van je JFF-proces.
3. Maak afspraken over hoe je omgaat met vertrouwelijke informatie na afloop van het onderzoek. Van wie is deze informatie? Hoe borgen we dat dit niet alsnog op straat komt te liggen?
4. Naast de one-text-benadering voor de eigen achterban, is het slim om dezelfde tekst te gebruiken om de media te informeren. Op die manier worden partijen niet alsnog tegen elkaar uitgespeeld.

Evenemententerrein NI in Amsterdam

Zo liep het af...

Eind juli 2018 werd, na 6 maanden intensief samenwerken, het definitieve rapport over het NI-evenemententerrein opgeleverd. Uit het onderzoek bleek dat een inrichting als evenemententerrein wel mogelijk was, maar dat dit grote impact zou hebben op

verschillende belanghebbers. Ook werd duidelijk dat er nog een onderhandeling zou moeten plaatsvinden, mocht het college positief besluiten. Verschillende partijen waren nog steeds tegen het evenemententerrein, maar ze waren ook blij met het proces en ze

stonden achter de uitkomsten van het onderzoek. Het vertrouwen in de gemeente Amsterdam was weer gegroeid. Bewoners voelden zich gehoord en zelfs bestuurders gaven complimenten over het doorlopen proces!

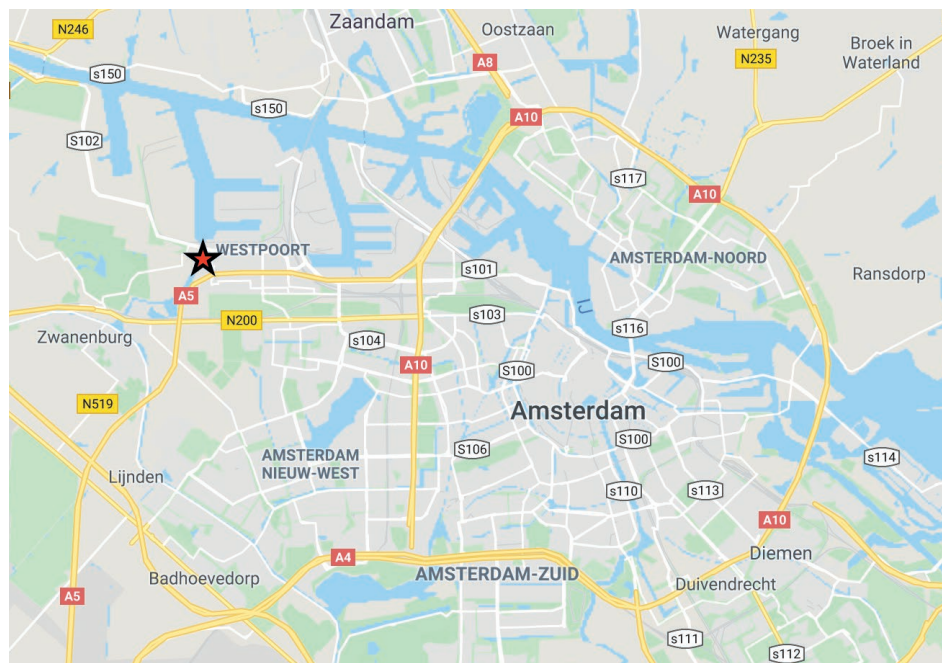
Op 5 februari 2019 heeft het college van Amsterdam besloten dat het NI-terrein niet verder ontwikkeld zal worden als evenemententerrein. Het bleek niet de 'gedroomde evenementenlocatie' te zijn waarop men had gehoopt.

Uit het onderzoek kwam naar voren dat het verplaatsingsprobleem van de gemeente Amsterdam er niet voldoende mee zou worden opgelost (te weinig bezoekerscapaciteit en te weinig evenementdagen). Een grote groep belanghebbers was tegen de komst van het terrein en de inschatting was dat het terrein binnen afzienbare tijd nodig zou zijn om het tekort aan bedrijfsruimte op te lossen (Sloterdijk West is immers een bedrijventerrein).

