VU VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM

VU Research Portal

Handvatten voor het concretiseren van informatiebehoefte. Rapport voor Meetstrategie 2000+

de Boer, J.; Hisschemoller, M.

2001

document version
Publisher's PDF, also known as Version of record

Link to publication in VU Research Portal

citation for published version (APA)
de Boer, J., & Hisschemoller, M. (2001). *Handvatten voor het concretiseren van informatiebehoefte. Rapport voor Meetstrategie 2000+*. (IVM Report; No. O-01/01). Instituut voor Milieuvraagstukken.

General rights
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:
vuresearchportal.ub@vu.nl

Download date: 10. Sep. 2024

Handvatten voor het concretiseren van de informatiebehoefte

Rapport voor Meetstrategie 2000+

Dr. J de Boer

Dr. M. Hisschemöller

O-01/01

Januari 2001

Opdrachtgevers:

RIZA en RIKZ in het kader van Meetstrategie 2000+

Begeleiding:

Ir J.G. Timmerman (RIZA)

Ir W.H. Mulder (RIKZ)

IVM

Instituut voor Milieuvraagstukken
Vrije Universiteit
De Boelelaan 1115
1081 HV Amsterdam

Tel. 020-4449 555
Fax. 020-4449 553
E-mail: secr@ivm.vu.nl

Copyright © 2001, Instituut voor Milieuvraagstukken

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de houder van het auteursrecht.

Inhoud

1. Doel en opzet van dit rapport 1
   1.1 Doel 1
   1.2 Keuzemogelijkheden 3
   1.3 Opbouw rapport 5

2. Het identificeren van de betrokkenen 7

3. Het voorbereiden van werkschema's 9

4. Het houden van interviews 17

5. Het organiseren van een workshop 21

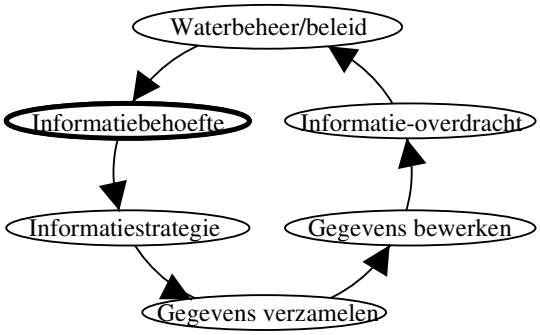
Appendix I. Voorbeeld van een vragenlijst voor evaluatie van de workshop 27

1. Doel en opzet van dit rapport

1.1 Doel

Wie de taak krijgt om de informatiebehoefte over een watersysteem te concretiseren moet er rekening mee houden dat beleidsmakers en waterbeheerders niet altijd precies kunnen zeggen wat ze willen weten. Hoewel er de afgelopen jaren diverse stappen zijn gezet om de informatievoorziening binnen Rijkswaterstaat (RWS) soepeler te laten verlopen, is dit een punt dat extra aandacht kan vergen. Daarom wordt in dit rapport een aantal praktische hulpmiddelen beschreven die meer inzicht in de informatiebehoefte kunnen geven. Het rapport is gebaseerd op (1) psychologische kennis over denk- en beslissingsprocessen, (2) politicologische kennis over de wisselwerking tussen personen die een verschillend belang hebben (of menen te hebben), en (3) ervaringen die in een aantal RWS-projecten zijn opgedaan.

De beschreven hulpmiddelen sluiten aan bij de methodiek van Meetstrategie 2000+ die is gericht op de innovatie van de natte meetsector. Hierbij wordt niet alleen gekeken naar de nieuwe technieken om informatie in te winnen, maar ook naar manieren om te bepalen welke informatie nu feitelijk noodzakelijk is en hoe die zo efficiënt mogelijk kan worden ingewonnen. Dit heeft geleid tot een analyse van de beoogde schakels tussen informatievragers (beleidsmakers, beheerders en projectleiders) en informatieleveranciers (meetvoorbereiders en gegevensverwerkers van meetdiensten). De schakels zijn uitgewerkt in de vorm van een informatiekringloop (zie figuur 1.1) met een overkoepelend stappenplan voor het bepalen van de informatiebehoefte en de bijpassende informatiestrategie. De praktische vertaling hiervan, die de werknaam ‘de rugbybal’ heeft gekregen, is beschreven in de brochure ‘Informatie op maat’. Aansluitend bij de opzet van ‘de rugbybal’ worden in dit rapport handvatten aangereikt die specifiek zijn toegesneden op het onderdeel ‘concretisering informatiebehoefte’.



Figuur 1.1 De plaats van informatiebehoefte in de informatiekringloop (ontleend aan ‘Informatie op maat’, Programmabureau Meetstrategie 2000+, 1998).

Box 1.1 Begripsbepaling

- '*Gegevens*' zijn waarnemingen en getallen die volgens vaste procedures worden verzameld en die voor allerlei doeleinden kunnen worden gebruikt.
- '*Informatie*' betreft een ordening van gegevens die bedoeld is voor bepaalde toepassingen, zoals het nemen van beslissingen en het uitvoeren van taken. De kwaliteit en de toepasbaarheid van informatie worden als '*meta-informatie*' vastgelegd.
- '*Informatiebehoefte*' is datgene wat iemand met het oog op een bepaalde toepassing als informatie wenst (wie, wanneer, waarom, wat). De consequenties van deze wens voor het ordenen en verzamelen van gegevens, zijn onderwerp van de '*informatiestrategie*'.

Zoals in box 1.1 is vermeld, gaat het bij 'informatie' niet om 'gegevens' als zodanig, maar om de ordening van gegevens voor een bepaalde toepassing, zoals de beslissingen die een beleidsmaker op zeker moment moet nemen om het voorgenomen beleid te realiseren. Het concretiseren van de informatiebehoefte betekent dan ook dat een antwoord wordt gegeven op vragen naar '*wie*', '*wanneer*', '*waarom*' en '*wat*', ofwel 'wie heeft, op welk moment, welke reden, om wat te willen weten?' Deze vragen zijn in sommige gevallen eenvoudig te beantwoorden, zelfs als er een stortvloed van gegevens beschikbaar is. Dat wordt echter moeilijker naarmate beleidsvraagstukken complexer zijn.

Bovendien is uit ervaringen binnen RWS en ook bij andere organisaties gebleken dat er in het traject van de informatiebehoefte naar de uiteindelijke informatieoverdracht allerlei valkuilen kunnen voorkomen (zie box 1.2). Het tot stand brengen van interacties tussen informatievragers en informatieleveranciers vergt de nodige proceskennis en het belang hiervan wordt vaak onderschat. Vooral organisaties die snel oplossingsgericht willen werken, lopen het gevaar dat ze zich meteen op een aantal concrete informatievragen gaan richten zonder zich te bezinnen op de achtergronden ervan. Andere organisaties echter dreigen juist te blijven steken in abstracte informatievragen waarmee een informatieleverancier niet uit de voeten kan. Valkuilen als deze zijn te vermijden door systematisch te werk te gaan en door het denkproces van informatievragers en informatieleveranciers op passende wijze te prikkelen.

De handvatten die we in dit rapport beschrijven, hebben tot doel een vruchtbare interactie tot stand te brengen tussen informatievragers en informatieleveranciers. Trefwoorden hierbij zijn systematiek en transparantie. Voor alle deelnemers aan het traject moet gelden dat zij volgens een vooropgezet plan bezig zijn (systematiek) en dat zij hun eigen inbreng op enig moment kunnen plaatsen binnen het gehele traject en in relatie tot de inbreng van anderen (transparantie).

Box 1.2 Valkuilen

- Bij de start van het traject voor het concretiseren van de informatiebehoefte onderschatten de initiatiefnemers het belang van proceskennis voor het tot stand brengen van interacties tussen informatievragers en informatieleveranciers.
- Het ontbreken van proceskennis heeft tot gevolg dat de rollen van informatievragers en informatieleveranciers niet worden geëxpliciteerd, waardoor de specifieke bijdrage die elk kan leveren onderbelicht blijft.
- Mede door hun onduidelijke rol blijken de informatievragers ondervertegenwoordigd te zijn, zodat de behoefte vooral door informatieleveranciers wordt bepaald.
- Wanneer het beleid vaag is en (nog) weinig draagvlak heeft, levert dat onvoorziene complicaties op om voldoende belangstelling te wekken voor het concretiseren van de informatiebehoefte.
- De afbakening van het onderwerp wordt mede beïnvloed door de drempel om personen en organisaties buiten RWS bij het proces te betrekken.
- De informatiebehoefte wordt te snel gekoppeld aan bestaande specialisaties en diensten, waardoor nieuwe of efficiëntere informatievoorzieningen buiten beschouwing blijven.
- Werkgroepen van gelijkgezinden komen gemakkelijk op platgetreden paden terecht, waarbij niemand de vraag opwerpt of het ook anders kan.
- Bij het uitwerken van de informatiebehoefte is de beoogde toepassing uit het oog verloren, waardoor een heterogene wensenlijst is opgesteld waarin achteraf geen prioriteiten zijn aan te geven.
- Bij het vergelijken van de informatiebehoefte en het informatieaanbod blijkt dat op verschillende abstractieniveaus is gewerkt, waardoor beide alleen in schijn op elkaar aansluiten.

