

Handreiking Meerwaarde van Samenwerken Een participatief instrument voor het vormen van coalities

Janssen, Stephanie; Hermans, Leon; Vreugdenhil, Heleen

Publication date

2019

Document Version

Final published version

Citation (APA)

Janssen, S., Hermans, L., & Vreugdenhil, H. (2019). *Handreiking Meerwaarde van Samenwerken: Een participatief instrument voor het vormen van coalities*. TU Delft en Deltares.

Important note

To cite this publication, please use the final published version (if applicable).
Please check the document version above.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download, forward or distribute the text or part of it, without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license such as Creative Commons.

Takedown policy

Please contact us and provide details if you believe this document breaches copyrights.
We will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Handreiking Meerwaarde van Samenwerken

Een participatief instrument voor het vormen van
coalities



Handreiking Meerwaarde van Samenwerken

Een participatief instrument voor het vormen van coalities

Stephanie Janssen
Leon Hermans
Heleen Vreugdenhil

Titel

Handreiking Meerwaarde van Samenwerken

Project

11203465-000

Kenmerk

11203465-000-ZKS-0005

Pagina's

32

Trefwoorden

Samenwerken, coalities vorming, multifunctioneel

Samenvatting

Deze Handreiking presenteert het participatief instrument *Meerwaarde van Samenwerken* dat binnen de kaders van het Hoogwaterbeschermingsprogramma (HWBP) is toegepast in het gebied Noard-Fryslân Bûtendyks in opdracht van de POV Waddenzeedijken. Het instrument is geschikt voor alle situaties waarin (meer) samenwerken gewenst is, binnen of buiten de wereld van waterveiligheid.

Samenwerking succesvol vormgeven is niet vanzelfsprekend, het is vaak nieuw, soms eng en brengt risico's met zich mee voor planning en budget. Tegelijkertijd is samenwerken tussen HWBP, Waterschappen en Rijkswaterstaat en andere partijen een juridische verplichting en vaak onontkoombaar. Samenwerken kan winst opleveren, denk aan 'bouwen met natuur' oplossingen die meerdere functies bedienen. Zoeken naar de mogelijke win-win oplossingen is tevens het uitgangspunt van *Meerwaarde van Samenwerken*: samenwerken gaat vooral werken als het alle partijen meer oplevert dan de huidige situatie. No regret dus en rekening houdend met de belangen van de partijen.

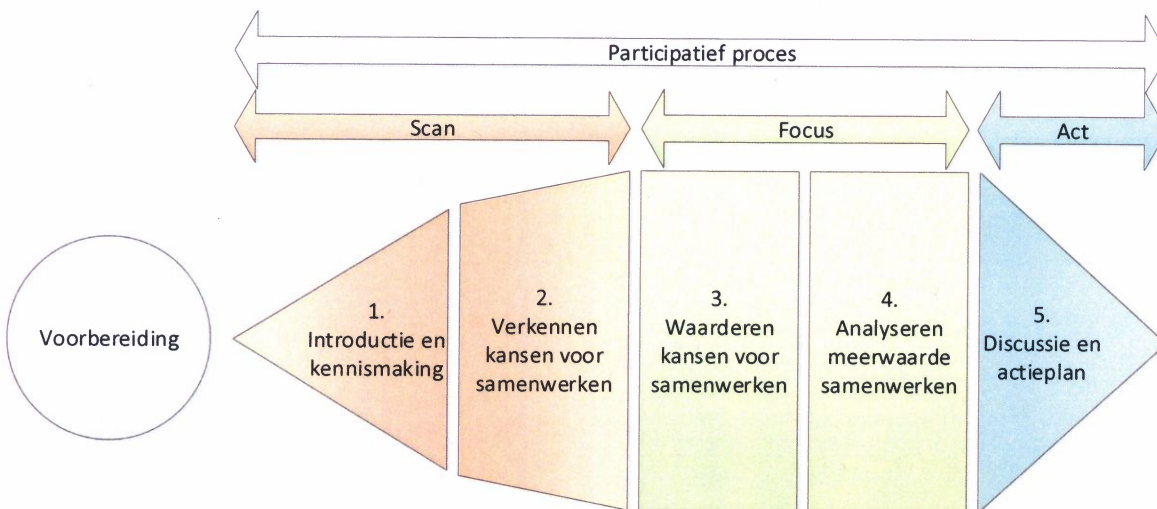
De Handreiking *Meerwaarde van Samenwerken* geeft een praktische richting hoe het instrument te gebruiken aan de hand van een beschrijving van de voorbereiding en vijf processtappen (Figuur 0.1.1). Na een kennismaking brengen partijen de kansen voor samenwerken in beeld, waarna iedere partij deze waardeert. Op basis van de individuele waarderings wordt de meerwaarde van samenwerken voor de groep bepaald en bekeken hoe de meerwaarde van samenwerken kan worden bereikt. In gesprek gaan staat hierbij centraal, ondersteunt met speltheoretische analyses en concepten. Zo helpt dit instrument partijen om samenwerkingsmogelijkheden te verkennen door de belangrijkste elementen en kansen te identificeren en belangrijke logische consequenties te doordenken en bediscussiëren.

Titel
Handreiking Meerwaarde van Samenwerken

Project
11203465-000

Kenmerk
11203465-000-ZKS-0005

Pagina's
32



Figuur 0.1.1 *Stappenplan instrument Meerwaarde van Samenwerken.*

Versie	Datum	Auteur	Paraaf	Review	Paraaf	Goedkeuring	Paraaf
0.1	jun. 2019	Stephanie Janssen		Bianca Peters		Frank Hoozemans	
		Leon Hermans					
		Heleen Vreugdenhil					
1.0	okt. 2019	Stephanie Janssen		Bianca Peters		Frank Hoozemans	
		Leon Hermans					
		Heleen Vreugdenhil					

Status
definitief

Inhoud

1	Introductie	1
1.1	De wereld van waterveiligheid: op weg naar meer samenwerken...	1
1.2	Achtergrond Meerwaarde van Samenwerken	2
1.3	Leeswijzer	3
2	Samenwerken: geplaatst voor een sociaal dilemma	5
2.1	Sociale dilemma's	5
2.2	Speltheorie: begrijpen en oplossen van sociale dilemma's	6
2.3	Van theorie naar <i>Meerwaarde van Samenwerken</i>	6
3	In vijf stappen naar meerwaarde	9
3.1	Vorbereiding	10
3.2	Stap 1 Introductie: naar een gezamenlijke kennisbasis	11
3.3	Stap 2 Kansen voor samenwerken	13
3.4	Stap 3 Waarderen	14
3.5	Stap 4 Analyse meerwaarde van samenwerken	17
3.6	Stap 5 Prioriteren en vervolgactie	19
4	Drie toepassingsvormen	21
4.1	Faciliteren van (gebieds) processen	21
4.2	De spelsimulatie	22
4.3	Het analyse instrument	22
5	Wanneer kies je voor Meerwaarde van Samenwerken?	23
5.1	Maatschappelijke Kosten-Baten Analyse en <i>Meerwaarde van Samenwerken</i>	23
5.2	Strategisch OmgevingsManagement (SOM)	24
6	Conclusie: aan de slag!	27
7	Dankwoord	29
8	Referenties	31
	Bijlage(n)	
A	Bijlage 1 Referenties casus Noard-Fryslân-Bûtendyks	A-1
B	Bijlage 2 Een toelichting op speltheorie	B-1
	Begrijpen: niet-coöperatieve speltheorie	B-1
	Oplossen: coöperatieve speltheorie	B-2
	Van theorie naar praktijk	B-3

1 Introductie

Deze Handreiking presenteert het participatief instrument *Meerwaarde van Samenwerken* dat binnen de kaders van het Hoogwaterbeschermingsprogramma (HWBP) is toegepast in het gebied Noard-Fryslân Bûtendyks in opdracht van de POV Waddenzeedijken. Het instrument is geschikt voor alle situaties waarin (meer) samenwerken gewenst is, binnen of buiten de wereld van waterveiligheid.

1.1 De wereld van waterveiligheid: op weg naar meer samenwerken...

In de wereld van waterveiligheid is het niet langer de vraag *of* de omgeving betrokken wordt, maar *hoe* dat moet gebeuren. Waar vroeger een Waterschap of Rijkswaterstaat goed in staat was dijken te en dammen te bouwen zonder veel samenwerking, is dat vandaag de dag ondenkbaar. De waterkering is een integraal onderdeel van het landschap en vraagt afstemming met ander gebruiksfuncties zoals natuur, recreatie, wonen etc. Voor waterkeringbeheerders betekent dit een steeds grotere afhankelijkheid van andere partijen, zoals provincies, gemeente, maar ook bewoners en natuurorganisaties.

Wetgeving ondersteunt een ontwikkeling naar meer samenwerken tussen partijen. De Nieuwe Omgevingswet streeft naar een integrale besluitvorming van de leefomgeving. Sinds 2014 bestaat de 'zorgplicht primaire waterkeringen', waarmee waterkeringbeheerders een verantwoordelijkheid hebben om 'over de grenzen' te kijken en afspraken te maken met beheerders van naburig areaal (MinlenM, 2015). De Waterwet eist van de waterkeringbeheerders dat zij het effect van voorlanden meenemen in beoordeling en ontwerp. Immers, voorlanden hebben vaak een positief effect op de waterkerende functie van een dijk (Roode et al., 2019) en kunnen daarmee ook kosten besparen. Andere functies dan waterveiligheid vallen dan wel buiten scope en budget, maar evengoed wil het HWBP maatregelen slim combineren zodat de maatschappelijke meerwaarde van projecten wordt vergroot. De ambitie van het HWBP is om in 2023 de aspecten duurzaamheid en ruimtelijke kwaliteit structureel geborgd hebben in projecten en aan te sluiten op de Omgevingswet (HWBP, 2019). Het HWBP (h)erkent dat de omgeving vraagt om een integrale aanpak. Voor het realiseren van multifunctionele oplossingen, zoals 'bouwen met de natuur' oplossingen, is samenwerking noodzakelijk.

Samen optrekken en samenwerken tussen HWBP, Waterschappen en Rijkswaterstaat en meerdere partijen is gewenst, een juridisch verplichting en bovendien onontkoombaar geworden, maar tegelijkertijd nog absoluut geen vanzelfsprekendheid. In de praktijk blijkt echte samenwerking maar moeilijk tot stand te komen (Pleijte et al., 2014). Belangen lijken conflicterend te zijn en de veiligheidsopgaven zijn strak gedefinieerd in termen van planning en financiën. Ook het afstemmen van verschillende plannings- en processen is niet eenvoudig. Samenwerken is daarom naast nodig, ook lastig en brengt naast kansen ook risico's met zich mee voor de voortgang van het project. Bij waterkeringbeheerders leeft het gevoel 'iedereen wil wat met de dijk', terwijl zij worden afgerekend op het halen van doelen binnen planning en budget. Er is een brede behoefte aan instrumenten die samenwerking ondersteunen en bevorderen.

De noodzaak voor meer samenwerking en de behoefte aan goede methoden om dit te doen is ook herkend door de Projecoverstijgende Verkenning Waddenzeedijken (POV-W)¹. In het Friese buitendijks gebied Noard-Fryslân Bûtendyks (NFB) liggen over grote lengte voorlanden voor de primaire kering terwijl de kering zelf een veiligheidsopgave kent. Anders dan eerst zal het Wetterskip Fryslân deze voorlanden meenemen in het vaststellen van de opgave en is er de wettelijke zorgplicht als gevolg waarvan mogelijk afspraken gemaakt moeten worden met betrokken partijen van aangrenzend areaal. Dit vraagt een koerswijziging van het Wetterskip: van 'we hebben niemand nodig, wij zijn dijkautoriteit', naar 'we hebben elkaar nodig, we willen graag samenwerken en afspraken maken en misschien bespaart dat nog geld ook' (POV Waddenzeedijken, 2018). Deze ambitie heeft in 2018 geleid tot de toepassing van het participatief instrument *Meerwaarde van Samenwerken*: een hulpmiddel om partijen te ondersteunen in het zoeken naar en realiseren van samenwerking. Dit instrument is gebaseerd op principes uit de speltheorie waaronder het principe dat partijen alleen (meer) samenwerken als hen dit meer op levert dan de huidige werkwijze.

De Friese casus Noard-Fryslân Bûtendyks (zie tekstbox aan het einde van dit hoofdstuk) is exemplarisch voor het vormgeven van samenwerking binnen de context van het HWBP. Het instrument *Meerwaarde van Samenwerken* is tegelijkertijd breder toepasbaar voor situaties elders waarin meer samenwerking gewenst is. Om deze reden is gekozen om *Meerwaarde van Samenwerken* vast te leggen in deze Handreiking. Noard-Fryslân Bûtendyks functioneert als centrale casus ter illustratie van het instrument.