Deze optelsom zorgde ervoor dat het college besloot om niet door te gaan met NI. Voor het jaar 2019 is het terrein nog wel voor een aantal evenementen gebruikt, maar dat was een tijdelijke oplossing.

De onderhandelingsronde die normaliter volgt op een JFF-onderzoek was hier dus niet meer nodig. Dankzij de inzichten die het gezamenlijke onderzoek opleverde, heeft het college van Amsterdam een weloverwogen keuze kunnen maken. Het werd bovendien een mooi voorbeeld van hoe het wel kan!

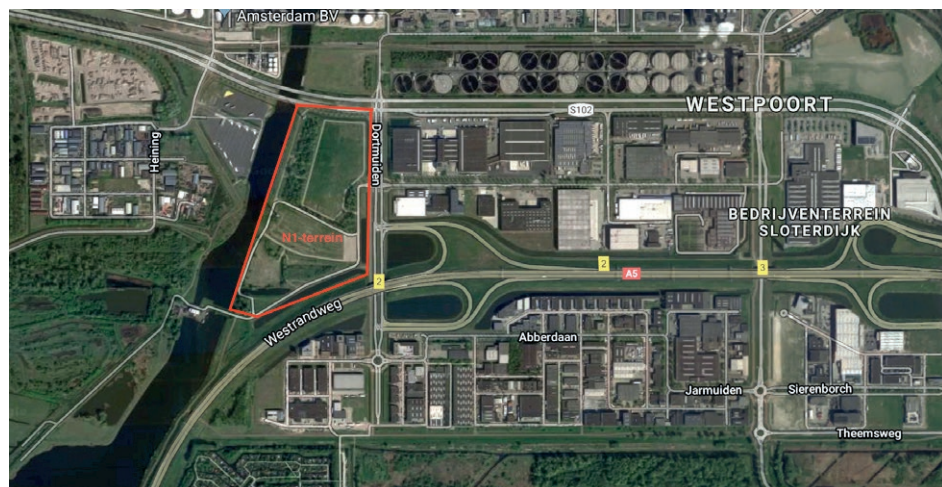




Joint Fact Finding ingewikkeld?

Het kan lijken alsof JFF erg ingewikkeld is. En eerlijk is eerlijk: soms is het ook complex, maar lang niet altijd. Joint Fact Finding kan worden ingezet in tal van uiteenlopende situaties, door verschillende partijen. Bijvoorbeeld door een waterbedrijf en een terreinbeherende organisatie die samen onderzoeken welk effect het onttrekken van grondwater heeft op de (natte) natuur. Of door een gemeente en een groep wijkbewoners die samen een verkeersstudie extern aanvragen en begeleiden, naar de impact van een aangepaste maximum snelheid op het sluipverkeer door de wijk. Of door twee ouders die een basisschool moeten kiezen voor hun kind...

In elk van deze voorbeelden zal het onderzoeksresultaat alleen maar beter van worden door het meer-ogen-principe. En je krijgt in ieder geval consensus over de feiten! Tegelijkertijd bouw je aan een betere relatie met meer vertrouwen. Laat je daarom vooral niet afschrikken door wat er allemaal zou kunnen gebeuren, wanneer je een onderzoek samen doet. Ga er gewoon mee aan de slag!