1.2 Keuzemogelijkheden

Dit rapport is geschreven voor degenen die het initiatief hebben genomen om de informatiebehoefte over een onderwerp te gaan concretiseren. Met opzet gebruiken we hier de meervoudsvorm, want dit is geen taak die één persoon in zijn of haar eentje kan uitvoeren. Ook in het geval dat er één trekker is, moet er op zijn minst een klankbordgroep zijn waarbij hij of zij van tijd tot tijd wat ideeën kan toetsen. Er zijn namelijk nogal wat keuzemogelijkheden waarover verschillend kan worden gedacht.

Vragen die zich al aan het begin voordoen, zijn:

- Moeten we een uitvoerig traject van samenhangende activiteiten opzetten of kunnen we volstaan met het organiseren van een werkbespreking waar de meest betrokken personen snel tot afspraken komen?
- Hoe wekken we voldoende belangstelling bij degenen die geacht worden als informatievrager en informatieleverancier bij het onderwerp betrokken te zijn?
- Moeten we de kring van betrokkenen beperken tot de RWS-organisatie of is het van belang ook personen van buiten uit te nodigen?

- Wat weten we van factoren die een vruchtbare interactie kunnen belemmeren, zoals mogelijke verschillen in kennis, denkwijze en cultuur tussen bijvoorbeeld beleidsmakers, beheerders en informatieleveranciers?
- Hoe voorkomen we dat we min of meer automatisch op platgetreden paden terecht komen, waarbij niemand het aandurft om zich als 'scepticus' te laten kennen door hardop denkend de vraag te stellen of bepaalde informatie werkelijk nodig is?

Uiteraard hangen de antwoorden op deze vragen primair af van de aard van het onderwerp en het ambitieniveau van de initiatiefnemers. Bij sommige onderwerpen is er vanaf het begin een overzichtelijk beeld van bijvoorbeeld de beleidsdoelen en een aantal mogelijk relevante parameters. Met andere woorden, het informatieprobleem is al duidelijk gestructureerd. In de praktijk bestaat dan de neiging het traject in te dikken. Het wordt een kwestie van 'met elkaar om de tafel gaan zitten' om de parameters te bespreken. Deze houding werkt door in de manier waarop de resultaten van de bespreking worden opgeschreven. Die zijn bedoeld voor 'de goede verstaander' zodat niet alles expliciet als informatiebehoefte wordt gespecificeerd.

In andere gevallen is het niet mogelijk of niet wenselijk om zo tewerk te gaan. Dat geldt vooral bij relatief ongestructureerde informatieproblemen, bijvoorbeeld wanneer het statisch deel van het Beheersplan Nat nog niet of onvolledig is ingevuld. In die gevallen blijkt er een gat te zitten tussen de beleidsideeën en het gedetailleerde onderzoek. Dan hebben de initiatiefnemers baat bij meer voorwerk, meer ondersteuning en meer zicht op het begin en het eind van het traject dat de informatiebehoefte moet concretiseren.

Ook de ambitie speelt een rol. Een hoog ambitieniveau houdt in dat de initiatiefnemers echt iets nieuws willen proberen, zoals het ontwikkelen van een integraal plan voor de informatievoorziening dat zo mogelijk alle functies van het watersysteem dekt. Dit vereist een aanpak waarbij een aantal heel verschillende invalshoeken in beschouwing wordt genomen, zodat de betrokkenen niet louter uit bestaan uit 'goede verstaanders' die tot het eigen vakgebied of tot de eigen organisatie behoren. De ambitie om 'alles' mee te nemen of een relatief nieuw onderwerp aan te pakken, maakt het eens te meer noodzakelijk om systematisch en transparant tewerk te gaan, omdat de initiatiefnemers steeds zullen moeten aftasten of de door hen geformuleerde ideeën in bredere kring worden begrepen en aanvaard.

Rekening houdend met verschillen in de aard van het onderwerp en het ambitieniveau van de initiatiefnemers is er voor het concretiseren van de informatiebehoefte niet één vast stramien te geven. Elke keuze vereist een bezinning op voor- en nadelen. De nadelen van een uitgebreide aanpak in termen van tijdsbeslag en te leveren inspanningen zijn vaak duidelijker dan de voordelen, die misschien pas bij de volgende onderdelen van de informatiekringloop naar voren komen. Om de bezinning op voor- en nadelen te vergemakkelijken hebben we in dit rapport toch een bepaald stramien als uitgangspunt genomen.

Een mogelijk traject voor het concretiseren van de informatiebehoefte bestaat uit de volgende 6 hoofdactiviteiten:

1. Het samenstellen van een groep van initiatiefnemers, waarbij degene die als projectleider of trekker optreedt ten minste kan rekenen op steun van een informele klankbordgroep met de nodige proceskennis.
2. Het afbakenen van het onderwerp en het verkennen van de uitgangspunten die bij dit onderdeel van de informatiekringloop richtinggevend zijn (zie ook 'Informatie op maat').
3. Het treffen van voorbereidingen door de initiatiefnemers, waarbij de nadruk ligt op het identificeren en selecteren van de betrokkenen (potentiële informatievragers en informatieleveranciers) en het opzetten van werkschema's voor de ordening van de relevante informatie.
4. Het houden van interviews met een aantal betrokkenen op basis van een vragenlijst over de werkschema's, ter voorbereiding van een workshop.
5. Het organiseren van een workshop waarop de werkschema's worden uitgewerkt en geëvalueerd, met expliciete inbreng van een hiertoe uitgenodigde scepticus ('Devil's Advocate').
6. Het geven van feedback aan de betrokkenen gericht op het initiëren van het volgende onderdeel van de informatiekringloop, het formuleren van de informatiestrategie.

1.3 Opbouw rapport

Dit rapport is opgebouwd uit hoofdstukken die in hun onderlinge samenhang weliswaar een mogelijk traject aanduiden, maar die door de initiatiefnemers naar eigen inzicht kunnen worden toegepast.

Hoofdstuk 2 gaat in op het identificeren en selecteren van de betrokkenen (potentiële informatievragers en informatieleveranciers) en geeft argumenten voor een verantwoorde keuze.

Hoofdstuk 3 beschrijft hoe werkschema's kunnen worden opgesteld voor de ordening van de relevant geachte informatie.

Hoofdstuk 4 geeft aan waarom het zinvol is om interviews te houden met een aantal betrokkenen en biedt handvatten voor het uitvoeren hiervan.

Hoofdstuk 5 gaat in op het doel en de aanpak van de workshop, waarbij in het bijzonder wordt beschreven wat de inbreng kan zijn van een speciaal hiertoe uitgenodigde scepticus ('Devil's Advocate).

2. Het identificeren van de betrokkenen

Een van de belangrijkste stappen bij het concretiseren van de informatiebehoefte is het identificeren en selecteren van de betrokkenen. Dit betreft de personen (en organisatieonderdelen) die op de hoogte worden gesteld van de voorgenomen activiteiten en die worden benaderd voor deelname aan de interviewronde en de workshop. Belangrijker dan de personen zelf is de rol die ze spelen. Hierbij gaat het om een drietal vragen:

1. Wie zijn (potentiële) vragers van informatie binnen en buiten RWS, en in welke rol (bijvoorbeeld beleid of beheer) zouden ze bij het concretiseren van de informatiebehoefte betrokken kunnen worden?
2. Wie zijn (potentiële) aanbieders van informatie binnen en buiten RWS, en in welke rol (bijvoorbeeld specialist of bemiddelaar) zouden ze bij het concretiseren van de informatiebehoefte betrokken kunnen worden?
3. In hoeverre zijn vragers en aanbieders betrokken (geweest) bij de beleidsvorming (wat is de afstand van deze actoren tot het onderwerp)?

Zoals in 'Informatie op maat' wordt beschreven, kan de procesketen een handig hulpmiddel zijn om vast te stellen wie welke acties onderneemt om bepaalde beleidsdoelen te realiseren en wie hierbij iets met informatie doet. Dit biedt mogelijkheden voor een systematische identificatie van betrokkenen, waarna een selectie wordt gemaakt van de beoogde deelnemers aan de interviewronde en de workshop.

Bij de selectie van de deelnemers doordenken de initiatiefnemers welke rollen de verschillende personen en organisaties in de informatiekringloop vervullen. Waar staan ze in de kringloop, houden ze zich vooral bezig met beleid of met beheer, of behoren ze eventueel tot een externe organisatie die van informatie moet worden voorzien? Om het aantal personen niet al te groot te laten worden, kan het zinvol zijn een onderscheid te maken tussen degenen die alleen op de hoogte worden gehouden en degenen die als deelnemer worden uitgenodigd.

Om een vruchtbare interactie te bevorderen dient de lijst van genodigden voor interviews en workshop een balans te bevatten van potentiële vragers en aanbieders. Ook dient een zeker evenwicht te bestaan tussen direct betrokkenen bij het beleid (zowel beleidmakers als onderzoekers) en betrokkenen die nochtans wat verder van het beleid af staan.

Een gedegen behandeling van de bovengenoemde keuzes is om de volgende redenen essentieel.