1.2 Achtergrond Meerwaarde van Samenwerken

Het participatief instrument *Meerwaarde van Samenwerken* is ontwikkeld in het NWO onderzoeksproject BE SAFE². BE SAFE is een wetenschappelijk onderzoeksproject waarin wordt onderzocht hoe en hoeveel voorlanden kunnen bijdragen aan waterveiligheid. Het deelproject BE SAFE Governance richt zich op implementatievraagstukken en het overkomen van dilemma's in besluitvorming bij 'nature-based' oplossingen voor waterveiligheid ook wel 'bouwen met de natuur' of 'building with nature'.

Een belangrijke aanleiding om *Meerwaarde van Samenwerken* te ontwikkelen is de noodzaak voor samenwerken bij bouwen met de natuur oplossingen. Deze oplossingen combineren meerdere functies waaronder natuur en waterveiligheid, en vragen daarmee om nieuwe andere vormen van samenwerkingen. Bovendien bleek uit een analyse van stakeholderdynamiek in bouwen met de natuur projecten dat deze samenwerking niet vanzelf ontstaat maar wordt gehinderd door sociale dilemma's in besluitvorming (Janssen et al., in prep). Bouwen met de natuur oplossingen leveren voor de maatschappij vaak meer op dan traditionele en harde 'monofunctionele' waterveiligheidsoplossingen. Tegelijkertijd worden waterkeringbeheerders afgerekend op bijdrage aan waterveiligheid binnen tijd en budget, waardoor bouwen met de natuur oplossingen bijna direct onaantrekkelijk worden. Kortom het doorbreken van de impasse vraagt een actieve benadering om multifunctionele oplossingen mogelijk te maken. Het instrument *Meerwaarde van Samenwerken* biedt hierop een antwoord.

Meerwaarde van Samenwerken is geïnspireerd op de denkwijze in speltheorie (zie hoofdstuk 2) en een eerdere participatieve spel benadering (Cunningham et al., 2014; Kothuis et al., 2014; Slinger et al., 2014). In 2018 zijn de POV Waddenzeedijken en BE SAFE samen gaan werken

¹ De POV-W is onderdeel van het HWBP en heeft als doelstelling kennis opleveren om dijkversterkingsprojecten sneller en beter uit te kunnen voeren.

² Zie www.citg.tudelft.nl/be-safe

in de casus Noard-Fryslân Bûtendyks. Van deze toepassing is een uitgebreide evaluatie beschikbaar (Janssen and Hermans, in prep).

1.3 Leeswijzer

Met deze handreiking wordt het participatief instrument *Meerwaarde van Samenwerken* bruikbaar en beschikbaar voor waterkeringbeheerders en andere partijen die werken aan samenwerking. Door het rapport heen wordt de casus Noard-Fryslân Bûtendyks gebruikt om het instrument te illustreren en voorbeelden te geven bij de verschillende processtappen. Onderstaande tekstbox geeft een introductie op de casus Noard-Fryslân Bûtendyks. Voor de casus zijn specifieke referenties gebruikt, deze zijn opgenomen in Bijlage 1.

Hoofdstuk 2 beschrijft de achtergrond van *Meerwaarde van Samenwerken* en waarom samenwerking lastig is. Vaak hangt dit samen met de aanwezigheid van een sociaal dilemma: samenwerking is wel in het belang van de groep, maar niet voor de individuele partij. Het centrale uitgangspunt van *Meerwaarde van Samenwerken* is dat partijen alleen (meer) zullen samenwerken als hen dit meer op levert dan de huidige werkwijze. Dit principe komt uit de speltheorie en wordt toegelicht in hoofdstuk 2.

Hoofdstuk 3 bevat de eigenlijke handreiking en beschrijft uitgebreid de vijf verschillende stappen in het participatief instrument *Meerwaarde van Samenwerken*: de introductie, kansen voor samenwerking verkennen, waarden van kansen, analyseren van meerwaarde en het maken van een actieplan.

Hoofdstuk 4 legt uit in welke situaties en in welke vormen het instrument kan worden toegepast. Het instrument is geschikt voor het faciliteren van gebiedsprocessen, maar bestaat ook als spelsimulatie ('serious game') of als analyse instrument.

Hoofdstuk 5 vergelijkt *Meerwaarde van Samenwerken* met twee andere instrumenten veelgebruikte instrumenten in gebiedsprocessen: de Maatschappelijke Kosten Baten Analyse (MKBA) en het Strategisch OmgevingsManagement (SOM).

Hoofdstuk 6 vat de conclusies samen van het participatief instrument *Meerwaarde van Samenwerken*.

Introductie Casus Noard-Fryslân Bûtendyks

Noard-Fryslân Bûtendyks (NFB) is een groot buitendijks gebied in het noorden van Friesland van 4200 hectares aan de buitenkant grenzend aan de Waddenzee, aan de binnenkant grenzend aan de primaire waterkering.

Het gebied bestaat uit half-natuurlijke kwelders en zomerpolders. Zomerpolders liggen direct aan de waterkering en worden door een zomerkade afgeschermd van het getij. Slechts bij zware winterstormen worden de zomerpolders overspoeld. Doordat nauwelijks sediment in de zomerpolders komt groeien ze niet, maar komen ze juist steeds lager te liggen ten opzichte van de zeespiegel en de voorliggende kwelders. De half-natuurlijke kwelders ofwel de kwelderwerken staan direct onder invloed van het getij (Van Wesenbeeck et al., 2014). De kwelders worden half-natuurlijke kwelders genoemd omdat ze zijn ontstaan en blijven bestaan door toedoen van menselijk ingrijpen. De zomerpolders en kwelders zijn oorspronkelijk aangelegd met het doel land aan te winnen voor landbouwkundige doeleinden. Hiervoor zijn rijshoutendammen aangelegd en is een structuur van greppels en watergangen gegraven voor een optimale ontwatering ten behoeve van efficiënte kwelderopbouw. In 1986 is besloten deze

'landaanwinningswerken' een natuurfunctie te geven en niet over te gaan tot daadwerkelijke aanwinning van land. Sinds 1991 spreekt men daarom van 'kwelderwerken' (Dijkema et al., 2001). Zowel zomerpolders als half-natuurlijke kwelders hebben een belangrijke natuurfunctie. Door middel van beweiding wordt veroudering van de kwelder tegengegaan en de diversiteit in kweldervegetatie vergroot. Een groot deel van het gebied is in handen van It Fryske Gea die het gebied weer verpacht aan boeren die de kwelder laten begrazen door hun vee.

Bij de 'derde veiligheidstoetsing' in 2011 zijn de dijken langs de noord-Friese kust getoetst en op vijf trajecten afgekeurd (Figuur 1.1), waaronder langs NFB. De dijkverbetering is in 2017 gestart door het Wetterskip Fryslân met het opnieuw bekijken van de veiligheidsopgave en toepassen van WBI2017. Naast dijkverbeteringen verzorgt het Wetterskip beheer en onderhoud van de waterkeringen.



Figuur 1.1 Dijkversterkingsopgave project Koehool-Lauwersmeer (Wetterskip Fryslan, 2016)

2 Samenwerken: geplaatst voor een sociaal dilemma

Samenwerken tussen partijen is niet vanzelfsprekend. Er kan sprake zijn van verschillende standpunten, conflicterende belangen, sommige partijen hebben meer invloed dan anderen, en de kosten kunnen elders liggen dan de baten. Negatieve ervaringen uit het verleden kunnen een vruchtbare samenwerking in de weg staan. Een belangrijke barrière voor samenwerken is de aanwezigheid van zogenaamde 'sociale dilemma's'. Bij een sociaal dilemma komt het belang van de groep (ook wel de 'coalitie' of alle partijen gezamenlijk) niet overeen met de belangen van een individuele partij. Vaak eindigen deze situaties in een suboptimale uitkomst voor de betrokkenen. Met andere woorden: potentiële winst blijft achter op de tafel. Speltheorie helpt bij het begrijpen en analyseren van sociale dilemma's door het modelleren van interacties tussen partijen als een spel. Speltheorie vormt tevens de grondslag van *Meerwaarde van Samenwerken*.

2.1 Sociale dilemma's

Uitkomsten van besluitvormingsprocessen hangen in veel gevallen samen met de acties van meerdere spelers. Met andere woorden er is niet één speler die de uitkomst bepaalt, maar de som van de acties van meerdere spelers bepaalt hoe het proces verloopt. De reistijd naar kantoor bijvoorbeeld wordt niet alleen bepaald door de individuele keuze voor trein of auto, maar ook door wat anderen doen (trein of auto) en soms ook door externe ontwikkelingen (vertraging of verkeersongelukken). Bij het streven naar een minimale reistijd moet daarom rekening gehouden worden met deze ontwikkelingen.

Sociale dilemma's zijn situaties waarin de voorkeursstrategie van een individu, niet in het belang is van de groep (Ostrom, 2005). Zoals ook in geval van het vervoersprobleem. De keuze voor de auto verkort de individuele reistijd, maar als een minimale reistijd voor de groep wordt alleen bereikt als een deel voor de trein kiest. Beroemd is het sociale dilemma dat Hardin heeft beschreven als de 'tragedy of the commons' (Hardin, 1968) over het gebruik van een weiland door schapenherders. Ieder herder zal er naar streven zo veel mogelijk schapen te laten grazen op het weiland om zo zijn individuele opbrengsten te vergroten. Deze strategie zal snel leiden tot overbegrazing van het weiland: de tragedie. De tragedy of the commons kan vertaald worden naar alle goederen die vrij beschikbaar zijn, zoals de lucht, zeeën (overbevissing), en dus ook snelwegen (files). Dit sociale dilemma is aanleiding geweest voor veel vervolgonderzoek, dat ook heeft laten zien dat sociale dilemma's, en dus ook de Tragedy of the Commons, niet onoverkomelijk hoeven zijn. Door samenwerking, gefaciliteerd door instituties, sociale structuren en afspraken, kunnen dergelijke dilemma's opgelost worden (Ostrom, 2005).

De wereld van hoogwaterveiligheid kent haar eigen sociale dilemma's. Een eerdere analyse van Nederlandse hoogwaterveiligheidsprojecten laat een terugkerend sociaal dilemma zien bij de implementatie van natuurlijke oplossingen voor waterveiligheid (Janssen et al., in prep). Natuurlijke oplossingen zijn bijvoorbeeld zandige oplossingen als de zandmotor, golfdemping door begroeide voorlanden of door wilgenbossen (Borsje et al., 2011). 'Bouwen met de natuur' of 'nature-based flood defence' oplossingen dragen niet alleen bij aan hoogwaterveiligheid, maar bieden tevens meerwaarde voor andere functies zoals natuur of recreatie. Het multifunctionele karakter vraagt samenwerking tussen deze verschillende partijen. De casussen door Janssen et al (in prep) (zie een voorbeeld in Figuur 2.1), laten zien dat de voorkeur voor veel partijen een monofunctionele strategie is, maar dat partijen gezamenlijk meer voordeel kunnen halen uit een multifunctionele benadering – die echter niet gerealiseerd wordt vanwege de dominantie van het handelen volgens strikt individuele voorkeuren. Ook dit is een sociaal dilemma.

Rijkswaterstaat	Multi-functioneel Afsluitdijk project	Mono-functioneel Waterveiligheidsproject
Provincies	2	4
Samenwerken in multi-functioneel Afsluitdijk project	4	1
Apart project voor ontwikkelen Afsluitdijk ambities	3	3

Figuur 2.1 Sociaal dilemma Afsluitdijk spel. Rijkswaterstaat geeft altijd voorkeur aan waterveiligheidsproject dat leidt tot uitkomst D (oranje uitkomst). De optimale uitkomst voor de groep is uitkomst A (hart)

Zonder hulp leiden sociale dilemma's vaak tot suboptimale uitkomsten: files, overbegrazing of een monofunctioneel project. *Meerwaarde van Samenwerken* biedt in deze situaties handvaten om van een verlies-verlies situatie te komen tot een win-win oplossing.

2.2 Speltheorie: begrijpen en oplossen van sociale dilemma's

Voor het begrijpen en oplossen van sociale dilemma's maken we gebruik van speltheorie. Speltheorie vormt een belangrijke basis onder klassieke onderhandelingstheorie (Fisher et al., 1991; Raiffa et al., 2002) en vormt ook de basis en inspiratiebron voor *Meerwaarde van Samenwerken*. Deze theorie biedt handvatten voor het beschrijven of modelleren van situaties waarin partijen van elkaar afhankelijk zijn, zoals met de spelmatrix of met een spelboom (Hermans et al., 2018). Daarnaast biedt het manieren om spellen te begrijpen en op te lossen door middel van de 'logische analyse van conflicten en samenwerkingen' (Straffin, 1993, p.3). Speltheorie gaat uit van spelers die van elkaar afhankelijk zijn, de acties die spelers kunnen nemen, een aantal mogelijke uitkomsten en een waardering per uitkomst van iedere speler.