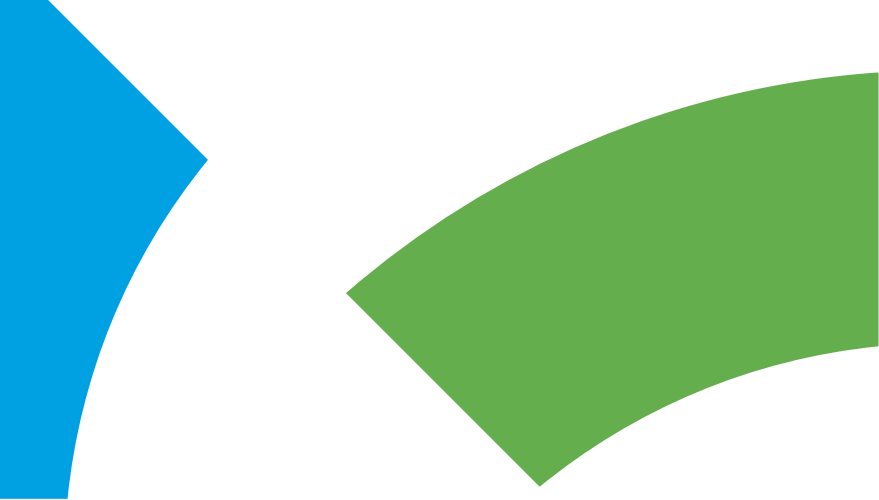


Literatuurlijst

- Buuren, M.W. van & Edelenbos, J. (2005). 'Polderen over de feiten': waar komt het vandaan en wat levert het op? In: Broekhans, B.; Popkema, M.; Boersma, K. (red.) *Kennis-vragen in de polder. Jaarboek Kennissamenleving Deel 1 - 2005*. Amsterdam: Uitgeverij Aksant. Pp. 203-232.
- Evers, F & Susskind, L. (2013). *Het kan wel (tweede druk)*, Haarlem, Nederland: Uitgeverij mauritsgroen*mgmc.
- Susskind, L., McKearman, S., & Thomas-Larmer, J. (1999). *The Consensus Building Handbook*, California, United States of America: Sage Publications Inc.
- Matsuura, M., Schenk, T. (2017) *Joint Fact Finding in Urban Planning and Environmental Disputes*, New York, United States of America: Routledge.
- De Lint, J., Kraassenberg, T., Benthem, R. (2017). *Canvas Omgevingsmanagement*, Deventer, Nederland: Vakmedianet.
- Fisher, R., & Ury, W. (1991). *Getting to Yes (second edition)*, New York, United States of America: Penguin Books.
- Wesselink, M. & Paul, R. (2015). *Handboek Strategisch OmgevingsManagement (derde druk)*, Deventer, Nederland: Vakmedianet.
- Shapiro, D. (2017). *Duurzaam Onderhandelen*, Amsterdam, Nederland: Maven Publishing B.V.

© WesselinkVanZijst 2019

Deze publicatie is auteursrechtelijk beschermd. Het is onze ambitie om te publiceren over onze inzichten in Mutual Gains Approach en Strategisch OmgevingsManagement, om daarmee een bijdrage te leveren aan de vakmatige ontwikkeling van omgevings- en belangenprofessionals. Daarbij past dat je gebruik mag maken van de inzichten in deze publicatie, maar daarbij past niet dat je de tekst kopieert in een andere publicatie zonder dat wij dat weten. Als je graag de gehele tekst of grote delen daarvan wilt gebruiken, vraag dat dan aan ons via info@wesselinkvanzijst.nl. Als je een paar korte stukjes wilt overnemen in een andere publicatie dan mag dat, mits je aangeeft dat wij de bron zijn. Het schema van de zes stappen van JFF is eigendom van het Consensus Building Institute in Boston/Cambridge (VS) en is auteursrechtelijk beschermd onder Amerikaanse wetgeving.



WesselinkVanZijst is expert in consensusgericht belangenmanagement. Wij ondersteunen organisaties bij het realiseren van complexe maatschappelijke opgaven waarbij stakeholders met uiteenlopende belangen betrokken zijn. Met de door ons ontwikkelde methodiek van Strategisch OmgevingsManagement (SOM) worden opgaven doorgaans sneller en met meer draagvlak gerealiseerd. Aan de basis van SOM ligt de Mutual Gains Approach (Harvard). Hierbij wordt onderhandeld op basis van belangen in plaats van standpunten. De gerichte aandacht voor de diepere, achterliggende belangen van alle stakeholders, maakt oplossingen mogelijk die voor alle partijen waarde opleveren. Met SOM worden issues opgelost en wordt tegelijkertijd gebouwd aan een duurzame relatie met stakeholders.

WesselinkVanZijst
Hoofdstraat 71
3971 KD Driebergen
030-691 3889
info@wesselinkvanzijst.nl
www.wesselinkvanzijst.nl