- De keuze van de betrokkenen hangt direct samen met de inhoudelijke afbakening van het onderwerp; dit kan bijvoorbeeld zo worden afgebakend dat de omgeving van het watersysteem er al dan niet in wordt meegenomen.
- Een beredeneerde keuze van de betrokkenen verheldert de relatie tussen inhoud en proces; het al dan niet uitnodigen van bepaalde personen heeft immers implicaties voor het besprokene op de workshop en voor de gesignaleerde informatiebehoefte.

- Een beredeneerde keuze verheldert ook de inzichten die bestaan over de verschillende rollen die actoren in de informatiekringloop innemen, bijvoorbeeld die van vrager, aanbieder, of bemiddelaar.
- Een vroegtijdige benadering van de betrokkenen is van groot belang om hen te informeren over het voorgenomen traject en bijvoorbeeld het tijdstip van een workshop, zodat ze dit in hun agenda kunnen vastleggen.
- Op deze wijze krijgen de initiatiefnemers snel inzicht in de belangstelling voor het onderwerp; zonodig kan hoger in de organisatie aan de bel worden getrokken om op het belang van de voorgenomen activiteiten te wijzen.
- Door de betrokkenen te informeren over het traject en de tijdsplanning creëren de initiatiefnemers voor zichzelf en voor de andere betrokkenen een zekere urgentie (een 'momentum'): er gaat nu echt iets gebeuren en het is tijd om knopen door te hakken.

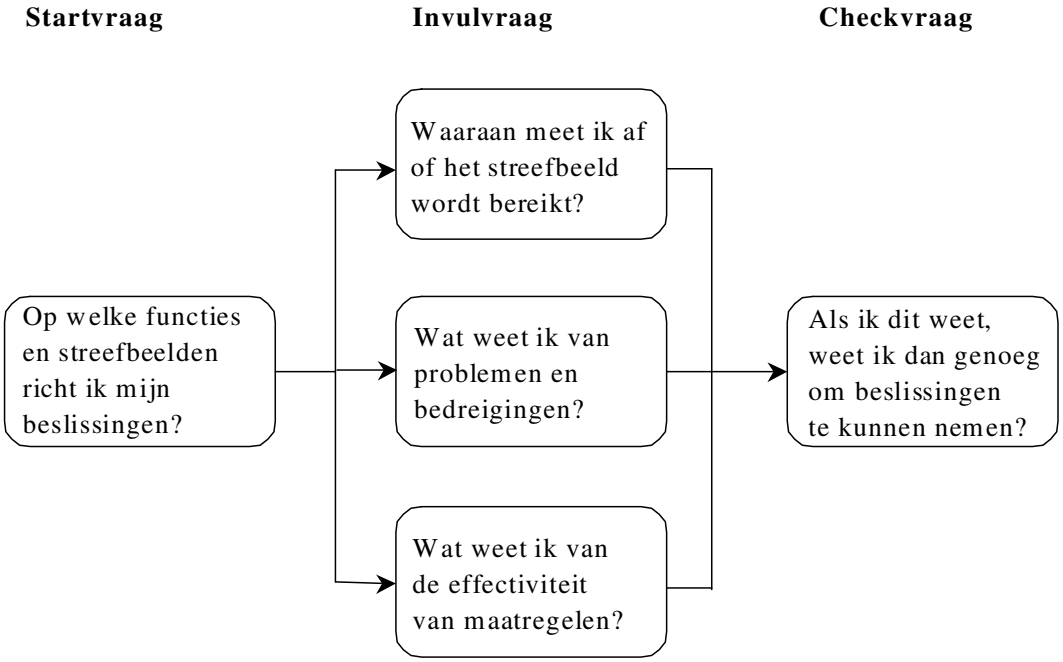
Het spreekt vanzelf dat de initiatiefnemers zorgvuldig met de betrokkenen omgaan en zogoed mogelijk aangeven wat ze van hen verwachten. Toch kan er in de praktijk juist op dit punt door allerlei triviale omstandigheden nog wel eens wat mis gaan. Een manier om misverstanden te voorkomen houdt in dat de betrokkenen met een zekere regelmaat op de hoogte worden gebracht van de voortgang van de activiteiten en de verdere planning. Dit is vooral van belang wanneer er een groot tijdverschil zit tussen de eerste aankondiging en de geplande workshop of tussen de workshop en de afronding van het gehele traject.

3. Het voorbereiden van werkschema's

Door een aantal werkschema's voor te bereiden kunnen de initiatiefnemers een specifieke invulling geven aan de verkennende stap die in 'Informatie op maat' wordt beschreven. De werkschema's zijn bedoeld om de denkstappen aan te geven waarmee de betrokkenen hun informatiebehoefte systematisch kunnen concretiseren. Een belangrijk punt is ook dat de werkschema's gedurende het gehele traject van het concretiseren van de informatiebehoefte gebruikt kunnen worden. Ze zijn bruikbaar als raamwerk bij het voorbereiden en uitvoeren van interviews met de betrokkenen, bij de workshop, en bij het overdragen van de resultaten op het moment dat de informatiebehoefte is vastgesteld en begonnen kan worden met het formuleren van de informatiestrategie. De denkstappen en de werkschema's worden hieronder kort toegelicht.

Verplaatsing in de rol van beleidsmaker of beheerder

Uitgangspunt is dat een beleidsmaker of beheerder zich afvraagt wat voor beslissingen hij of zij op basis van de informatie zal moeten kunnen nemen. Op deze wijze redenerend kunnen beleidsmakers of beheerders met behulp van een paar eenvoudige vragen en werkschema's een zo volledig mogelijk beeld van hun informatiebehoefte schetsen. Als voorbereiding hierop kunnen de initiatiefnemers zich in de positie van de betrokkene verplaatsen en zelf zo'n schema invullen. De kern van de te volgen denkstappen is weergegeven in figuur 3.1.



Figuur 3.1 Hoofdvragen bij het concretiseren van informatiebehoeften.

Doelstellingen en maatstaven

De startvraag die de (denkbeeldige) beleidsmaker zich stelt is: Op welke functies en streefbeelden van het watersysteem richt ik mijn beslissingen? Het gaat hier om het identificeren van de belangrijkste richtinggevende doelstellingen, zoals het bevorderen van veiligheid. Hierbij is het van belang dat er geen misverstand ontstaat over de vraag wat een doelstelling inhoudt. Vaak worden doelstellingen onmiddellijk opgevat als taakstelling. Een doelstelling zoals hier bedoeld is echter meer dan een taakstelling; de doelstelling geeft aan wat belangrijk wordt gevonden en dat zijn doorgaans zaken die gemaximaliseerd (veiligheid) of juist geminimaliseerd (kosten) moeten worden.

Op basis van de startvraag zijn drie 'invulvragen' geformuleerd. Ten eerste vraagt de beleidsmaker zich af: Waaraan meet ik af in hoeverre de in het streefbeeld opgenomen doelstellingen worden bereikt? Om die maatstaven te vinden, is het zinvol eerst de tussenvraag te stellen: Waar gaat het mij om bij deze doelstelling, wat zijn de belangrijkste aspecten? Belangrijke aspecten bij het bevorderen van veiligheid zouden bijvoorbeeld kunnen zijn het beperken van de jaarlijkse schade door ongevallen en het beperken van de potentiële schade die verbonden is met de risico's van het vervoer van gevaarlijke stoffen (per kegelschip).

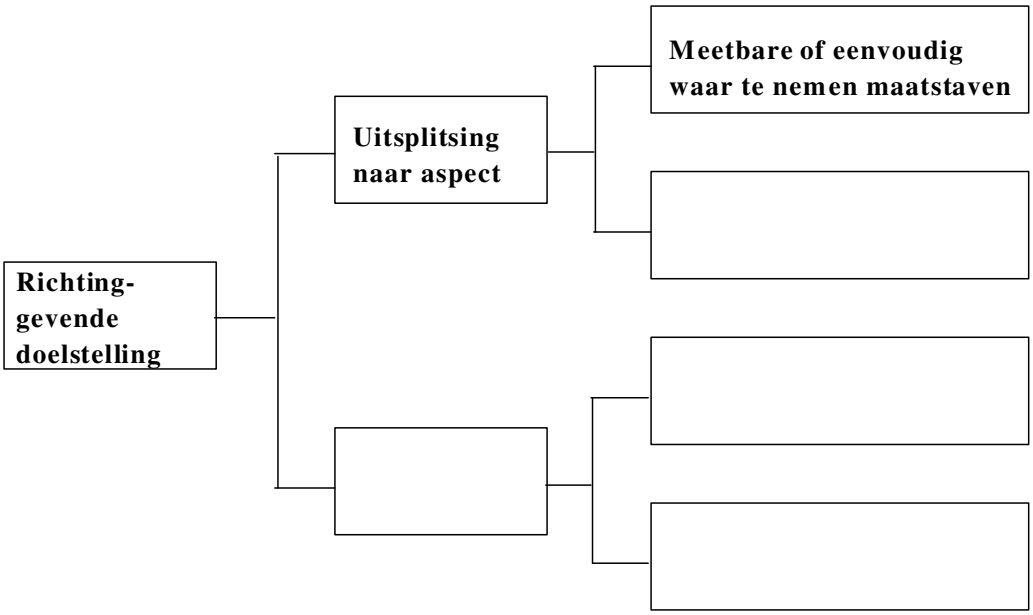
Als de belangrijkste aspecten van een algemene doelstelling zijn onderscheiden, is vervolgens per aspect na te gaan welke meetbare of eenvoudig waar te nemen maatstaven hiervan zijn af te leiden. Dit kan met behulp van een schema zoals dat in figuur 3.2 is opgenomen. Bij het formuleren van maatstaven is ook de vorm van de informatie een belangrijk aandachtspunt ('wat verwacht de beleidsmaker te zien').