Speltheorie splitst zich in twee takken: niet-coöperatieve speltheorie en coöperatieve speltheorie. De niet-coöperatieve speltheorie is behulpzaam bij het analyseren van stakeholderdynamiek: hoe zijn spelers van elkaar afhankelijk en wat zijn logische uitkomsten. Hiermee kan de aanwezigheid van sociale dilemma's worden vastgesteld. Coöperatieve speltheorie is gericht op samenwerken: wat kunnen spelers gezamenlijk bereiken en hoe kunnen ze de winst van samenwerken verdelen. Een uitgebreide toelichting op beide vormen van speltheorie bevindt zich in Bijlage 2.

2.3 Van theorie naar *Meerwaarde van Samenwerken*

Door *Meerwaarde van Samenwerken* worden partijen geholpen bij het oplossen en overkomen van sociale dilemma's en het organiseren van (meer) samenwerking tussen partijen.

Speltheorie leidt tot vier uitgangspunten voor *Meerwaarde van Samenwerken*:

- 1 De acties van meerdere partijen bepalen de mogelijke uitkomsten in een situatie. Er is niet één partij die de uitkomst bepaalt van een spel. Partijen zijn van elkaar afhankelijk voor het behalen van resultaat.
- 2 Partijen beoordelen de uitkomsten op basis van hun eigen belangen. Er bestaat geen objectieve maat voor het vaststellen van de waarde van de verschillende uitkomsten. Iedere partij heeft eigen overwegingen en criteria die bepalen hoe zij een uitkomst waarderen. De criteria zijn terug te voeren op de belangen van een partij.
- 3 Partijen zullen willen samenwerken als hen dit meer oplevert dan niet samenwerken. *Meerwaarde van Samenwerken* gaat uit van de vrije wil van alle partijen om deel te nemen aan samenwerken en zoekt dus naar de win-win oplossingen in een spel. De 'huidige werkwijze' fungeert als referentie voor partijen. De huidige werkwijze is niet per se een werkwijze zonder samenwerking, er kan al sprake zijn van bepaalde samenwerking. *Meerwaarde van Samenwerken* is geschikt als méér samenwerking gewenst is.
- 4 De meerwaarde van samenwerken is variabel. Een spelsituatie en daarmee ook de meerwaarde die samenwerking biedt kan veranderen. Bijvoorbeeld als regels veranderen, als waarderingen veranderen, of als spellen worden gecombineerd en daarmee een nieuw spel ontstaat. Als een spel niet (direct) een meerwaarde van samenwerken laat zien, is het zinvol het spel nader te onderzoeken om wellicht toch te komen tot een win-win voor alle partijen.

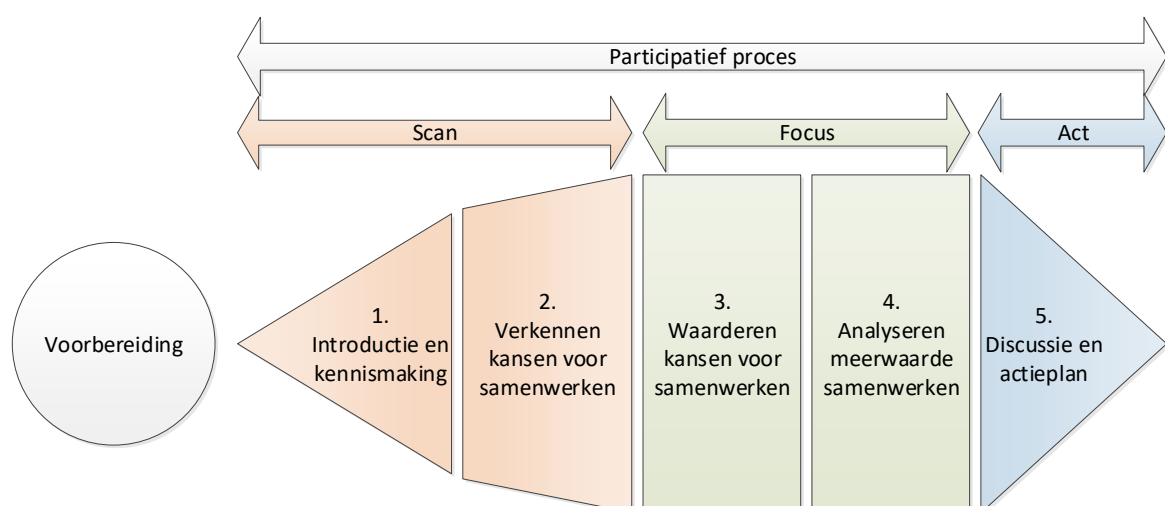
Het toepassen van speltheorie principes in een participatieve context vraagt om een vertaling van theorie naar praktijk. Aan de ene kant zullen de speltheorie modellen versimpeld moeten worden om bruikbaar en begrijpelijk te zijn voor een diverse groep partijen. Aan de andere kant wordt de complexiteit van de modellen juist vergroot doordat je met meerdere partijen aan tafel zit. In het volgende hoofdstuk wordt *Meerwaarde van Samenwerken* toegelicht aan de hand van vijf processtappen.

3 In vijf stappen naar meerwaarde

Het participatief instrument *Meerwaarde van Samenwerken* heeft als doelstelling het faciliteren van (meer) samenwerking tussen partijen. In een participatief proces onderzoeken partijen *wat* zij samen kunnen bereiken, of samenwerken *meerwaarde* oplevert en *hoe* ze dit kunnen realiseren. Belangrijk hierbij is het eerder genoemde uitgangspunt dat partijen gaan samenwerken als hen dit meer oplevert dan alleen werken. Immers, partijen kunnen niet worden gedwongen om samen te gaan, ze moeten hier zelf voor kiezen.

Het proces is opgedeeld in een voorbereiding en een vijftal processtappen (Figuur 3.1). In de volgende paragrafen worden de stappen uitgelegd en toegelicht aan de hand van de casus Noard-Fryslân Bûtendyks. Iedere stap heeft een doel, een beoogd resultaat en een werkwijze om daar te komen. De resultaten van iedere stap vormen input voor de volgende stap.

Het proces volgt het 'scan, focus, act' model³. De voorbereiding is bedoeld om vast te stellen of en hoe *Meerwaarde van Samenwerken* kan worden toegepast. De eerste, 'scan', fase van het participatief proces is een fase van divergeren, verbreden en het in beeld brengen van de mogelijkheden. In deze fase wordt kennis gedeeld en worden ideeën en mogelijkheden ontwikkeld. Stap 1 staat in teken van introductie en kennismaken, partijen leren elkaar, het gebied en ook de stand van de kennis kennen. In stap 2 worden kansen voor samenwerking ontwikkeld. De tweede 'focus' fase, is een fase van verdieping van de uitkomsten van de scan fase. Er worden geen nieuwe ideeën gebracht, maar de ontwikkelde ideeën worden gevalideerd, geordend en er wordt overzicht gecreëerd. In stap 3 worden de kansen voor samenwerking gewaardeerd door de partijen. Stap 4 is de analyse stap en hierin worden de individuele waarderings vertaald naar wat de meerwaarde van samenwerken is. De laatste 'act' fase staat in teken van een aanpak uitstippelen. In stap 5 worden de uitkomsten van de analyse geïnterpreteerd en wordt een actieplan bepaald.



Figuur 3.1 Stappenplan instrument *Meerwaarde van Samenwerken*. Het stappenplan bestaat uit een voorbereiding en vijf participatieve stappen. Het participatief volgt het 'scan, focus en act' – model.

³ Voor meer informatie zie: <http://legacy.mgtaylor.com/mgtaylor/glasbead/SFA.htm>

3.1 Voorbereiding

Doel Het doel van de voorbereiding is vaststellen of en zo ja hoe *Meerwaarde van Samenwerken* kan worden toegepast in de situatie.

Resultaat Een go/no-go beslissing over de toepassing van *Meerwaarde van Samenwerken* en een procesontwerp in geval van een 'go'.

Werkwijze De voorbereiding van de toepassing van *Meerwaarde van Samenwerken* bestaat uit een analyse van de potentiële meerwaarde van samenwerken en de bereidheid van spelers om aan *Meerwaarde van Samenwerken* deel te nemen. Vervolgens wordt een procesontwerp ontwikkeld in samenwerking met de opdrachtgever.

1. Werkwijze go/no-go

Meerwaarde van Samenwerken is ontworpen om samenwerking tussen partijen te faciliteren en daarmee specifiek geschikt voor situaties waarin meer samenwerking gewenst is. De vraag of (meer) samenwerking gewenst is kan analytisch en praktisch benaderd worden, maar is meestal een combinatie van beide.

Het analytische vaststellen of meer samenwerking gewenst is kan met een analyse van stakeholderdynamiek op basis van speltheorie (zie toelichting Bijlage 2). Hiermee kan de aanwezigheid van sociale dilemma's worden bepaald. Als er sprake is van een sociaal dilemma, dan is toepassing van het instrument *Meerwaarde van Samenwerken* zinvol. Immers er lijkt winst te behalen die in de huidige situatie nog niet benut wordt. Een analyse biedt legitimatie voor een toepassing van *Meerwaarde van Samenwerken*. Bovendien is een analyse zinvol als voorbereiding op het participatief proces en het begrip van de context. Echter de analyse zegt nog weinig over bereidheid van partijen om deel nemen aan een participatief proces. Een analyse kan op basis van bureaustudie uitgevoerd worden, of in interactie met stakeholders zelf. De meest geschikte aanpak hangt af van beschikbare middelen en eventuele gevoeligheden.

Een belangrijke voorwaarde voor het slagen van *Meerwaarde van Samenwerken* is bereidheid en beschikbaarheid van stakeholders om mee te doen. Het is daarom altijd nodig om de behoefte aan verdere samenwerking te inventariseren bij partijen zelf. Iedere partij zal voor zichzelf bepalen of deelname gewenst is waarbij zaken als prioriteiten, capaciteit en potentieel resultaat voor de partijen allemaal een rol spelen. Als bij partijen een behoefte bestaat aan meer samenwerking is toepassing van het instrument legitiem. Soms kan verdere samenwerking ook zijn vastgelegd in het beleid van een organisatie of zelfs een juridische verplichting zijn.

2. Werkwijze procesontwerp

Als is besloten dat *Meerwaarde van Samenwerken* geschikt is, is de tweede stap een procesontwerp maken. Er zijn meerdere toepassingsvormen van *Meerwaarde van Samenwerken*: in een participatief proces, als spelsimulatie of als analyse instrument. In hoofdstuk 4 zijn deze verschillende vormen toegelicht.

Onderdeel van het procesontwerp is het vaststellen van het beoogde doel, het gewenste resultaat, en de scope is van de toepassing (bijvoorbeeld een bepaald gebied, project of problematiek). Er moet gekozen worden welke partijen worden uitgenodigd voor deelname. Dit kan op basis van een vrij grove 'quick scan' van belangen en middelen van partijen of meer uitgebreid zoals in de selectie van partijen in de SOM methodiek (Wesselink and Paul, 2010). Daarnaast spelen praktische zaken een rol, de hoeveel tijd voor de toepassing, een geschikte

locatie, rolverdeling en te gebruiken werkvormen en technieken. Op basis van hiervan kan een specifiek ontwerp gemaakt worden voor het proces.

Noard-Fryslân Bûtendyks - voorbereiding

Go/no-go *Er waren meerdere redenen voor toepassing van Meerwaarde van Samenwerken in Noard-Fryslân Bûtendyks. In het projectplan was een wens voor meer samenwerking opgenomen. De redenen die hiervoor werden gegeven waren: een betere samenwerking leidt tot meer onderling begrip en een beter imago voor het waterschap; de verplichting vanuit de Wet op de Zorgplicht om afspraken te maken met beheerders van aangrenzend areaal; en vanuit de Regeling Veiligheid Primaire waterkering de verplichting voorlanden mee te nemen in de beoordeling van de waterkering (POV Waddenzeedijken, 2018). Daarnaast was voorafgaand aan de toepassing door BE SAFE een spelanalyse gemaakt van nut en noodzaak van Meerwaarde van Samenwerken op basis van 8 interviews en een document analyse (Bron: Werkdocument governance Koehool-Lauwersmeer). Hierin werd eveneens geconcludeerd dat samenwerking verbeterd kon worden en dat afspraken maken noodzakelijk was. In aanvulling hierop werd partijen en gevraagd naar verwachtingen, waarin alle partijen aangeven hier positief in te staan.*

Procesontwerp *Door POV-W en BE SAFE is begin 2018 besloten om het Meerwaarde van Samenwerken toe te passen in het gebied Noard-Fryslân Bûtendyks. De doelstelling is omschreven als: ‘dat partijen op en rond het voorland elkaar beter leren kennen en de waarde van en kansen voor mogelijke samenwerkingen in beeld wordt gebracht’ (Bron: e-mail aan deelnemers 20 juni 2018). Er zijn onderwerpen benoemd die tijdens het proces aan de orde moesten komen: zomerpolders, recreatie, ecologie en pacht, kwelderontwikkeling, cultuurhistorie, en veek op de dijk. Er zijn voor vijf deelnemende partijen uitgenodigd voor twee werkdagen.*

3.2 Stap 1 Introductie: naar een gezamenlijke kennisbasis

Doel Als besloten is over te gaan tot toepassing van *Meerwaarde van Samenwerken* is de eerste stap een introductie en kennismaking. Het doel is dat de deelnemers⁴ elkaar en de context beter leren kennen en er een gezamenlijke kennisbasis ontstaat.

Resultaat Een goede introductie en kennismaking legt de basis voor het doorlopen van een participatief proces. Het beoogd resultaat is driedelig: (1) de bereidheid en het vertrouwen om met elkaar aan de slag te gaan, (2) kennis over de partijen en hun belangen onderling en (3) een gemeenschappelijke kennisbasis.

Werkwijze Er zijn veel verschillende manieren om een introductie en kennismaking vorm te geven. We gaan hier in op manieren om *persoonlijk* kennis te maken, om een *gebied* beter te leren kennen en om te werken aan een gezamenlijke *kennisbasis*.

De meeste vormen voor een persoonlijke kennismaking zijn algemeen en voor iedere interactieve bijeenkomst en participatief proces geschikt. Het aanbod is groot, bijvoorbeeld op websites als werkvormen.info, www.hartelijkgefaciliteerd.nl, of het digitale '[werkvormenboek](#)'. Naast het beter leren kennen van de mensen zijn specifiek voor *Meerwaarde van*

⁴ In de uitleg van de methodiek spreken we zowel van deelnemers als van partijen. Een deelnemer is een individu die namens een partij deelneemt aan Meerwaarde van Samenwerken. In de toelichting wordt ook vaak gesproken over partijen om te verwijzen naar de organisatie die de deelnemer vertegenwoordigt. De termen worden door elkaar gebruikt.

Samenwerken twee aspecten van het leren kennen van partijen relevant: de huidige werkwijze en ambities en doelen. *Meerwaarde van Samenwerken* laat uiteindelijk zien wat de winst voor individuele partijen is ten opzichte van de 'huidige werkwijze'. Daarom is het goed om tijdens de introductie al stil te staan bij wat die huidige werkwijze is en of er bijvoorbeeld al samenwerkingen bestaan. Ambities en doelen zijn relevant bij het zoeken naar kansen voor samenwerkingen (Stap 2), waarbij al gedacht kan worden aan hoe dit partijen helpt, en ook bij de waardering van kansen (stap 3), omdat dan beter begrepen wordt waarom een partij een bepaalde kans meer of minder waardeert.

Het leren kennen van een gebied (vaak de context van *Meerwaarde van Samenwerken*) middels een gebiedsbezoek heeft veel en grote voordelen. Partijen leren zowel elkaar als het gebied beter kennen. Tijdens een gebiedsbezoek kunnen partijen letterlijk laten zien wat ze tegenkomen in hun dagelijks werk en hoe en waarom ze daar mee omgaan. Dergelijke gezamenlijke activiteiten zijn cruciaal voor het opbouwen van onderling begrip en vertrouwen en het kennen van de context van de mogelijke samenwerkingen. Het is daarmee de tijdsinspanning die een gebiedsbezoek vraagt meestal meer dan waard.

Een gemeenschappelijke kennisbasis en begrip van de context voorkomt discussie over kennis in latere stadia van het proces. Zeker als kennis onderdeel is van debat of verschillende beelden bestaan bij de kennis is dit een belangrijk onderdeel. Daarnaast is delen van relevant onderzoek en documenten voor het gebied nodig. Joint-fact-finding methodes kunnen hier ingezet worden, evenals 'group model building' technieken, waarbij partijen gezamenlijk een systeemmodel maken (McEvoy et al., 2018). De meest passende strategie hangt af van de relevantie, gevoeligheid en de mate van overeenstemming van kennis.

Noard-Fryslân Bûtendyks – stap 1 Introductie

De introductie in NFB had het karakter van een voorstelronde, een gebiedsbezoek en een toelichting op recente onderzoeken in de POV-W. Tekenaars waren betrokken om de 'huidige werkwijze', 'doelen en ambities' in beelden te vangen en visueel vast te leggen. Tijdens de voorstelronde hebben deelnemers verteld wie ze zijn, wat hun rol is en wat ze doen en eventueel met wie (huidige werkwijze). Tijdens het gebiedsbezoek is door de deelnemers zelf het initiatief genomen (Figuur 3.2). Na afloop zijn door de deelnemers de ambities van de partijen die ze vertegenwoordigen gedeeld. Vertegenwoordigers van de POV-W hebben het actuele onderzoek gepresenteerd.



Figuur 3.2 Beelden van het DmV gebiedsbezoek

3.3 Stap 2 Kansen voor samenwerken

Doel Kansen voor samenwerking tussen partijen in beeld brengen.

Resultaat Het resultaat is een aantal kansen voor samenwerken, inclusief de partijen (coalities) die nodig zijn om de kans te realiseren.

Werkwijze Het zoeken naar kansen voor samenwerking heeft altijd het karakter van een brainstorm. Het is belangrijk dat breed gezocht worden en dat nog geen oordeel wordt gegeven aan de kansen. Het oordelen en prioriteren gebeurt in stap 3 en 4, maar nog niet hier. Afhankelijk van de context en het doel van het proces worden kansen gezocht voor meerdere onderwerpen, een specifiek issue, of voor coalities. Het verdient de aanbeveling om te werken met beelden of tekeningen van de kansen.

Kansen voor samenwerking voor meerdere onderwerpen

Als nog niet duidelijk is op welke onderwerpen samenwerking wordt gezocht, kan gekozen worden om voor meerdere onderwerpen kansen in beeld te brengen. Dit kan het geval zijn als partijen in een 'gebied' (meer) willen samenwerken (zoals ook in de casus Noord-Fryslân Bûtendyks). Ofwel vooraf, ofwel met de groep, worden de onderwerpen benoemd, waarbij altijd de juistheid van onderwerpen bij de groep wordt gecontroleerd. In de brainstorm wordt per onderwerp bepaald wat het probleem is, welke kansen voor samenwerking er zijn en welke partijen betrokken zijn bij de kansen.

Kansen voor samenwerking voor een specifiek issue

Als het doel van het proces gericht is op het zoeken naar samenwerking op een specifiek issue (bijvoorbeeld kustonderhoud) worden verschillende kansen voor samenwerking uitgewerkt die een mogelijke oplossing voor dit probleem vormen.

Kansen voor coalities

Een meer theoretische benadering is om voor coalities (d.w.z. een groep van samenwerkende partijen) kansen te onderzoeken. Voor alle mogelijke coalities wordt dan bekeken wat bereikt kan worden. Bij de waardering (stap 3) en het analyseren van meerwaarde van samenwerken (stap 4) kan vervolgens precies bepaald worden wat een individuele partij kan winnen of verliezen als hij gaat samenwerken met de ene of andere partij of met alle partijen en wat de optimale coalitie is. Echter, bij meer dan drie partijen wordt het al snel praktisch onhaalbaar om alle verschillende coalities af te gaan. Bij vier partijen zijn er 12 verschillende coalities, en dus 12 brainstorm rondes nodig, bij vijf partijen zijn het zelfs 34 verschillende coalities. Ook is het niet altijd praktisch om voor iedere coalitie apart de kansen te bepalen. Hoewel het heel compleet en gestructureerd is, zal het in de praktijk vaak meer effectief zijn om meteen naar de relevante onderwerpen of problemen te kijken.

Beelden helpen

Het visueel weergeven van kansen voor samenwerking tijdens de brainstorm heeft veel voordelen. Ten eerste helpt het deelnemers elkaar te begrijpen. Ze zien hun ideeën direct verbeeld en zien dus ook wat er aan het beeld wel of niet klopt. Bovendien zijn de beelden nadien makkelijk beschikbaar en bruikbaar in communicatie. Beelden kunnen tijdens de sessies gemaakt worden door tekenaars.

Noard-Fryslân Bûtendyks – stap 2 Kansen voor samenwerking

In de voorbereiding op Meerwaarde van Samenwerken zijn de onderwerpen benoemd waarop de partijen in Noard-Fryslân Bûtendyks samenwerken kunnen verkennen. Het verkennen van kansen gebeurt vervolgens in groepen onder leiding van een tekenaar (Figuur 3.3). De vragen per onderwerp zijn: Wat is er aan de hand? Hoe kan dit ‘opgelost’ worden? Wie zijn hierbij nodig? Deze laatste vraag is van belang om de ‘coalities’ vast te stellen. In vier discussieronden komen de thema’s zomerpolders, kwelderontwikkeling, recreatie en beweiding aan bod. (Bron: verslag werkdag 1). In totaal zijn acht kansen voor samenwerking gevonden, op vier verschillende onderwerpen (Figuur 3.4).



Figuur 3.3 Kansen verkennen onder leiding van tekenaars



Figuur 3.4 Acht kansen voor samenwerking op zeven flip-overs

3.4 Stap 3 Waarderen

Doel De waardering van kansen per partij in beeld brengen.

Resultaat Waardering per partij voor iedere kans in een waardering tabel (zie Tabel 3.1). Wint of verliest een partij bij een bepaalde kans?

Werkwijze Deelnemers wordt gevraagd of met een bepaalde kans het bereiken van de doelen van hun organisatie makkelijker of juist moeilijker wordt. Dit kan op verschillende manieren: via een online enquête, een methode van stickers, door het invullen van een multi-criteria tabel

of alle kansen op volgorde van aantrekkelijkheid te zetten⁵. Belangrijk is dat bij het waarderen het perspectief van de deelnemende partij wordt gebruikt, dus redenerend vanuit organisatie belangen. De weergave van het totaal aan waarderingen is in tabelvorm en kan kwalitatief middels pijlen (zie Tabel 3.1), met kleuren (groen is positief, rood negatief), of kwantitatief (bijvoorbeeld score -3 tot +3). Op basis van de individuele partij waarderingen wordt in stap 4 de stap gemaakt naar kansen voor samenwerking.

Tabel 3.1: Voorbeeld Resultaat tabel Waardering. In deze tabel is de waardering gekwalificeerd door middel van pijlen. Het is ook mogelijk de waardering te kwantificeren. Een grote pijl staat voor een waarde '1', een kleine voor 0,5. Een pijl naar beneden is een negatieve waardering.

	Partij 1	Partij 2	Partij 3
Kans voor samenwerking 1	↑↑↑	↑↑	↑
Kans voor samenwerking 2	↑↑	↑	↓↓↓
Kans voor samenwerking 3	↑↑	↑	-
Kans voor samenwerking 4	-	-	↑↑
Kans voor samenwerking 5	↑	↓	↑↑

De digitale enquête

Via een digitale enquête beoordelen partijen de kansen: wordt het bereiken van organisatie doelen makkelijker of juist moeilijker met een kans? Dit kan tijdens een werksessie d.m.v. een mentimeter (www.mentimeter.com) of vergelijkbare online instrumenten of na afloop waarbij partijen per mail worden uitgenodigd om deel te nemen aan een online enquête. Het voordeel van een digitale enquête is dat deelnemers niet worden afgeleid door groepsdynamiek of tijdsdruk (als deze na afloop is). Ook worden alle kansen op een zelfde wijze gepresenteerd. Als de enquête achteraf wordt gehouden, kan het een tijd duren voordat alle deelnemers deze hebben ingevuld.

Stickers

In een workshop setting waarbij deelnemers middels groene stickers (realiseren doelen wordt makkelijker), of via rode (realiseren kansen wordt moeilijker) gedaan worden. Belangrijk is dat de kansen zo evenwichtig mogelijk worden gepresenteerd. Dit is niet altijd haalbaar. Ook moet duidelijk zijn welke partij welke sticker plaatst.

Multi-criteria tabel

Meer inzicht en structuur bij waarderen kan verkregen worden door middel van een multi-criteria tabel. Iedere deelnemer bepaalt dan eerst welke criteria voor zijn organisatie belangrijk zijn en waardeert vervolgens per criterium de kansen. Dit kost meer tijd, maar geeft ook veel inzicht. Als in een later stadium in het proces blijkt dat samenwerking lastig is kan per deelnemers bekeken worden hoe samenwerking eventueel aantrekkelijker gemaakt kan worden.

⁵ Kansen kunnen alleen op volgorde gezet worden als ze vergelijkbaar zijn. Met andere woorden, geen appels met peren vergelijken.

De waardelij

De waardelij is geschikt als kansen vergelijkbaar zijn. Deelnemers wordt gevaagd de kansen op aantrekkelijkheid te sorteren. Op deze manier wordt inzichtelijk wat voor partijen het meest en het minst oplevert. Dit moet inclusief de huidige werkwijze zodat duidelijk is bij welke kansen een partij wint en bij welke kansen een partij verliest. Deze aanpak is niet geschikt als de kansen zijn bedacht voor meerdere onderwerpen. Immers deze zullen niet allemaal vergelijkbaar zijn: appels en peren.