Voor alle duidelijkheid moet worden opgemerkt dat figuur 3.2 niet verward mag worden met een schema van doelen en middelen. Een maatstaf, zoals de uitkomst van een risicoberekening, is geen middel tot een doel maar een onderdeel van een doel. De maatstaven vormen een onderdeel van de richtinggevende doelstelling uit het streefbeeld. Als een maatstaf in de gewenste richting verandert of een gewenst niveau bereikt, is hiermee een deel van de doelstelling gerealiseerd.

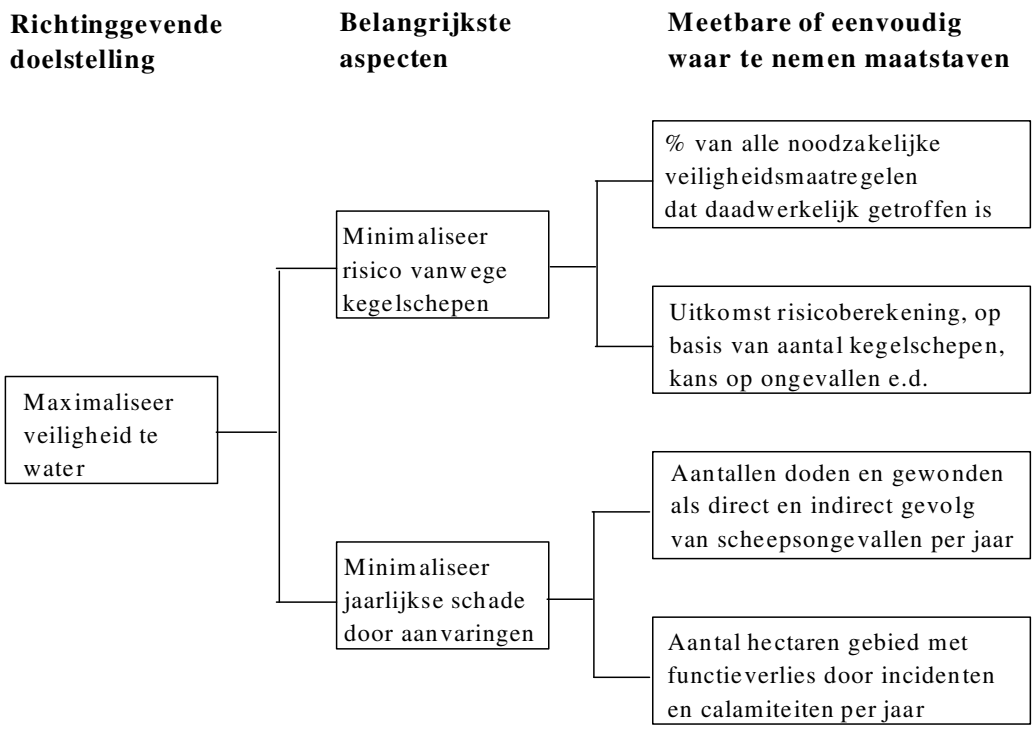
In figuur 3.2 worden maatstaven 'top-down' redenerend afgeleid van richtinggevende doelstellingen. In principe is het ook mogelijk omgekeerd te redeneren ('bottom up'). Dit houdt in dat de beleidsmaker begint met het opnoemen van de maatstaven die hij in de praktijk hanteert, en zich dan vervolgens afvraagt, *waarom*, dat wil zeggen voor welke richtinggevende doelstelling, een maatstaf van belang zou kunnen zijn. Deze wijze van redeneren is ook toe te passen wanneer bijvoorbeeld een bestaand meetnet als uitgangspunt wordt genomen. De vraag is dan: waarom meten we dit?

In de praktijk is het nogal eens handig om afwisselend 'top-down' en 'bottom up' te redeneren. Dit vormt een belangrijke check op de volledigheid van het schema.

Systematische uitsplitsing van doelstellingen: principe



Systematische uitsplitsing van doelstellingen: voorbeeld



Figuur 3.2 Principe en voorbeeld van een systematische uitsplitsing van doelstellingen.

Problemen en bedreigingen

Bij de tweede invulvraag vraagt de beleidsmaker zich af: Wat weet ik van problemen en bedreigingen die belemmeren dat een doelstelling wordt bereikt? Dit vergt een ander type redeneren dan bij de eerste vraag, omdat het nu gaat om het aanduiden van causale relaties met een onderscheid naar oorzaken en effecten.

In principe is het denkbaar dat de beleidsmaker een volledig uitgewerkt invloedsdiagram op papier zet, dat aangeeft door welke factoren het bereiken van de doelstelling wordt beïnvloed. In de praktijk is het reëler dat hij uitgaande van een algemene aanduiding van het probleemgebied, daarvan de belangrijkste aspecten onderscheidt en vervolgens de relevante invloedsfactoren aangeeft. Figuur 3.3 geeft hiervan een voorbeeld.

Een belangrijk verschil tussen figuren 3.2 en 3.3 is dat één invloedsfactor meer dan één aspect van een probleem kan beïnvloeden. In het voorbeeld is aangegeven dat het ontbreken van een routescheiding tussen kegelschepen en recreatievaart zowel van invloed zou kunnen zijn op (a) de jaarlijkse schade door ongevallen als op (b) de potentiële schade die verbonden is met de risico's van het vervoer van gevaarlijke stoffen. Dat is in overeenstemming met de manier waarop causale relaties kunnen verlopen. Daarentegen geldt voor figuur 3.2 dat een maatstaf slechts een onderdeel kan zijn van één aspect van een doelstelling.

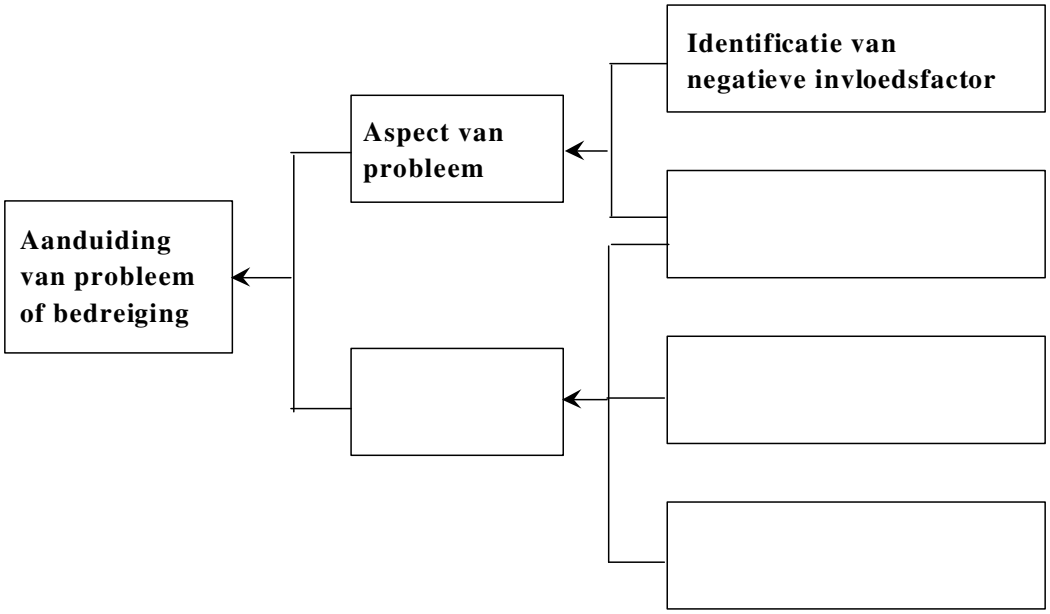
Maatregelen

De derde invulvraag luidt: Wat weet ik van de effectiviteit van maatregelen die eventueel genomen moeten worden als een negatieve invloedsfactor zich voordoet? De tweede en de derde invulvraag vereisen beide een redenering in termen van doel-middelrelaties. Een schematische weergave daarvan is in figuur 3.4 opgenomen. Ook hier kan blijken dat één maatregel, zoals het aanbrengen van een routescheiding tussen kegelschepen en recreatievaart zowel van invloed is op (a) de jaarlijkse schade door ongevallen als op (b) de potentiële schade die verbonden is met de risico's van het vervoer van gevaarlijke stoffen.

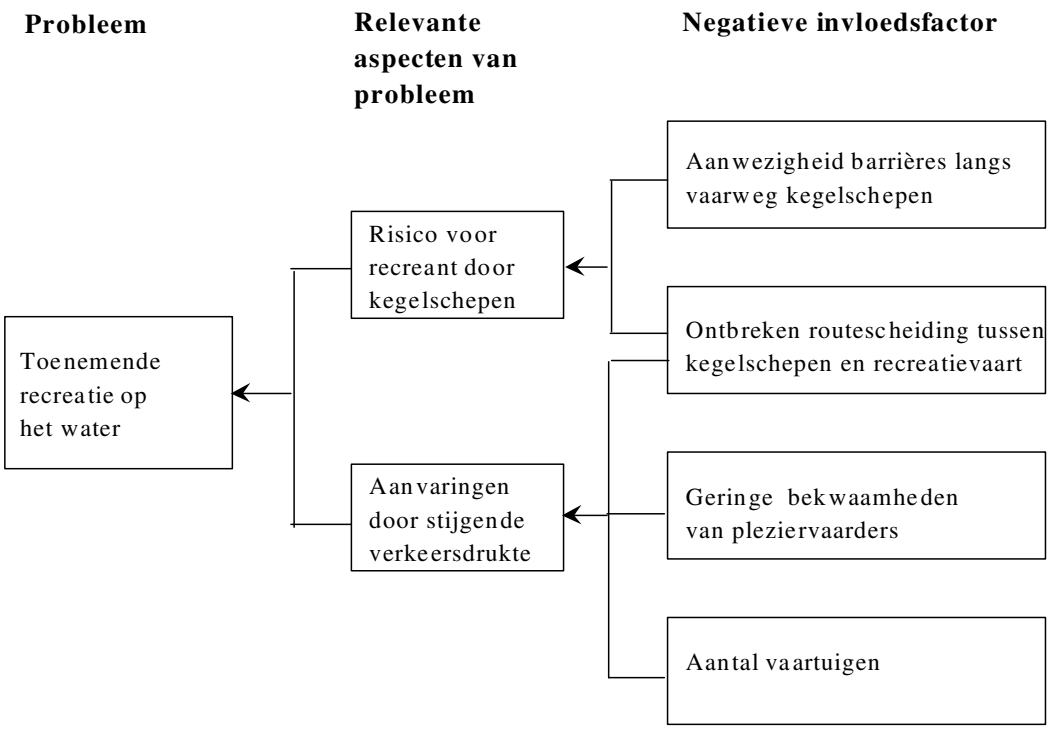
'Backcasting'

Een andere manier om de werkschema's in te vullen is door 'backcasting'. Dit houdt in dat vanuit een punt in de toekomst terug wordt gekeken naar het heden. Een beleidsmaker die zich bijvoorbeeld in gedachten verplaatst naar het jaar 2010, kan zichzelf de volgende vragen stellen: hoever ben ik dan met mijn doelstellingen gekomen, waar meet ik dat aan af, welke kansen heb ik benut en welke barrières heb ik moeten overwinnen om zover te komen, en welke rol speelde informatie hierbij?

Systematische uitsplitsing van negatieve invloedsfactoren: principe

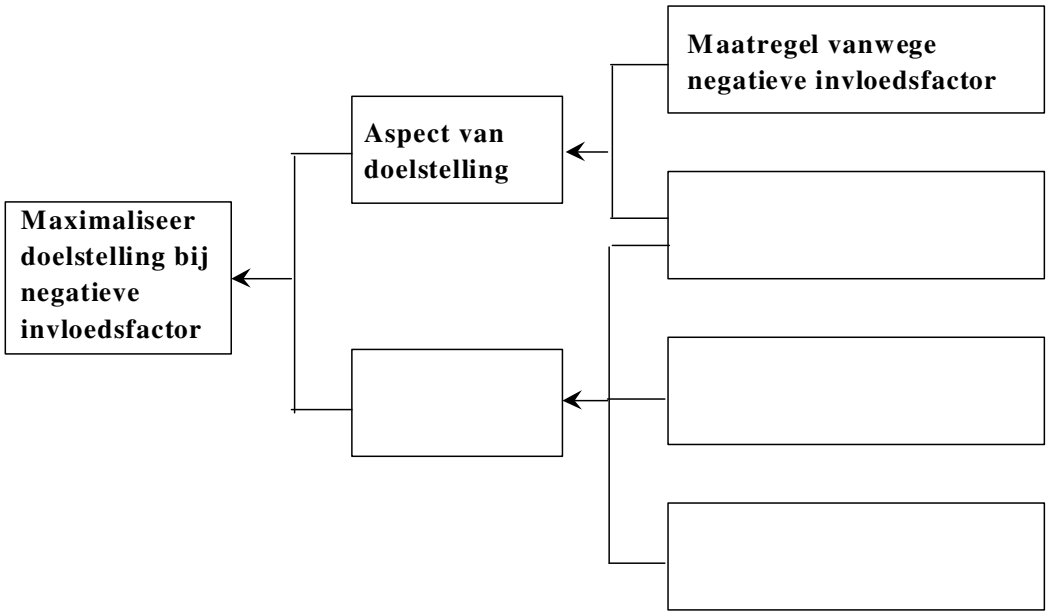


Systematische uitsplitsing van negatieve invloedsfactoren: voorbeeld

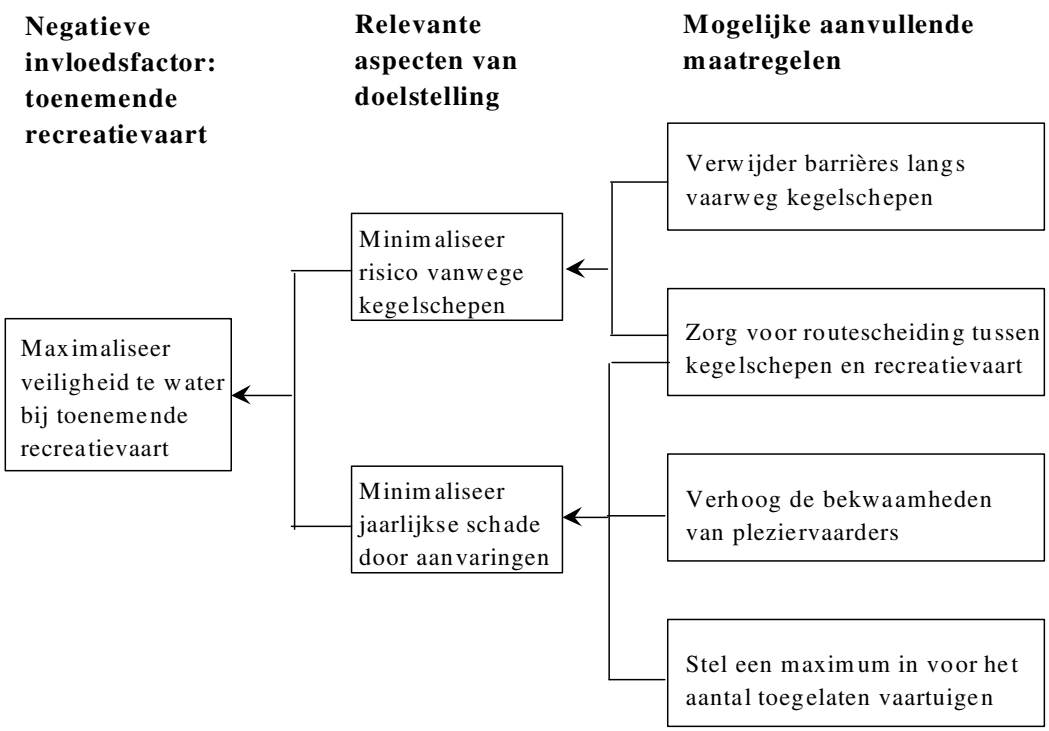


Figuur 3.3 Principe en voorbeeld van systematisch uitgesplitste negatieve invloedsfactoren.

Systematische uitsplitsing van doel-middelrelaties: principe



Systematische uitsplitsing van doel-middelrelaties: voorbeeld



Figuur 3.4 Principe en voorbeeld van systematisch uitgesplitste doel-middelrelaties.

Verdere toepassing van de werkschema's

De werkschema's zijn bedoeld om het inzicht in de informatiebehoefte te vergroten. Hiertoe is het niet per se nodig om ze alle drie volledig uit te werken. Het eerste schema is het belangrijkst om de denkwijze te specificeren en verbanden te leggen tussen algemene beleidsideeën en gedetailleerde gegevens. Zoals iemand dat recent uitdrukte, 'ik wil gevoel kunnen krijgen welk belang ik moet hechten aan de waterkwaliteit zodat ik weet wanneer ik maatregelen moet nemen of niet'.

De figuren 3.2, 3.3 en 3.4 laten zien dat een uitsplitsing in 3 niveaus doorgaans voldoende is om van een algemeen idee (1e niveau) via een tussenstap (2e niveau) naar een concreet punt (3e niveau) te komen. Dat geldt bij doelstellingen, problemen en maatregelen. In deze vorm kunnen de werkschema's als basis dienen voor de interactie tussen informatievragers en informatieleveranciers.

Het invullen van de werkschema's is vooral van belang omdat ze niet alleen aangeven waarover informatie wordt gewenst, maar ook waarom. Dit verband met de achterliggende doelstellingen, problemen en maatregelen kan een rol gaan spelen wanneer prioriteiten moeten worden gesteld bij de informatievragen die gehonoreerd kunnen worden. Elke concrete informatievraag kan zo in een breder kader worden geplaatst waaruit is af te leiden hoe belangrijk het voor een beleidsmaker is om er een antwoord op te krijgen.

De werkschema's kunnen ook van belang zijn als achtergronddocument voor het volgende onderdeel van de informatiekringloop, wanneer de informatiestrategie wordt geformuleerd. Voor zover dat nodig is kunnen de werkschema's dan verduidelijken vanuit welke gedachtegang een informatievraag is voortgekomen.