Noard-Fryslân Bûtendyks – stap 3 Waarderen

In eerste instantie is de deelnemers tijdens de workshop gevraagd om de gevonden kansen te waarderen met behulp van stickers. Echter door tijdsdruk aan het einde van de dag, en ook doordat de kansen niet duidelijk en uniform konden worden weergegeven, is de conclusie getrokken dat de waardering onvoldoende betrouwbaar was voor een goede analyse. Daarom is in tweede instantie de online enquête tool Survio gebruikt voor het vaststellen van waarderingen. Aan deelnemers is per e-mail gevraagd de waardering te geven, wat 6 van de 7 deelnemers hebben gedaan. Per kans is gevraagd of deze bijdraagt aan het bereiken van organisatiedoelen. Een tweede vraag is gericht op het vaststellen van de benodigde coalitie voor een kans. Na iedere vraag is de deelnemers de gelegenheid gegeven (maar niet de verplichting) om een toelichting te geven op het antwoord (bron: online enquête). De resultaten zijn in een tabel gepresenteerd (Figuur 3.5).

De vragen zoals gesteld in de online enquête (waarbij ook het beeld werd weergegeven dat tijdens de werkdag was geschetst door de tekenaars).

- 1. Door realisatie van de kans wordt het bereiken van uw organisatie doelen: • erg lastig tot onhaalbaar; • Veel lastiger; • iets lastiger; • niet beïnvloedt; • iets makkelijker; • veel makkelijker; • heel makkelijk.*
- 2. Als uw organisatie niet meedoet in de kans, dan is deze oplossing: •haalbaar; • niet haalbaar*

TWEEDE PEILING – HET RESULTAAT

Hier is het gemiddelde genomen van het antwoord van de respondenten

Kans	Cruciale coalitie	Partij 1	Partij 2	Partij 3	Partij 4
Natuurlijke ophoging zomerpolders door inrichting wisselpolders	1,3,4	3	1,5	1	-2
Ophogen zomerpolders met baggermateriaal uit de vaargeul	1,3,4	1	1,5	0,5	-2
Ophogen zomerpolders met lokaal materiaal uit kweldergebied	1,3,4	1	1,5	0,5	-1
Gastheer recreatie	1,4	1	0,5	0	-1
Groene dijk met flauw talud of brede groene dijk	2,3	1	1,5	1	0
Kustlijnvisie	1,2,3	3	2	2	2
Samenwerking tbv Distelproblematiek	1,4	1	1,5	0	2
Voorzieningen voor uitbreiding weideseizoen	1,3,4	1	0	0	2

De 'Cruciale coalitie' is op basis van of de partijen zichzelf noodzakelijk zien voor het realiseren van de kans.

De antwoorden op de vragen mbt de bijdrage aan organisatiedoelen zijn als volgt gekwantificeerd:

- erg lastig tot onhaalbaar = -3;
- Veel lastiger = -2;
- Iets lastiger = -1;
- niet beïnvloedt = 0;
- iets makkelijker = 1;
- veel makkelijker = 2;
- heel makkelijk = 3.

Figuur 3.5 Het resultaat van de online waardering is samengevat in een kwantitatieve tabel. Horizontaal staan de kansen voor samenwerking weergegeven (voor meerdere onderwerpen). Verticaal staan de partijen benoemd.

3.5 Stap 4 Analyse meerwaarde van samenwerken

Doel Vaststellen van de meerwaarde van samenwerken.

Resultaat Inzicht in de meerwaarde van samenwerken en suggesties om de meerwaarde te bereiken.

Werkwijze Het vaststellen van de meerwaarde van samenwerken gebeurt op basis van de waarderingen per partij uit stap 3. Eerst wordt vastgesteld of er kansen direct haalbaar of onhaalbaar zijn, wanneer iedereen wint of juist iedereen verliest. Daarna wordt de *potentiële* meerwaarde van samenwerken bekeken. En als laatste is de vraag *hoe* de meerwaarde samenwerking bereikt kan worden.

1. Direct haalbare of onhaalbare kansen

In de eerste stap maken we een onderverdeling in de kansen om te zien of er kansen zijn die direct haalbaar onhaalbaar zijn. Deze onderverdeling is gebaseerd op het speltheoretische concept van 'dominantie'.

- Direct haalbare kansen: iedereen wint en niemand heeft een beter alternatief
Bij direct-haalbare kansen wint iedereen ten opzichte van de huidige werkwijze en is er voor geen van de partijen een beter alternatief voor deze kans.
- Direct onhaalbare kansen: iedereen verliest
Bij direct onhaalbare kansen verliest iedereen. Er zijn (meerdere) andere uitkomsten die wel de moeite van de samenwerking waard zijn of in ieder geval is de huidige werkwijze aantrekkelijker.
- Overige kansen
Dit zijn alle kansen die niet 'direct haalbaar' of 'direct onhaalbaar' zijn. Deze kansen zijn het minst duidelijk en vragen daarom meer aandacht bij het vaststellen van vervolgactie.

2. *Potentiële meerwaarde van samenwerken*

Stel, partijen gaan op alle onderwerpen samenwerken waar mogelijk, wat levert dit dan op voor de groep (let op: dus niet voor de individuele partij)? Dit is de *potentiële* maximale meerwaarde van samenwerken. De potentiële meerwaarde van samenwerken zegt iets over wat 'in theorie' gehaald kan worden wanneer er volledige samenwerking zou zijn op alle mogelijke gebieden. Het zegt nog niets over de *haalbaarheid* van samenwerken, omdat hier alleen gekeken wordt naar de groep en niet naar individuele partijen. De rechterkolom in Figuur 10 geeft de potentiële meerwaarde aan van Noard-Fryslân Bûtendyks: '24'.

Let op. Ook 'in theorie' kunnen niet alle kansen tegelijkertijd worden gerealiseerd. Dus als er meerdere kansen zijn voor het zelfde onderwerp (ook wel meerdere oplossingen voor hetzelfde probleem), dan wordt bij het vaststellen van de potentiële meerwaarde de kans met de hoogste opbrengst genomen. In het geval van Noard-Fryslân Bûtendyks waren er meerdere kansen voor het onderwerp zomerpolders (kans 1, 2 en 3). Bij het vaststellen van de potentiële meerwaarde is alleen kans 1, met de hoogste opbrengst, meegenomen (zie [Figuur 3.6](#)).

3. *Haalbaarheid van samenwerking*

De potentiële meerwaarde van samenwerken zegt nog weinig over de *haalbaarheid* van samenwerken. Dit komt doordat de waardering van kansen per partij verschilt: een potentiële meerwaarde kan ontstaan doordat de ene partij (veel) wint terwijl het voor een andere partij verlies betekent. In deze stap wordt bekeken daarom of kansen die (relatief) veel opleveren voor het collectief, maar niet direct-haalbaar zijn, haalbaar kunnen worden. Dit kan op meerdere manieren: in gesprek gaan over aanpassing van de kans zodat die beter aansluiten bij de belangen van bepaalde partijen; combinaties van kansen te overwegen; aanvullend onderzoek met betrekking tot inzichten in de kans; of compensatie van 'verliezende' partijen. Een aandachtspunt is de situatie waarbij partijen een kans als neutraal waarderen, de vraag is dan of er voor die partij voldoende motivatie is om mee te doen bij het realiseren van de kans.

Noard-Fryslân Bûtendyks – stap 4 Analyse

Op basis van de waarderingstabel (Figuur 3.5) is een analyse gemaakt van de potentiële meerwaarde van samenwerken. Figuur 3.6 geeft de resultaten van de analyse weer.

1. *Direct haalbare of onhaalbare kansen. De kans 'Kustlijnvisie' maakt het voor alle partijen veel makkelijker om hun doelen te bereiken! Deze is direct haalbaar. Geen enkele kans is direct onhaalbaar.*
2. *De potentiële meerwaarde van samenwerken is vastgesteld door de waardering per partij per kans bij elkaar op te tellen. Omdat voor het onderwerp Zomerpolders drie kansen waren geïdentificeerd is daar de kans met de grootse waarde meegerekend. De potentiële meerwaarde van samenwerken is '24' verdeeld over zes verschillende kansen.*

3. Vijf van de zes kansen met meerwaarde voor samenwerken zijn niet direct haalbaar en ook niet direct onhaalbaar. Voor deze kansen is het nodig nader te onderzoeken hoe ze haalbaar gemaakt kunnen worden. De samenwerking ten behoeve van distelproblematiek lijkt op basis van de analyse zeer haalbaar. Iets doen aan zomerpolders is lastiger. Drie partijen levert het winst, maar partij 4, die cruciaal is, verliest. Hier is meer gesprek nodig: waarom zien ze verslechtering? Zijn er alternatieven? Kunnen ze worden gecompenseerd? Recreatie lijkt voor het collectief (te) weinig op te leveren om hier verder inspanning op te plegen. De brede groene dijk, levert meerwaarde op. Het beweidingseizoen levert meerwaarde op, maar niet voor partij 2 die wel onderdeel van de coalitie is. De vraag is of partij 2 toch mee wil doen?

POTENTIELE MEERWAARDE VAN SAMENWERKING

De drie kansen voor het ophogen van zomerpolders sluiten elkaar uit. Wisselpolders leveren voor het collectief de meeste waarde.

#	Kans	Cruciale coalitie	Partij 1	Partij 2	Partij 3	Partij 4	SOM
1	Natuurlijke ophoging zomerpolders door inrichting wisselpolders	1,3,4	3	1,5	1	-2	3,5
2	Ophogen zomerpolders met baggermateriaal uit de vaargeul	1,3,4	1	1,5	0,5	-2	1
3	Ophogen zomerpolders met lokaal materiaal uit kweldergebied	1,3,4	1	1,5	0,5	-1	2
4	Gastheer recreatie	1,4	1	0,5	0	-1	0,5
5	Groene dijk met flauw talud of brede groene dijk	2,3	1	1,5	1	0	3,5
6	Kustlijnvisie	1,2,3	3	2	2	2	9
7	Samenwerking tbv Distelproblematiek	1,4	1	1,5	0	2	4,5
8	Voorzieningen voor uitbreiding weideseizoen	1,3,4	1	0	0	2	3
							24

Wanneer alle kansen voor samenwerking worden benut is de maximale waarde 24.

Figuur 3.6 Uitkomst analyse stap potentiële meerwaarde van samenwerken (bron: presentatie analyse werkdag 2)

3.6 Stap 5 Prioriteren en vervolgactie

Doel Vaststellen vervolgacties voor samenwerken op basis van de analyse meerwaarde van samenwerken.

Resultaat Een actieplan voor vervolg.

Werkwijze Op basis van de analyse bespreken welke acties de partijen willen nemen. Belangrijk is om eerst de analyse te bespreken en te controleren, er moet immers begrip en ook draagvlak zijn bij de partijen om de analyse ook te kunnen gebruiken. De tweede stap is bespreken welke conclusie partijen trekken uit de analyse en welke acties zij willen nemen.

Het bespreken en controleren van de analyse bestaat uit het presenteren van de analyse en de verschillende stappen erin. Belangrijk is dat de analyse wordt begrepen en herkent. Het kan ook discussie en vragen bij deelnemers oproepen. Waarom is voor een bepaalde partij een bepaalde kans negatief? Hier kan het gesprek over gevoerd worden. Omdat partijen en organisaties vaak meerdere belangen hebben (bijvoorbeeld beheer van de dijk en de dijkversterking) kan het zijn dat medewerkers bij dezelfde organisatie een andere waardering geven. In het gesprek moet hier aandacht voor zijn.

Als de analyse begrepen, gecontroleerd en zo nodig aangepast is, kan de volgende stap genomen worden: het trekken van conclusies en definiëren van vervolgactie. Zijn er kansen waarop vervolgactie wenselijk is. Het opnieuw aflopen van de kansen en per kans besluiten wat te doen is een manier om dit te doen. Maar er zijn vele manieren.

Noard-Fryslân Bûtendyks – stap 5 Prioriteren en vervolgactie

Tijdens een werksessie is de analyse Meerwaarde van Samenwerken gepresenteerd en gecontroleerd. Er zijn geen aanpassingen in de gemaakte analyse, wel komen er reacties op de analyse en wordt inhoudelijk over de uitkomsten gesproken.

Vervolgens wordt de tabel uit de analyse (Figuur 3.6) opnieuw langsgelopen en wordt op basis daarvan besproken of de oplossingen geschikt zijn als pilot. Er worden drie pilots benoemd: aanleggen zomerpolders d.m.v. aanleg nieuwe zomerkades; distelbestrijding, en; natuurlijk ophogen zomerpolders. Ook de kustlijnvisie wordt in een vervolgtraject opgepakt.

4 Drie toepassingsvormen

Het vorige hoofdstuk heeft een inzicht gegeven in de voorbereiding en vijf processtappen van *Meerwaarde van Samenwerken*. In Noard-Fryslân Bûtendyks is *Meerwaarde van Samenwerken* ingezet om te werken aan meer samenwerking tussen partijen in een gebiedsproces. Echter er zijn meer vormen om *Meerwaarde van Samenwerken* toe te passen. Als relaties tussen partijen omgeven zijn met gevoeligheden, en samenwerking misschien wel wenselijk maar nog heel ver weg is kan een spelsimulatievorm gebruikt worden om (gezamenlijk) te leren over de mogelijkheden. Ook kan *Meerwaarde van Samenwerken* worden ingezet als analyse instrument. Onderstaande Tabel 4.1 geeft een vergelijkend overzicht van de drie toepassingsvormen en vervolgens een nadere toelichting.