In samengevatte vorm kan vervolgens per doelstelling een werkschema worden ingevuld, waarin de behoefte aan informatie wordt aangegeven. Figuur 3.5 geeft hiervan een voorbeeld. Het gaat om informatie over maatstaven, negatieve invloedsfactoren, en de effectiviteit van maatregelen. Een logische vraag die hierop volgt is de checkvraag: Als ik dit weet, weet ik dan genoeg om beslissingen te kunnen nemen?

Bij de inhoudelijke voorbereiding van de geplande activiteiten het kunnen de initiatiefnemers een eerste versie van de matrix uit figuur 3.5 invullen op basis van hun kennis van het beleidsveld. In de volgende stappen wordt de invulling van de matrix verbeterd en uitgebreid.

Werkschema informatiebehoefte: principe

Matrix van per doelstelling gewenste informatie			
Maatstaven voor doelstelling	**Benodigde gegevens**	**Noodzakelijke bewerkingen**	**Verdere bijzon-derheden**
Negatieve invloedsfactoren			
Effectiviteit van maatregelen			

Werkschema informatiebehoefte: voorbeeld

Voorbeeld matrix van per doelstelling gewenste informatie			
Maatstaven voor doelstelling 'veiligheid'	**Benodigde gegevens**	**Noodzakelijke bewerkingen**	**Verdere bijzon-derheden**
Uitkomst risicoberekening, op basis van aantal kegelschepen, e.d.	Aantal kegelschepen per jaar, e.d.	Toepassing kwantitatief risico-model	Risicocontouren op kaart (GIS)
Negatieve invloedsfactoren			
Toenemend recreatie-verkeer	Aantal recreatievaar-tuigen per jaar	Modelberekeningen van invloed op vei-ligheid	
Effectiviteit van maatregelen			
Invloed routescheiding	Relatieve ongeval-kansen	Modelberekeningen van de invloed op veiligheid	

Figuur 3.5 Principe en voorbeeld van een werkschema voor de informatiebehoeften.

4. Het houden van interviews

Bij het voorbereiden van een workshop kan het zinvol zijn om een aantal betrokkenen te interviewen. Uiteraard kost deze activiteit tijd en inspanning, maar ze kan efficiënt worden opgezet. Er zijn de volgende voordelen bij te overwegen.

- Door een aantal betrokkenen persoonlijk te interviewen kan in een vroeg stadium gebruik worden gemaakt van hun specifieke deskundigheid, bijvoorbeeld bij het invullen van de in hoofdstuk 3 besproken werkschema's.
- Bij de interviews kan expliciet worden ingegaan op de rol die de betrokkene in de informatiekringloop is toebedacht, waarbij verwachtingen over en weer over de inbreng van de betrokkene kunnen worden verhelderd.
- Uit de interviews kan blijken welke bezwaren er eventueel bestaan tegen de gekozen aanpak om de informatiebehoefte te concretiseren en welke belemmeringen er zijn om aan de workshop deel te nemen.
- Door de interviews kan de belangstelling van de betrokkenen voor het onderwerp worden versterkt; indien nodig kan ook een persoonlijk beroep op hen worden gedaan om hun medewerking aan de workshop te garanderen.
- Uit de interviews kunnen de initiatiefnemers een beeld krijgen van de factoren die een vruchtbare interactie bemoeilijken, zoals mogelijke verschillen in kennis, denkwijze en cultuur tussen beleidsmakers, beheerders en informatieleveranciers.
- Tijdens het interview kunnen relevante discussiepunten voor de workshop worden gesignaleerd, zoals aanvullende beleidsuitgangspunten. In het gesprek kan voorts worden gecheckt of er bij de selectie van de andere betrokkenen wellicht relevante personen over het hoofd zijn gezien.
- De beknopte rapportage over de interviews kan als input voor de workshop worden gebruikt.

Het ligt voor de hand om de genodigden schriftelijk voor de interviews te benaderen, waarbij het belangrijk is zo helder mogelijk het doel van de exercitie te schetsen, in casu "Concretisering informatiebehoefte over het onderwerp X". Het is verstandig om de uitnodiging vergezeld te doen gaan van een vragenlijst (zie box 4.1).

Box 4.1 Voorbeeld vragenlijst interviewronde

1. Kunt u per onderdeel commentaar geven op de informatiematrix? Wanneer u het oneens bent met de inhoud of met een witte plek, kunt u aangeven welke formulering u zou kiezen?
2. Hoe ziet u uw eigen rol in het project? Als aanbieder van kennis, vrager of anders (bemiddelaar, etc.)? Kunt u twee namen noemen van personen die naar uw mening in ieder geval zouden moeten worden benaderd en in welke rol ziet u hen deelnemen?
3. Als wij u uitnodigen om mee te doen aan de workshop(s), aan welke verwachtingen zou het project moeten beantwoorden om deelname voor u interessant te maken?

Het interview kan plaatsvinden aan de hand van de vragenlijst uit box 4.3. De interviews kunnen mondeling of via de e-mail plaatsvinden, een combinatie is ook mogelijk (vraag 1 met de matrix kan schriftelijk worden voorbereid, overige vragen mondeling of telefonisch). De vragen worden hieronder kort toegelicht.

Vraag 1: De matrix, voorbereid door initiatiefnemers.

De matrix wordt aan de respondent voorgelegd. Het verzoek is om de matrix (opnieuw) in te vullen en aan te geven wat de belangrijkste punten zijn, wat overbodig is, en waar witte plekken liggen. De witte plekken die elke respondent aangeeft duiden op een nog niet geconcretiseerde informatiebehoefte van de persoon. Bij het aanduiden van maatstaven is de vorm van de informatie een belangrijk aandachtspunt ('wat verwacht de beleidsmaker te zien').

Vraag 2: Het identificeren van potentiële betrokkenen en hun rol in het project.

Hierbij wordt met name gevraagd naar hoe betrokkene de eigen rol ziet, als vrager of als aanbieder. Uiteraard kan de respondent of de vragensteller ook andere rollen onderscheiden. Daarnaast kan worden gevraagd aan te geven welke personen (in hun rol als vragers, aanbieders of anderszins) in ieder geval bij het project betrokken zouden moeten worden.

Vraag 3: Verwachtingen met betrekking tot de uitkomst en het belang van het project.

Betrokkene wordt gevraagd met inachtneming van de antwoorden op vraag 1 en 2 de eigen (persoonlijke) verwachtingen en wensen uit te spreken over het project, zodat de initiatiefnemers weten welk belang betrokkene hecht aan (eigen deelname aan) het project.

In het ontwerp van de workshop kan tot op zekere hoogte met individuele wensen en verlangens rekening worden gehouden, bijvoorbeeld 'concreet', 'toegesneden op eigen bijdrage' etc.

De drie vragen dekken alle elementen die in de interviews naar voren moeten komen om de workshop te kunnen voorbereiden. Wil men vragen toevoegen dan is het goed in ieder geval de volgende stelregels in acht te nemen:

- Hoe minder vragen, des te beter het interview.
- De eerste zinnen van het antwoord op een vraag bevatten doorgaans de kern van de boodschap. Doorvragen heeft alleen zin in de volgende gevallen:
  - de vragensteller heeft behoefte aan een toelichting voor beter begrip,
  - de vragensteller heeft behoefte aan feitelijke informatie,
  - de vragensteller wil het antwoord testen op waarheid of consistentie. In dit laatste geval neemt de vragensteller de rol op zich van scepticus ('Devil's Advocate').

Rapportage

De beknopte rapportage bevat een synthese van de individuele vraaggesprekken en vormt de input voor de workshop. Bij de behandeling van de gestelde vragen verdienen de volgende punten bijzondere aandacht.

Bij vraag 1: De verschillende invullingen van de matrix leiden tot conclusies over de vraag waar informatiebehoefte concretisering verdient. Er zijn twee mogelijkheden:

1. Alle geïnterviewden hebben dezelfde witte plek(ken) geïdentificeerd. Hier ligt overduidelijk een gemeenschappelijke informatiebehoefte.
2. Deze mogelijkheid is ingewikkelder maar ook belangrijker dan onder 1): Bepaalde hokjes in de matrix zijn door verschillende respondenten verschillend ingevuld en deze verschillen zijn inhoudelijk van aard (dus niet te herleiden tot verschil in terminologie, waarbij wat de een onder doel rangschikt door de ander als middel wordt opgevat zonder dat beiden het oneens zijn). Hier is ook duidelijk sprake van een noodzaak om de informatiebehoefte te concretiseren of beleidsdoelstellingen nader te bespreken.

Bij vraag 2: Er wordt een lijst van workshopgenodigden opgesteld, waarbij suggesties uit de interviews worden meegenomen. Deze lijst kan dus afwijken van de initiële lijst die is opgesteld in de voorbereidingsfase. De lijst genodigden wordt als bijlage toegevoegd aan de uitnodiging voor de workshop. Bij het definitief selecteren van deelnemers aan de workshop wordt ook weer sterk rekening gehouden met de mogelijkheid om bepaalde inhoudelijke aspecten goed aan bod te laten komen.

Bij vraag 3: De rapportage bevat een resumé van de verwachtingen en wensen van deelnemers aan het project.