Tabel 4.1 Drie toepassingsvormen van *Meerwaarde van Samenwerken*

Meerwaarde van Samenwerken	Wanneer	Doel	Resultaat	Werkwijze
... in gebiedsprocessen	(meer) samenwerking is gewenst en partijen willen mee doen in een gebiedsproces	Faciliteren van (meer) samenwerking tussen partijen	(Verdere) samenwerking en kennismaking tussen partijen.	Deelnemers doorlopen gezamenlijk vijf processtappen (vergelijk Noard-Fryslân Bûtendyks)
... als spelsimulatie	(meer) samenwerking is gewenst, maar nog ver weg of ligt gevoelig	Beter begrip van kansen en belemmeringen van samenwerken, zonder dat er veel op het spel gaat. Werkt motiverend in de echte wereld	Inzichten in kansen voor samenwerking Motivatie voor samenwerking Reflectie op eigen situatie Ijsbreker in lastige processen	Deelnemers doorlopen een fictief proces met kenmerken van de relevante eigen situatie en spelen hun eigen of een andere rol
... als analyse	Inzicht in de potentie van (meer) samenwerking	Bepalen of meer samenwerking gewenst is in een bepaalde situatie	Inzicht in stakeholderdynamiek en potentiële meerwaarde van samenwerken	Op basis van desk-study en eventueel interviews de vijf <i>Meerwaarde van Samenwerken</i> stappen doorlopen

4.1 Faciliteren van (gebieds) processen

Meerwaarde voor Samenwerking is bruikbaar als participatief instrument in gebiedsprocessen waar de wens is om meer samen te gaan doen of waar ingezien wordt dat er door samenwerking meer bereikt kan worden maar men weet nog niet hoe. Deze toepassingsvorm is ook in Noard-Fryslân Bûtendyks gebruikt. De vijf stappen worden gezamenlijk met de partijen doorlopen.

De waardering de partijen geven aan kansen voor samenwerking is altijd een momentopname. Er kunnen veranderingen zijn in de context of nieuwe inzichten die de gegeven waardering en

de bijbehorende conclusies anders maken. *Meerwaarde van Samenwerken* kan ook worden ingezet om te monitoren of partijen (nog steeds) tevreden zijn met een samenwerking. Het resultaat van *Meerwaarde van Samenwerken* is ook een beter begrip tussen de partijen. Dit is geen momentopname, partijen leren elkaar en elkaars belangen betere kennen en zien waar zij elkaar kunnen aanvullen.

4.2 De spelsimulatie

In spelsimulatievorm kan *Meerwaarde van Samenwerken* op een meer indirecte manier bijdragen aan processen. Deze vorm is geschikt voor situaties waar samenwerking mogelijk gewenst is, maar in de praktijk te ver weg is. Bijvoorbeeld omdat de afstand tussen partijen als erg groot wordt ervaren, er sprake is van spanningen tussen partijen of omdat men niet eenvoudig ziet hoe samenwerking vorm kan krijgen. Een initiatiefnemer kan dan andere partijen uitnodigen om een spel te spelen om zo gezamenlijk in een veilige omgeving de situatie beter te begrijpen en verkennen. Deelnemers spelen een rol in een fictief proces, al dan niet met kenmerken van de eigen situatie. Deelnemers spelen hun eigen rol of juist de rol van een andere partij. Zo leren ze over elkaar kennen en begrijpen beter waarom bepaalde partijen handelen zoals ze doen. Het spel kan dienen als ijsbreker in lastige situaties, als inspiratiesessie of als leerinstrument. Naast kennis over de meerwaarde van samenwerken worden ook vaardigheden in het samenwerken opgedaan.

De spelsimulatie kan ook worden gebruikt in trainingen of opleidingen. In diverse opleidingen gericht op gebiedsontwikkeling zijn begrip van actoren en instituties een belangrijk onderdeel, alleen al vanwege de haalbaarheid van projecten. *Meerwaarde van Samenwerken* biedt een kader om te leren over actoren, dynamiek tussen actoren en kansen en belemmeringen voor samenwerking.

Op basis van de casus Noard-Fryslân Bûtendyks is een mini-masterclass *Meerwaarde van Samenwerken* ontwikkeld inclusief een fictieve spelsimulatie. Deze is onder meer ingezet tijdens de POV dag, 20 september 2019. Deze 45 minuten durende training biedt deelnemers een kennismaking met het instrument en doordat ze het proces doorlopen krijgen ze beter begrip van de mogelijkheden voor hun eigen situatie.

4.3 Het analyse instrument

Tot slot, kan *Meerwaarde van Samenwerken* ingezet worden als analyse instrument wanneer inzicht in de potentie van samenwerking gewenst is. Hierbij wordt de situatie op afstand geanalyseerd op basis van de geschetste stappen in combinatie met speltheorie. De inzichten zijn het resultaat van bureaustudie, eventueel in combinatie met interviews. Dit geeft een interpretatie van de situatie en een inschatting of meer samenwerking gewenst is. Een dergelijke analyse is zinvol ten behoeve van het begrip van de context. Het kan als voorbereiding dienen op een participatief proces, maar dit is niet noodzakelijk. De analyse geeft nog geen zekerheid of partijen ook deel willen nemen aan een participatief proces. Partijen zullen voor hun eigen individuele situatie bepalen of een participatief proces gewenst is waarbij zaken als prioriteiten, capaciteit en potentieel resultaat allemaal een rol spelen.

5 Wanneer kies je voor *Meerwaarde van Samenwerken*?

Wanneer kies je voor *Meerwaarde van Samenwerken*? En wanneer niet? *Meerwaarde van Samenwerken* is niet het enige instrument dat kijkt naar de waarde van verschillende oplossingen (kansen) of werkt aan het faciliteren van samenwerken.

We bespreken twee instrumenten die overlappen met *Meerwaarde van Samenwerken*, maar tegelijkertijd wezenlijk anders zijn: de Maatschappelijke Kosten Baten Analyse (MKBA) en Strategisch OmgevingsManagement (SOM). Beide instrumenten worden veelvuldig door de (rijks)overheid toegepast. De MKBA kijkt net als *Meerwaarde van Samenwerken* naar 'waarden', maar dan meer vanuit maatschappelijke waarden als geheel en in monetaire termen, in plaats van vanuit een subjectieve blik op verschillende waarden door de meest direct betrokken maatschappelijke partijen. SOM is net als *Meerwaarde van Samenwerken* gericht op het combineren van verschillende belangen en vruchtbare samenwerkingen, maar ontbeert een analytisch instrument om meerwaarde vast te stellen. Beide instrumenten zijn anders, maar tegelijkertijd complementair aan *Meerwaarde van Samenwerken*.

5.1 Maatschappelijke Kosten-Baten Analyse en *Meerwaarde van Samenwerken*

Een MKBA – Maatschappelijke Kosten-Baten Analyse – is een instrument dat wordt gebruikt om besluitvorming rondom maatschappelijk complexe projecten te ondersteunen. In sommige gevallen zoals bij projecten uit de MIRT is een MKBA verplicht. Een MKBA geeft inzicht in de positieve en negatieve effecten in de breedste zin van het woord (de gevolgen voor de welvaart en het welzijn van de samenleving als geheel) van verschillende beleidsopties en geeft aan voor wie die kosten en baten zijn. Zodoende helpt een MKBA bij het vergelijken en kiezen tussen de alternatieven. De kosten en baten worden waar mogelijk uitgedrukt in geldeenheden, maar ook effecten waar geen marktprijzen voor bestaan (bijvoorbeeld beleving of biodiversiteit) worden opgenomen. Deze effecten zijn moeilijker te waarderen maar toch zijn er steeds meer methoden om dit toch te doen. Meer achtergrond over de MKBA beschrijven Faber and Mulders (2012).

Zeker op het gebied van ecosysteemdiensten gebeurt veel. Om ecosysteemdiensten volwaardig te betrekken in investeringsbeslissingen is het nuttig om natuur monetair te kunnen waarderen, omdat zo een vergelijkingskader ontstaat. Een voorbeeld van begroeide vooroevers is dat de golfslag afgeremd wordt, waardoor de dijk niet of minder verhoogd hoeft te worden, waterplanten zuiveren het water en het woongenot gaat omhoog. Dit kan monetair uitgedrukt worden. Er zijn diverse methoden en tools om natuurlijk kapitaal te beschrijven en daarna monetair te waarderen.

De MKBA en *Meerwaarde van Samenwerken* hebben zowel verschillen als overeenkomsten (Tabel 5.1). Beide instrumenten waarderen alternatieven. De MKBA echter doet dit vanuit het perspectief van de maatschappij als geheel, waarbij maatschappelijke waarden uitgedrukt worden in monetaire termen. Vaak is er veel onderliggende kennis en zijn aannames nodig voor een MKBA. *Meerwaarde van Samenwerken* waardeert op basis van de perceptie van individuele maatschappelijke partijen en vanuit het perspectief van de coalitie die nodig is om een kans voor samenwerking te realiseren. Deze waardering door partijen kan met kennis worden gevoed en ondersteund, maar kan ook gedaan worden op basis van de kennis die op een bepaald moment bij de partijen beschikbaar is. Waar de MKBA streeft naar objectiviteit, transparantie en economisch zinvolle besluitvorming, streeft *Meerwaarde van Samenwerken* naar transparantie in subjectieve waarderingen en het ondersteunen van (meer) samenwerking.

tussen partijen. De MKBA is doorgaans een analytisch instrument, *Meerwaarde van Samenwerken* kan zowel participatief als analytisch ingezet worden. De instrumenten zijn complementair. Inzichten uit een MKBA kunnen partijen helpen om kansen voor samenwerking te waarderen.

Tabel 5.1 verschillen en overeenkomsten tussen de MKBA en *Meerwaarde van Samenwerken*

MKBA	Meerwaarde van Samenwerken
Waarderen van alternatieven	Waarderen van kansen voor samenwerking
Analytisch instrument	Participatief of analytisch instrument
Objectief vaststellen monetaire waarde (kosten en baten)	Subjectief (vanuit partijen) vaststellen van waarde
Perspectief is 'de maatschappij'	Perspectief is de coalitie van partijen nodig om een kans te realiseren
Gericht op transparantie in analyse en informeren van besluitvorming	Gericht op transparantie in proces en faciliteren van (meer) samenwerken.

5.2 Strategisch OmgevingsManagement (SOM)

Het Strategisch OmgevingsManagement (SOM) is een veelgebruikt instrument in het omgaan met een complex veld aan partijen. De SOM-aanpak is een aanpak gericht op 'vanuit oprechte interesse in de belangen van partijen zoeken naar een oplossing die door alle betrokkenen gedragen én als winst beoordeeld wordt' (Wesselink and Paul, 2010, p.13). De aanpak is gericht op het voorkomen en oplossen van conflicten en duurzame dialoog met de omgeving.

De 'Mutual Gains approach' (ook win-win benadering genoemd) staat centraal; dit houdt in dat de verkenning samen met partijen wordt gedaan, samen creatief naar oplossingen wordt gezocht om waarde te creëren en winst aan alle belanghebbenden toe wordt gekend. SOM helpt bij het structureren van de omgeving met een planmatige aanpak en het stellen van prioriteiten door het betrekken van partijen en transparantie in analyse en evaluaties. Daarnaast besteedt SOM veel aandacht aan continuïteit en nazorg onder andere door het verankeren van vertrouwen in de organisatie.

SOM en *Meerwaarde van Samenwerken* hebben zowel verschillen als overeenkomsten (Tabel 5.2). Beide instrumenten zijn geworteld in inzichten uit onderhandelings- en speltheorie en denken dus vanuit winst voor alle partijen, vanuit belangen en hebben een participatief model. Tegelijkertijd zijn er ook verschillen. Zo is de SOM-aanpak meer gericht op het proces en duurzame dialoog en terwijl *Meerwaarde van Samenwerken* meer gericht is op het vinden van een concrete samenwerkingsactie. Daarnaast heeft *Meerwaarde van Samenwerken* een kwantitatieve wijze om de meerwaarde van samenwerken (de win-win) zichtbaar te maken, terwijl SOM dit meer kwalitatief benaderd. SOM en *Meerwaarde van Samenwerken* kunnen complementair ingezet worden, bijvoorbeeld door in een SOM traject een kwantitatieve *Meerwaarde van Samenwerken* analyse in te voegen.

Tabel 5.2 Verschillen en overeenkomsten tussen SOM en Meerwaarde van Samenwerken

SOM	Meerwaarde van Samenwerken
Participatieve aanpak	Participatieve aanpak
Denken vanuit belangen van partijen	Denken vanuit belangen van partijen
Kwalitatieve analyse meerwaarde van samenwerken	Kwantitatieve inschatting van meerwaarde van samenwerken
Gericht op win-win oplossingen	Gericht op win-win oplossingen
Langlopende procesondersteuning	Inzetbaar als deelinstrument in langer lopende processen

6 Conclusie: aan de slag!

De handreiking *Meerwaarde van Samenwerken* laat zien hoe actief aan de slag gegaan kan worden om samenwerking vorm te geven in situaties waar sociale dilemma's samenwerking in de weg zitten.

Waterkeringbeheerders zijn steeds meer afhankelijk van hun omgeving en worden juridisch verplicht om met andere partijen gezamenlijk op te trekken. Samenwerking succesvol vormgeven is echter niet vanzelfsprekend. Samenwerking is vaak nieuw, soms eng en brengt naast kansen ook risico's met zich mee voor planning en budget. Tegelijkertijd kan het ook meerwaarde opleveren. En dit is ook het uitgangspunt van *Meerwaarde van Samenwerken*: samenwerken gaat vooral werken als het meer oplevert dan de huidige situatie. No regret dus, en rekening houdend met de belangen van de partijen.

Meerwaarde van Samenwerken biedt de mogelijkheid om interactief in beeld te brengen dat samenwerken meer kan opleveren dan individueel keuzes maken. Daarnaast kan de discussie gericht worden gevoerd over de onderwerpen waar het echt om gaat.

In de casus Noard-Fryslân Bûtendyks is *Meerwaarde van Samenwerken* toegepast. De toepassing laat zien hoe de methodiek werkt in de praktijk en wat het kan opleveren. Partijen leerden hebben elkaar beter leren kennen en identificeerden een pilot en een visie op verdere samenwerking.

Wat nu? Een handreiking is bedoeld als praktisch hulpmiddel. De volgende stap is er mee aan de slag gaan!

7 Dankwoord

Deze handreiking is ontwikkeld in opdracht van De Projectoverstijgende Verkenning Waddenzeedijken. De waterschappen Hunze en Aa's, Noorderzijlvest en Wetterskip Fryslân voeren de POV-Waddenzeedijken uit onder de paraplu van het Hoogwaterbeschermingsprogramma. Voor de ontwikkeling van *Meerwaarde van Samenwerken* en deze handreiking zijn we dank verschuldigd aan meerdere personen.

Ten eerste zijn we dank verschuldigd aan het POV Waddenzeedijken project Dijk met Voorland. Johannes Veenstra, Marja Pals en Jan Hateboer hadden het vertrouwen om *Meerwaarde van Samenwerken* toe te passen in het gebied Noard-Fryslân Bûtendyks. De deelnemers in de casus Noard-Fryslân Bûtendyks danken we voor hun enthousiasme en positieve houding tijdens de uitvoering van *Meerwaarde van Samenwerken* en de feedback die we tijdens het proces hebben ontvangen op het instrument. De tekenaars van JAM Visual Thinking hebben met het verbeelden van de huidige werkwijzen van partijen en de kansen voor samenwerking een belangrijke bijdrage geleverd aan het succesvol doorlopen van *Meerwaarde van Samenwerken*.

De ontwikkeling van het instrument *Meerwaarde van Samenwerken* heeft plaats gevonden als onderdeel van het onderzoeksprogramma BE SAFE. BE SAFE is gefinancierd door NWO (projectnummer 850.13.014), en mede tot stand gekomen door de (financiële) steun van Deltares, Boskalis, Van Oord, Rijkswaterstaat, Wereld Natuur Fonds, Hogeschool Zeeland, HKV, Staatsbosbeheer, Natuurmonumenten, It Fryske Gea, Ecoshape, STOWA en HWBP.

8 Referenties

Borsje, B.W., van Wesenbeeck, B.K., Dekker, F., Paalvast, P., Bouma, T.J., van Katwijk, M.M., de Vries, M.B., 2011. How ecological engineering can serve in coastal protection. *Ecological Engineering* 37, 113-122.

Cunningham, S.W., Hermans, L.M., Slinger, J.H., 2014. A review and participatory extension of game structuring methods. *EURO J Decis Process* 2, 173-193.

Dijkema, K.S., Nicolai, A., De Vlas, J., Smit, C.J., Jongerius, H., Nauta, H., 2001. Van landaanwinning naar kwelderwerken. Rijkswaterstaat, Directie Noord-Nederland, Leeuwarden.

Faber, T., Mulders, E., 2012. Een kennismaking met de maatschappelijke kosten-batenanalyse (MKBA) Handreiking voor beleidsmakers, In: Directie Algemene Economische Politiek, M.v.E.Z., Landbouw en Innovatie (Ed.).

Fisher, R., Ury, W., Patton, B., 1991. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Randhom House Business Books, London.

Hardin, G., 1968. The Tragedy of the Commons. *Science* 162, 1243-1248.

Hermans, L., Cunningham, S., de Reuver, M., Timmermans, J., 2018. *Actor and Strategy Models : Practical Applications and Step-wise Approaches*. Wiley, Hoboken, NJ.

Hermans, L., Cunningham, S., Slinger, J., 2014. The usefulness of game theory as a method for policy evaluation. *Evaluation* 20, 10-25.

HWBP, 2019. *Programmaplan Hoogwaterbeschermingsprogramma 2019-2023*, Utrecht, the Netherlands.

Janssen, S.K.H., Hermans, L.M., in prep. Evaluatie participatief instrument Meerwaarde van Samenwerken in de pilot Noard-Fryslân Bûtendyks.

Janssen, S.K.H., Vreugdenhil, H., Hermans, L.M., Slinger, J.H., in prep. To be or not to be. Games and institutions around nature-based flood defences.

Kothuis, B., Slinger, J., Cunningham, S., 2014. Contested Issues Game Structuring approach - CIGAS workshop Houston report, results and reflection: Exploring stakeholder-based joint commitment to action for flood protection decision-making in the Houston Galveston Bay Area, <http://repository.tudelft.nl/view/ir/uuid%3A20692794-0d27-41c9-881f-60c89071ed13/>.

McEvoy, S., van de Ven, F.H.M., Blind, M.W., Slinger, J.H., 2018. Planning support tools and their effects in participatory urban adaptation workshops. *Journal of Environmental Management* 207, 319-333.

MinlenM, 2015. *Kader Zorgplicht Primaire Waterkeringen*, Den Haag.

Nash, J.F., 1951. Non-cooperative Games. *Annals of Mathematics* 54, 286-295.

Ostrom, E., 2005. *Understanding Institutional Diversity*. Princeton University Press, Princeton NJ.

Pleijte, M., Kuidersma, W., Hettinga, N., Tepic, J., 2014. Samen werken in gebiedsontwikkeling. Een verkenning naar rollen en ambities van Rijkswaterstaat, Dienst Landelijk Gebied en waterschappen in gebiedsontwikkeling. Alterra Wageningen UR, Wageningen.

POV Waddenzeedijken, 2018. Dijk met Voorland. Plan van aanpak Fase B (inclusief rapportage Fase A).

Raiffa, H., Richardson (contributor), J., Metcalfe (contributor), D., 2002. Negotiation Analysis: The Science and Art of Collaborative Decision Making 1st Edition. Harvard University Press.

Roode, N., Maaskant, B., Boon, M., 2019. Handreiking Voorland. Projectoverstijgende Verkenning Voorlanden.

Scharpf, F.W., 1997. Games Real Actors Play: Actor-Centered Institutionalism in Policy Research. Westview Press, Boulder, CO.

Slinger, J.H., Cunningham, S.W., Hermans, L.M., Linnane, S.M., Palmer, C.G.J.E.J.o.D.P., 2014. A game-structuring approach applied to estuary management in South Africa. 2, 341-363.

Straffin, P.D., 1993. Game theory and strategy. The Mathematical Association of America, Washinton, DC.

Van Wesenbeeck, B.K., Esselink, P., Oost, A.P., Van Duin, W.E., De Groot, A.V., Veeneklaas, R.M., Balke, T., Van Geer, P., Calderon, A.C., Smale, A.J., 2014. Verjonging van half-natuurlijke kwelders en schorren. Vereniging van Bos- en Natuurterreineigenaren Driebergen.

Wesselink, M., Paul, R., 2010. Handboek Strategisch Omgevings Management. Met de casus: SOM toegepast op de besluitvorming Maasvlakte 2. Kluwer, Deventer.

Wetterskip Fryslan, 2016. Plan van aanpak verkenning Koehool-Lauwersmeer, hoogwaterbeschermingsprogramma.

A Bijlage 1 Referenties casus Noard-Fryslân-Bûtendyks

Datum	Type document	Titel & toelichting	Auteurs
28 mei 2018	Concept Rapport	Werkdocument governance Koehool-Lauwersmeer Werkdocument getiteld: Begroeid Voorland voor Veiligheid Analyse van spellen in de casestudy Koehool-Lauwersmeer.	S. Janssen, L. Hermans
12 maart 2018	Rapport	Beschrijving workshopmethodiek Dummy van de workshopmethodiek 'meerwaarde van multifunctionaliteit'	S. Janssen, L. Hermans
Maart 2018	Productblad	Productblad Added Value of Joint Action, a workshop methodology	S. Janssen, L. Hermans
Maart 2018	Aantekeningen	Aantekeningen maart Telefoongesprekken met Johannes 9 en 27 maart. Niet gevalideerd.	S. Janssen
19 april 2018	Verslag - gevalideerd	Verslag 16 april Overleg POV-Waddenzeedijken en BE SAFE. Overleg bij het Wetterskip Fryslan op 16 april 2018 tussen Johannes Veenstra, Marja Pals, Leon Hermans en Stephanie Janssen	S. Janssen
Mei	Website	Website Deltares website met informatie over de methode 'Added value of joint action' https://www.deltares.nl/nl/projecten/added-value-of-joint-action-a-workshop-methodology/	S. Janssen K. Zondag
8 mei 2018	Rapport	DmV Projectplan versie mei 2018 Proces Dijk met Voorland Rapportage fase A en plan van aanpak fase B	Johannes Veenstra
8 mei 2018	Email	Email deelnemers 8 mei Aankondiging en datumprikker aan potentiële deelnemers	Johannes Veenstra
5 juni 2018	Verslag – niet gevalideerd	Verslag 31 mei Overleg Wetterskip Fryslan 31 mei 2018 Johannes Veenstra, Marja Pals, Stephanie Janssen	S. Janssen
20 juni 2018	Email	Email deelnemers 20 juni "Samenwerking Dijk Met Voorland sessie 5 juli". Voorbereidende e-mail aan deelnemers werkdag 1	S. Janssen
26 juni 2018	Email	Email deelnemers 26 juni "Samenwerking Dijk Met Voorland sessie 5 juli" tweede voorbereidende e-mail aan deelnemers werkdag 1.	
29 juni 2018	Rapport	Draaiboek werkdag 1 Draaiboek met daarin doelstelling, scope, methodiek, deelnemers en het programma. Het draaiboek is meermalen afstemt met DmV.	S. Janssen
2 juli 2018	Verslag – niet gevalideerd	Verslag gesprekken deelnemers Aantekeningen van de telefoongesprekken met de deelnemers vooraf aan werkdag 1	S. Janssen
5 juli 2018	Verslag – gevalideerd	Verslag werkdag 1	S. Janssen e.a.
6 juli 2018	Verslag	Evaluatieverslag werkdag 1 Op basis van deelnemers enquête werkdag 1	S. Janssen
27 augustus 2018	Rapport	Projectplan versie augustus Dijk met Voorland Plan van Aanpak fase B (inclusief rapportage Fase A)	POV-W
28 augustus 2018	Analyse	Testanalyse MvS Analyse van de meerwaarde van samenwerken op basis van de onvolledige waardering van werkdag 1.	S. Janssen L. Hermans
28 augustus 2018	Email	Email BE SAFE-DmV Mail wisseling tussen project DmV en BE SAFE	
6 september 2018	Verslag – niet gevalideerd	Verslag 6 september Overleg BE SAFE – DmV bij het Wetterskip Fryslan, 6 september 2018 Johannes Veenstra, Marja Pals, Stephanie Janssen	S. Janssen
21 september 2018	Email	Email deelnemers 21 september Email met verzoek om deel te nemen aan de online enquête	S. Janssen
21 september 2018	Online	Online enquête Pdf met de online enquête introductie en vragen	S. Janssen
8 oktober 2018	Verslag – Gevalideerd	Verslag 8 oktober Verslag per email op 1 oktober verzonden naar Marja en Johannes	S. Janssen
17 oktober 2018	Email	Email deelnemers 17 oktober Voorbereidende email aan de deelnemers voor werkdag 2. Inclusief twee bijlagen: het verslag van werkdag 1 en informatie werkdag 2	J. Veenstra, S. Janssen

29 oktober 2018	Rapport	Draaiboek werkdag 2 Draaiboek met daarin stand van zaken, doelstellingen deelnemers aan werkdag 2, en het programma	S. Janssen
29 oktober	Email	Email BE SAFE –DmV Mail wisseling tussen project DmV en BE SAFE	
31 oktober 2018	Presentatie	Presentatie analyse werkdag 2	S. Janssen
9 november	Rapport	Evaluatie deelnemers werkdag 2	S. Janssen
November	Verslag – niet gevalideerd	Verslag BE SAFE Overleggen Persoonlijke aantekeningen van overleggen tussen Leon en Stephanie van verschillende meetings. Niet gevalideerd	S. Janssen
November	Verslag-gevalideerd	Verslag werkdag 2	S. Janssen e.a.