5. Het organiseren van een workshop

De vruchtbare interactie tussen informatievragers en informatieleveranciers dient vooral gestalte te krijgen op de workshop. Zoals in 'Informatie op maat' staat aangegeven, kunnen de initiatiefnemers hiermee nagaan of de door hen geformuleerde bevindingen bij de betrokkenen in goede aarde vallen en voldoen aan de verschillende wensen. Door middel van de workshop kunnen de initiatiefnemers ook het gevoel van urgentie (het 'momentum') creëren, waardoor de betrokkenen beseffen dat er nu echt iets gaat gebeuren en dat er knopen moeten worden doorgehakt.

Na de interviewfase zal één workshop van één dag doorgaans voldoende zijn om de informatiebehoefte uit te diepen. Deze workshop bevat twee grote inhoudelijke agendapunten:

1. evaluatie van de matrix (zie figuur 3.5) zoals deze er op basis van de interviews is komen uit te zien,
2. concretisering informatiebehoefte voor de cellen van de matrix waar dit nodig wordt geacht.

Het aantal deelnemers aan de workshop zou ergens tussen de vijftien en dertig personen moeten liggen. Afhankelijk van de zwaarte van het onderwerp en de voorkeur van de deelnemers, kan het aanbeveling verdienen om twee workshops van ten hoogste een halve dag te beleggen. Als voordeel van twee kortere workshops geldt doorgaans dat de deelnemers niet vermoeid raken. Een bijkomend voordeel is soms dat er tussendoor nog wat inhoudelijke voorbereiding gedaan kan worden. Als voordeel van een workshop die een dag in beslag neemt geldt doorgaans dat kan worden uitgeweken naar een locatie buiten kantoor, zodat de deelnemers zich wat meer kunnen openstellen voor het onderwerp.

Over de precieze opzet van de workshop kan verschillend worden gedacht. Dit betreft bijvoorbeeld de mate waarin de betrokkenen reeds tevoren worden geïnformeerd over de bevindingen van de initiatiefnemers. Nog los van de praktische vraag of de betrokkenen altijd in staat zullen zijn om de toegestuurde schriftelijke stukken goed te lezen, geven sommige initiatiefnemers de voorkeur aan een tamelijk open aanpak, waarbij de betrokkenen als het ware bij 'nul' beginnen en vrij zijn om hun eigen ideeën in te brengen. Op die manier geven de initiatiefnemers hun initiatief evenwel grotendeels uit handen, waardoor ze achteraf voor het probleem kunnen staan hoe ze de ingebrachte ideeën op een verantwoorde manier moeten ordenen. Om de juiste verhouding te vinden tussen vrijheid en voorstructurering is het dan ook van belang stil te staan bij het doel van de workshop en de vereisten om dit doel te bereiken.

Doel en aanpak op hoofdlijnen

Het doel van de workshop, concretisering van informatiebehoeften, veronderstelt primair een kritische reflectie op het geformuleerde beleid en op de (gangbare) praktijken binnen RWS. Om zo'n kritische reflectie mogelijk te maken is het noodzakelijk dat de ver-

schillende betrokken geledingen van RWS (en eventueel van buiten) een inbreng hebben op basis van eigen rol en verantwoordelijkheid.

Het eerste vereiste hiertoe is - zie ook de valkuilen uit box 1.2 - dat vertegenwoordigers van de diverse geledingen daadwerkelijk aanwezig zijn. Ook indien de identificatie en selectie van genodigden zorgvuldig heeft plaatsgevonden zal het niet altijd mogelijk zijn om volledig aan dit vereiste te voldoen. Zo kunnen er redenen zijn om belanghebbenden van buiten niet uit te nodigen op een workshop van RWS, bijvoorbeeld vertegenwoordigers van waterschappen of provincies, milieubeweging of de toeristische sector. Ook is het denkbaar dat bepaalde mensen niet beschikbaar zijn, bijvoorbeeld hoge beleidsambtenaren. Ten slotte is het denkbaar dat niet alle potentiële vragers en aanbieders van kennis kunnen worden uitgenodigd, omdat het aantal deelnemers dan te groot zou worden. Het is aan de initiatiefnemers om te bepalen of zij in enigerlei vorm recht willen doen aan de veronderstelde inbreng van geledingen die niet of ondervertegenwoordigd zijn. In dat geval rijst wel de vraag of dit mogelijk is, anders dan door deze geledingen te betrekken bij de interviews.

Een tweede vereiste om de inbreng vanuit verschillende geledingen te garanderen heeft niet zozeer betrekking op de fysieke aanwezigheid van personen als wel op de houding van de deelnemers aan de workshop. Onze indruk is dat er bij RWS een grote en gedeelde bereidheid bestaat om gezamenlijk de schouders te zetten onder het aanpakken van gezamenlijke problemen, hetgeen onder meer tot uiting komt in de deelnamebereidheid aan de gehouden workshops en het enthousiasme waarmee mensen met ‘Informatie op maat’ aan de slag gaan. Wij hebben eveneens de indruk dat er in de RWS cultuur van aanpakken en gemeenschappelijk de schouders er onder zetten een neiging bestaat om het onderling snel eens te worden. Dit is niet perse gunstig voor het concretiseren van informatiebehoeften; dat veronderstelt immers een kritische reflectie waar ieder op basis van de eigen specifieke rol en verantwoordelijkheid aan deelneemt. Consensus in een vroeg stadium kan tegenstellingen verhullen. Dit blijkt vaak uit een keuze voor algemene en abstracte formuleringen waar mensen in de praktijk slecht mee uit de voeten kunnen. Met andere woorden: het tweede vereiste om de doelstelling van de workshop te halen is dat er verschillende - onderling strijdige - inzichten aan bod komen over de invulling van de matrix. Dit veronderstelt een houding en atmosfeer op de workshop waarbij de confrontatie van conflicterende inzichten als vruchtbaar worden beschouwd om een gemeenschappelijk doel te realiseren. De vraag is nu of het mogelijk is de deelnemers aan de workshop te prikkelen tot een vruchtbare confrontatie van inzichten.

‘Devil’s Advocate’

Om aan beide vereisten, de inbreng vanuit zoveel mogelijk verschillende geledingen en een vruchtbare confrontatie van verschillende inzichten, tegemoet te komen, verdient het aanbeveling om de workshop(s) te structureren op basis van een methodiek die bekend staat als ‘devil’s advocate’ (DA). Deze methodiek is ontwikkeld om strategische besluitvorming in bedrijven en de publieke sector te faciliteren. Het doel van de methodiek is om de argumentatie die ten grondslag ligt aan een bepaald beleid of een strategisch plan (beleidsvoornemen) te toetsen op onjuiste veronderstellingen en inconsistenties. In de praktijk werkt de methodiek zo dat opvattingen en vragen over opvattingen zo concreet

mogelijk worden geponeerd. De aanpak kan het volgende inhouden: Enkele (jonge) medewerkers worden uitgenodigd een onderbouwde kritiek op het plan te formuleren door zoveel mogelijk (veronder)stellingen in het plan te ondergraven. De indieners van het plan krijgen de gelegenheid hierop te reageren, waarna de toon voor de discussie is gezet. De DA-groep en de indieners van het plan kunnen eventueel in de gelegenheid worden gesteld aan het eind van de discussie de balans op te maken. De kwaliteit van de discussie wordt verhoogd, naarmate systematisch op de verschillende voors en tegens wordt ingegaan.

In het geval van de concretisering van informatiebehoefte kan de invulling van de matrix van figuur 3.5 worden opgevat als een strategisch plan. Dit plan beschrijft het beleid in termen van doelstellingen bij gegeven problemen, middelen om doelen te bereiken, barrières, elementaire kennis enz. Door bepaalde cellen open te laten wordt aangegeven waar bepaalde kennislacunes zijn. De matrix die op de workshop aan de orde is, weerspiegelt niet alleen de opvatting van de initiatiefnemers maar, omdat zij een synthese is van de interviewresultaten, in zekere zin de opvattingen van de gehele groep.

De DA krijgt op de workshop de volgende taken:

1. Het reviewen van de gehele matrix. De DA stelt zich bij elke kolom afzonderlijk en in onderlinge samenhang de vraag of het gestelde juist is. Onder ‘juist’ wordt niet verstaan of men het er mee eens is (zo is het irrelevant of men het eens of oneens is met een door de regering vastgesteld beleid) maar of het gestelde helder en eenduidig is, berust op waarschijnlijk juiste of aanvechtbare veronderstellingen en of de implicaties (volgende kolom) goed zijn doordacht. De DA kan zich hierbij trachten te verplaatsen in de (feitelijke of veronderstelde) positie van actoren die niet op de workshop vertegenwoordigd zijn, bijvoorbeeld een actor van buiten zoals de visserij, milieubeweging, de Tweede Kamer o.i.d. Zo mogelijk presenteert de DA een alternatief en beargumenteert dit. De DA reviewt niet alleen de cellen in de matrix die informatie bevatten, bijvoorbeeld over doelen en middelen van beleid en welke informatie noodzakelijk is om het succes van het beleid te meten, maar ook de witte vlekken. Het is een uitdaging voor de DA om witte vlekken in te vullen door te verwijzen naar bestaande kennis elders of door juist nieuwe informatiebehoefte te suggereren.
2. Wanneer de informatiebehoefte zich op een groot aantal terreinen voordoet, kan de DA een beargumenteerd voorstel doen tot prioriteitstelling.
3. De DA heeft tot taak voorstellen die tijdens de discussie worden gedaan om informatiebehoefte te identificeren en te concretiseren kritisch tegen het licht te houden en door te vragen totdat een zo concreet mogelijke formulering is gerealiseerd.