B Bijlage 2 Een toelichting op speltheorie

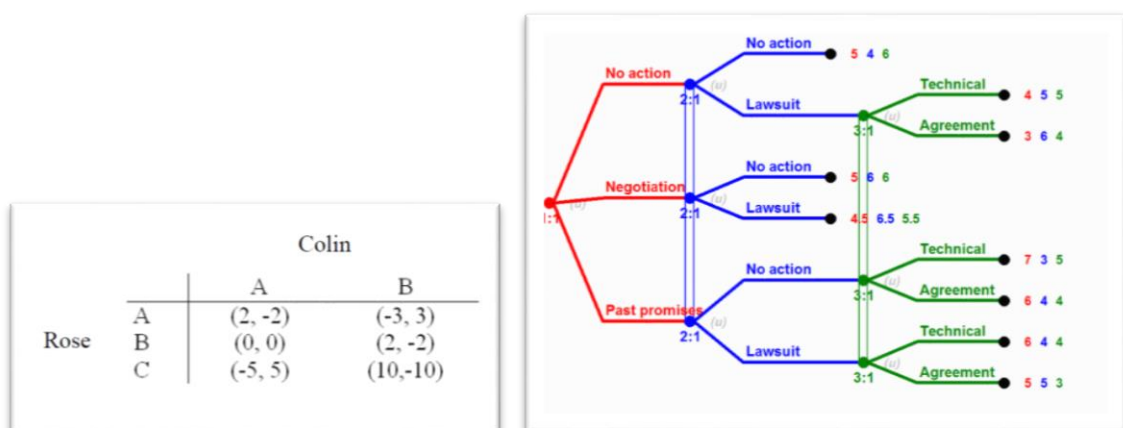
Het instrument *Meerwaarde van Samenwerken* is gebaseerd op principes, concepten en modellen uit de spel theory (game theory). In deze bijlage bespreken we de belangrijkste aspecten. Een uitvoerig beschrijving, gericht op praktische toepassingen, is te vinden in de hoofdstukken 5, 6 en 7 van Hermans et al. (2018).

In speltheorie bestaan twee richtingen: niet-coöperatieve speltheorie en coöperatieve speltheorie.

Begrijpen: niet-coöperatieve speltheorie

Niet-coöperatieve speltheorie, gaat over het begrijpen van strategische situaties tussen spelers.

Door middel van een spelboom of een spelmatrix, kan de dynamiek tussen deze spelers worden gemodelleerd. Iedere speler heeft een mogelijke set aan acties die ze kunnen nemen. De combinatie van alle acties leidt tot een aantal mogelijke speluitkomsten. Op basis van de belangen van iedere speler zal de waardering per uitkomst verschillen. In niet-coöperatieve modellen wordt samenwerking tussen spelers buiten beschouwing gelaten. Het doel is de stakeholderdynamiek en problematiek te begrijpen aangenomen dat de spelers vanuit hun eigen belang opereren. Dit geeft inzicht in wat de problemen zijn in bepaalde situatie en in het voorkomen van sociale dilemma's. Dit betekent echter niet dat samenwerking in de praktijk niet mogelijk is. Coöperatieve speltheorie gaat juist wel in op wat spelers met samenwerking kunnen bereiken (winnen).



Figuur B.1 Twee niet-coöperatieve spel modellen. De spelmatrix (l) heeft twee spelers, Colin en Rose, hun mogelijke acties A, B en C, en de opbrengst per speler per uitkomst. De spelboom (r) heeft drie spelers (in rood, blauw en groen), met ieder hun specifiek acties, en 9 mogelijke uitkomsten met verschillende opbrengsten per speler (bron: Scott Cunningham EPACourse). In een spelboom is het mogelijk om volgorde van spelers of een extra speler in te brengen in het spel.

Het 'oplossen' van een niet-coöperatief spel kan met behulp van het zoeken naar spelevenwichten en dominante strategieën van spelers. Een speler heeft een dominante strategie wanneer een actie, onafhankelijk van wat anderen doen, altijd het de beste keuze is (dat wil zeggen de hoogste opbrengst heeft). Als alle spelers een dominante strategie bestaat er een spelevenwicht. Het kan ook zijn dat speler 1 een dominante strategie heeft, maar speler

2 niet, maar dat er toch een evenwicht ontstaat wanneer de gedomineerde strategie van speler 1 wordt weggestreept. Er ontstaat dan een iteratief evenwicht. Een spelevenwicht waarin spelers geen prikkel hebben om van strategie te veranderen (een andere actie te nemen) noemen we een 'Nash equilibrium', naar haar grondlegger John Nash (1951). Het spelevenwicht is niet altijd de optimale speluitkomst.

Oplossen: coöperatieve speltheorie

Coöperatieve speltheorie is gericht zich op samenwerking en coalitie vorming. Het is gericht op wat samenwerking kan opleveren voor het collectief, en concepten die hiervoor gebruikt kunnen worden. In tegenstelling tot niet-coöperatieve speltheorie, wordt daarbij niet gekeken naar hoe de samenwerking bereikt kan worden (door analyseren van aanwezige dilemma's), maar puur naar wat samenwerking tussen spelers kan opleveren. De twee centrale vragen zijn: wie zouden moeten samenwerken?, en hoe kunnen opbrengst van een samenwerking verdeeld worden? (Straffin, 1993).

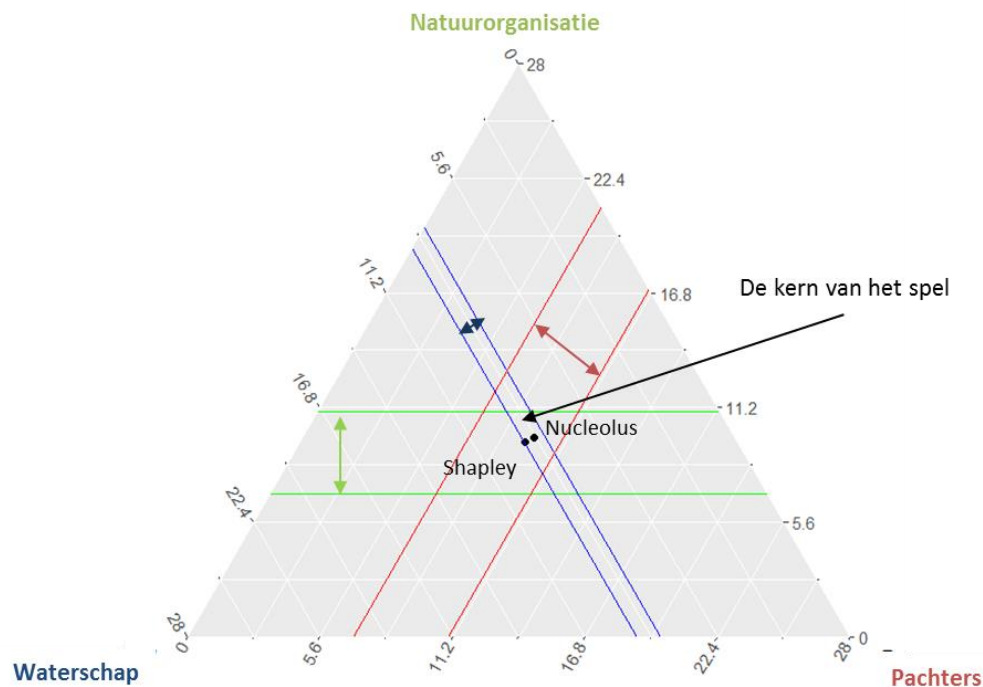
De eerste stap in het modelleren van een coöperatief spel is het vaststellen van de waarde van verschillende coalities. Een coalities is een groep partijen, inclusief de 'nul'-coalitie zonder partijen en de individuele coalities met een partij. Er zijn verschillende methoden om de waarde van coalities te bepalen, zie Hermans et al. (2018) voor een overzicht. Een coöperatief spel wordt weergegeven in de 'characteristic function form', de karakteristieke functie vorm. Waarbij voor iedere mogelijke coalitie de waarde wordt weergegeven als $v[S]$. In Figuur B.2 is biedt een weergave van de implementatie van kustlijnmanagement als coöperatief spel in karakteristieke functie vorm uit het artikel van Hermans et al. (2014).

$v\{\emptyset\} = 0$					
$v\{R\} = 94$	$v\{W\} = 8$	$v\{M\} = 13$	$v\{N\} = 19$		
$v\{RW\} = 100$	$v\{RM\} = 63$	$v\{RN\} = 69$	$v\{RM\} = 38$	$v\{WN\} = 44$	$v\{MN\} = 6$
$v\{WMN\} = 31$	$v\{RMN\} = 69$	$v\{RWN\} = 75$	$v\{RWM\} = 75$		
$v\{RWMN\} = 81$					

Figuur B.2 Implementatie van kustlijnmanagement als coöperatief spel in karakteristieke functie vorm. De getallen geven de waarde van verschillende coalities weer inclusief de nul coalitie met waarde nul. De letters verwijzen naar de partijen. R is Rijkswaterstaat, W is waterschap N is natuurorganisatie en M is gemeente. De analyse van dit spel is toegelicht en komt uit het artikel van Hermans et al. (2014). Dit spel heeft geen kern, de grootste coalitie $v\{RWMN\}$, biedt minder waarde dan $v\{RW\}$.

Oplossingen die in coöperatieve speltheorie gebruikt worden zijn de 'kern', de 'Shapley' waarde, en de 'nucleolus'. De 'kern' van een spel is de set van uitkomsten van een spel die zowel meerwaarde biedt voor de volledige groep van spelers als ook voor alle individuele spelers en sub-groepen. Dus iedere speler vergroot haar opbrengst en ook de groep wint. De kern is gebaseerd op de gedachte van samenwerking op basis van vrije wil en zonder dwang. Niet ieder spel bevat een kern. De Shapley waarde en de nucleolus geven een enkele uitkomst van het spel. De Shapley waarde vertegenwoordigt een 'eerlijke' uitkomst van het spel: de spelers worden beloond naar rato van de bijdrage die ze aan de totale opbrengst leveren. De nucleolus is een oplossing op basis van gelijkwaardigheid (en dus niet naar rato van inbreng). Bij verdeling van de opbrengst wordt steeds gekeken naar degene die het minst heeft om de meerwaarde zo gelijk mogelijk te verdelen. De nucleolus bevindt zich in het midden van de spel kern.

De drie oplossingsconcepten zijn weergegeven in het driehoeksdiagram van een spel met drie spelers in Figuur B.3. Naast deze oplossingsconcepten zijn er ook andere (maar minder gebruikte) manieren om een spel te evalueren, zoals economische efficiëntie, rechtvaardigheid, moraal, robuustheid etc. (Ostrom, 2005).



Figuur B.3 Driehoeksdiagram met de oplossingsconcepten Kern, Shapley en Nucleolus. Het diagram geeft weer wat spelers individueel kunnen verdienen (dat wil zeggen minimaal verdienen), en maximaal verdienen (aangegeven met de rode, blauwe en groene pijl). Dit spel bevat een kern: de uitkomst waarbij zowel de individuele spelers als de groep winst. De Shapley waarde is de uitkomst waar opbrengsten 'eerlijk' verdeeld worden. De Nucleolus is het midden van de kern is gaat uit van gelijkwaardigheid tussen spelers (in plaats van naar rato van inbreng).

Van theorie naar praktijk

Traditionele speltheorie is vooral gericht op het ontwikkelen van modelleringstechnieken en concepten. De nadruk ligt op het ontwikkelen en verbeteren van de modellen en minder op de praktische waarde van de modellen voor de besluitvormingscontext (Cunningham et al., 2014). Daarnaast zijn er ook aannames bij het modelleren van spellen, die de praktische waarde beïnvloeden. Ten eerste zijn de modellen implicaties van de werkelijkheid. Speltheorie is krachtig in het in beeld brengen van strategische situaties en dilemma's. Maar doet de complexe context vaak te kort door het buiten beschouwing laten van bijvoorbeeld andere partijen (Hermans et al., 2014). Ten tweede is de aanname in speltheorie dat spelers rationeel zijn en gericht op het maximaliseren van opbrengsten. In de praktijk is deze aanname van rationaliteit echter problematisch omdat situaties en spellen nooit volledige op zichzelf staan; Vaak speelt bijvoorbeeld identiteit, cultuur, eerdere ervaringen en kennis een grote rol in het spelen van het spel. Ten derde zijn er vele vormen waarop besluitvorming kan plaats vinden markt principes, zoals het zoeken naar een unanieme consensus, een meerderheid overeenkomst, of een hiërarchische vorm van besluitvorming (Scharpf, 1997)