De DA kan worden gerekruteerd uit de deelnemende groep zelf of van buiten. Het rekruteren uit de groep zelf is zinvol wanneer uit de interviews voldoende heterogeniteit van opvatting blijkt. Wanneer er twee strijdige opvattingen domineren verdient het aanbeveling om exponenten van deze opvattingen te verzoeken om het plan van de andere partij te reviewen. De groepsdiscussie kan er vervolgens op gericht zijn om de standpunten van beide partijen kritisch tegen het voetlicht te houden en te onderzoeken onder welke voorwaarden een keuze voor een van beide posities of een verzoening tussen posities gerechtvaardigd en mogelijk is. In de meeste gevallen zal het evenwel aanbeveling verdie-

nen om de DA van buiten te halen. Het zou ook prettig zijn als de DA zelf op de hoogte is van het werken met Informatie op Maat, zodat er een zekere vertrouwensbasis tussen de groep en de DA aanwezig is. Wellicht valt te overwegen om voor onderwerpen van RIKZ medewerkers van RIZA en voor RIZA-onderwerpen medewerkers van RIKZ uit te nodigen de rol van DA op zich te nemen. Ook kunnen vertegenwoordigers van regionale directies deze rol op zich nemen.

Hoe om te gaan met tegenstrijdige uitkomsten?

De inbreng van een DA is vooral nodig, wanneer uit de interviews consensus naar voren komt en tegelijkertijd de concretisering van informatiebehoefte te wensen overlaat. Het moet wel benadrukt worden dat de inbreng van een DA weliswaar bijdraagt aan het concretiseren van informatiebehoefte maar er ook toe kan leiden dat in een workshop geen consensus wordt bereikt. In dat geval kan de uitkomst van de workshop op onderdelen concurrerende opvattingen over de informatiebehoeften bevatten. Wij gaan er van uit dat op de workshop voldoende tijd wordt ingeruimd om na te gaan welke van de concurrerende posities de voorkeur verdient, waarbij eventueel gestemd kan worden of onder welke voorwaarden het mogelijk is om conflicterende opvattingen te verzoenen. Maar wanneer dit niet tot resultaat leidt, verdienen strijdige uitkomsten naar onze mening de voorkeur boven gefingeerde consensus. In veel gevallen zal het mogelijk blijken om de strijdige uitkomsten te vertalen in rivaliserende en toetsbare hypothesen. Wanneer het onderwerp er toe doet kan RWS er toe overgaan deze hypothesen daadwerkelijk te laten onderzoeken en op basis hiervan een beslissing te nemen over de informatiebehoefte.

Hoe om te gaan met een overdaad aan informatiebehoefte?

Het valt te verwachten dat interviews en workshops meer informatiebehoefte genereren dan bevredigd kan worden. Voorkomen moet worden dat de ordening en prioritering van informatiebehoefte op het bordje wordt gelegd van degenen die zich vervolgens gaan buigen over de informatiestrategie. In dat geval zal immers de aanbodzijde meer zeggenschap krijgen over de formulering van informatiebehoefte dan wenselijk is en schiet het project haar doel voorbij. De hoeveelheid informatiebehoefte moet dus tot redelijke proporties worden teruggebracht (wat redelijk is zal van geval tot geval moeten worden beoordeeld). Dit kan op twee manieren gebeuren, door clusteren en door prioriteren.

Clusteren veronderstelt het bundelen van verschillende vragen tot een onderzoeksproject of programma. Dit kan wanneer er sterke inhoudelijke of methodische overeenstemming bestaat.

Wanneer een bundeling van vragen niet mogelijk of wenselijk wordt geacht, zal de workshop moeten *prioriteren*. Dit kan door middel van stickeren, waarbij punten worden toegekend aan eerder geïdentificeerde thema's of vragen. Hoewel stickeren soms weerstand oproept, omdat het in strijd zou zijn met het beginsel van een open argumentatieproces, is het doorslaggevende argument om het toch te doen dat de deelnemers aan de workshop hun volledige verantwoordelijkheid nemen voor de concretisering van de informatiebehoefte. Een waslijst van vragen en aandachtspunten, al is er nog zo goed over nagedacht, is op zichzelf weinig concreet als de beschikbaarheid van tijd en budget-

ten in acht genomen wordt. Eventueel kan de uitkomst van de prioriteitstelling ter beoordeling worden voorgelegd in een consultatieronde na afloop.

Uitgaande van het bovenstaande kan een workshopagenda er uit komen te zien zoals in box 5.1 wordt beschreven.

Box 5.1 Workshopagenda

Ochtendzitting: Evaluatie van de matrix (duur: circa 3 uur).

1. Opening, voorstelrondje (met aandacht voor rollen deelnemers). Doorlopen spelregels: Liever vruchtbare tegenstellingen dan verhullende eensgezindheid.
2. Inleiding ('opwarmer') door de DA
3. Reactie door initiatiefnemers
4. Discussie. Hier zijn enkele varianten denkbaar. Subgroepen kunnen zich richten op afzonderlijke onderdelen of op het onderbouwen of ondermijnen van verschillende overall posities. Algemene richtlijn is dat in deze fase de divergentie overeind blijft. Wanneer de groep niet te groot is (rond 15 personen) kan de zitting plenair plaatsvinden.
5. Afronding: Keuze, synthese en prioritering. Hier worden keuzes bepaald voor de (her)invulling van bepaalde cellen in de matrix en wordt de agenda bepaald van de middagzitting (Welke witte vlekken in de matrix moeten worden opgevuld?).

NB: Wanneer er zorg bestaat over het constructieve gehalte van de gedachtewisseling kunnen tevoren spelregels worden afgesproken waaraan de voorzitter de hand houdt, bijvoorbeeld dat de punten 2, 3 en 4 van de agenda moeten uitmonden in vragen aan de andere partij of aan de groep als zodanig.

Middagzitting: Concretisering informatiebehoefte. Duur: 2,5 uur.

6. Concretisering per onderdeel met aandacht voor de vorm van de informatie ('wat verwacht je dan te zien'). Afhankelijk van het aantal onderdelen kan in subgroepen worden uiteengegaan. Subgroepen rapporteren plenair.
7. Discussie per onderdeel. Hiervoor zijn weer verschillende varianten denkbaar. Verschillende subgroepen kunnen elkaars werk reviewen, waartoe alweer in subgroepen wordt uiteen gegaan. Ook de DA kan hierbij in een plenaire zitting een rol krijgen toebedeeld. Algemene richtlijn is bij dit punt te streven naar een zekere mate van divergentie.
8. Afronding: Keuze, synthese en prioritering. In de plenaire zitting worden voor elk onderdeel conclusies getrokken met betrekking tot de concretisering informatiebehoefte.
9. Korte terugblik, evaluatie door deelnemers (kan schriftelijk, zie appendix 1).

Feedback naar de betrokkenen

Het is van groot belang dat de concept rapportage van het traject, in het bijzonder de workshop, wordt teruggekoppeld naar de deelnemers. De initiatiefnemers doen in het rapport voorstellen voor de stappen die zij willen nemen om de uitkomsten van de workshop te implementeren. In het algemeen zal een van deze stappen zijn het vertalen van de informatiebehoefte in een informatiestrategie. De gekozen prioriteiten vormen de voornaamste input voor de discussie over de informatiestrategie. Maar het kan ook zo zijn dat er gronden aanwezig zijn om het rapport over de informatiebehoefte voor te leggen aan bepaalde geledingen in RWS om het draagvlak voor de uitkomsten te verstevigen.

Appendix I. Voorbeeld van een vragenlijst voor evaluatie van de workshop

Bij het uitvoeren van deze workshop is gebruik gemaakt van de (aangepaste) methodiek voor het bepalen van de informatiebehoefte, ontwikkeld in het kader van Meetstrategie 2000+. Met deze enquête willen we uw mening peilen over het toepassen van de methodiek.

Vragen:

1. Was het project 'X' de eerste keer dat u te maken kreeg met de meetstrategie 2000+ aanpak (oftewel 'rugbybalmethode')? Ja Nee

2. Heeft u deelgenomen aan
   - 1e workshop 'X' Ja Nee
   - 2e workshop 'X' Ja Nee

3. Had u tevoren een goed beeld van het **doel** van de workshops (toelichting zonodig met specificatie van de desbetreffende workshop)?

.....

4. Is het doel wat u betreft naderbij gekomen (toelichting zonodig met specificatie van de desbetreffende workshop)?

.....

5. Bent u tevreden over de **inbreng** die u op de workshops heeft kunnen leveren (toelichting zonodig met specificatie van de desbetreffende workshop)?

.....

6. Kunt u aangeven wat u (verder) als **positief** heeft ervaren in de gevolgde aanpak en de manier waarop dit in de workshops is uitgevoerd?

.....

7. Kunt u aangeven wat u (verder) als **negatief** heeft ervaren in de gevolgde aanpak en de manier waarop dit in de workshops is uitgevoerd?

.....