

De kenmerken van een succesvolle klankbordgroep voor de Nederlandse Elasmobranchen Vereniging

**Auteurs**

*Dianne van der Craats
Jimmy van Rijn*

Studentnummer

*910228001
880401001*

Projectnummer

594000

Datum

26-augustus-2013



De kenmerken van een succesvolle klankbordgroep voor de Nederlandse Elasmobranchen Vereniging

*Een afstudeeronderzoek in opdracht van de Nederlandse
elasmobranchen Vereniging*

Auteurs

Dianne van der Craats
Jimmy van Rijn

Onderdeel van

Afstudeeronderzoek

Projectnummer

594000

Opdrachtgever

Nederlandse Elasmobranchen Vereniging

Opdrachtgevers

Irene Kingma
Paddy Walker

Instituut

Hogeschool Van Hall Larenstein

Begeleiders

Patrick Bron
François Perreau

Plaats

Leeuwarden

Datum

26-augustus-2013

Voorwoord

De laatste fase van de opleiding Kust- en zee management (KZM) bestaat uit het volbrengen van een afstudeeropdracht. Onze afstudeeropdracht wordt uitgevoerd in opdracht van een externe partij: de Nederlandse elasmobranchen Vereniging (NEV). De NEV heeft de opdracht gekregen een advies te geven over het herstellen van haaien en roggen populaties in Nederland.

Het herstelplan moet breed gedragen worden wat bereikt wordt door stakeholders een bijdrage te laten leveren door een klankbordgroep in het leven te roepen. In dit rapport wordt een advies gegeven over de voorwaarden tot succes van de klankbordgroep en de invulling hiervan.

Wij willen onze begeleiders Patrick Bron, François Perreau en opdrachtgevers Irene Kingma en Paddy Walker graag bedanken voor de begeleiding tijdens het schrijven van dit verslag. Daarnaast willen we Monique van de Water, David Goldsborough en Martin Pastoors bedanken voor hun medewerking aan het verslag.

*Dianne van der Craats
Jimmy van Rijn*

*Leeuwarden
26-augustus-2013*

Samenvatting

Haaïen en roggen nemen wereldwijd al jaren in aantallen af. Binnen Europa hebben verschillende natuurorganisaties zich deze afname aangetrokken, de lobby van deze organisaties heeft geleid tot actie van het Europees Parlement. Een van resultaten van deze actie is de opname van haaïen en roggen in de Kaderrichtlijn Mariene Strategie. Dit heeft als gevolg dat in Nederland het Ministerie van Economische Zaken in 2015 moet beginnen met het implementeren van een haaïen en roggen herstelplan dat van kracht is op het Nederlands Continentaal Plat. Om dit te kunnen doen heeft het ministerie de hulp ingeroepen van de Nederlandse Elasmobranchen Vereniging (NEV). Deze zal samen met het LEI een pakket met concrete maatregelen voorstellen die kunnen opgenomen worden in het herstelplan. Dit pakket wordt samen met stakeholders betrokken bij haaïen en roggen op het Nederlands Continentaal Plat opgesteld. Stakeholders zullen in de vorm van een klankbordgroep advies geven over het herstelplan. Dit moet leiden tot een beter herstelplan dat breed gedragen wordt door de sector. In dit rapport wordt beschreven waar het klankbordproces en de klankbordgroep van de NEV aan moet voldoen om succesvol te zijn. Het doel van het rapport is: *'Een advies geven aan de NEV over wat de samenstelling en voorwaarden zijn voor een goed functionerende klankbordgroep, die als doel heeft advies te geven over en draagvlak te creëren voor het elasmobranchen herstelplan.'* Dit doel is bereikt door het uitvoeren van een literatuurstudie en het interviewen van verschillende experts op gebied van stakeholderprocessen. Door de prille staat van het klankbordproces is besloten geen direct contact op te nemen met stakeholders.

Eerst worden de voorwaarden voor een succesvol klankbordproces opgesteld, daarnaast wordt vastgesteld aan welke criteria deelnemers aan het klankbordproces moeten voldoen. Een succesvol stakeholderproces bestaat uit drie fases: voorbereiding, proces en evaluatie. Elke fase bestaat uit een aantal stappen, als al deze stappen genomen worden wordt de kans op een succesvol klankbordproces vergroot. Het belangrijkste criterium waar stakeholders aan moeten voldoen is dat zij mandaat hebben om namens hun achterban te spreken en concessies te doen. Daarnaast is het belangrijk dat leden actief deelnemen aan het proces.

Vervolgens wordt er overgegaan op het analyseren van welke groepen betrokken zijn bij haaïen en roggen op het Nederlands Continentaal Plat. Stakeholders zijn te verdelen in de volgende groepen: de visserijsector, ngo's, onderzoeksinstituten en 'overige stakeholders' (met daarin het ministerie van EZ en sportvisserij Nederland). Vooral de visserijsector heeft belang bij deelname aan het proces omdat deze het meest beïnvloed wordt door het herstelplan. Andere partijen worden in mindere mate beïnvloed door het eindproduct.

Als gekeken wordt naar de criteria 'mandaat' en 'actieve participatie en samenwerking' moet de klankbordgroep uit de volgende leden bestaan om het tot een succes te maken: VisNed, CVO, Nederlandse Vissersbond, PFA, Waddenvereniging, Stichting de Noordzee, Vereniging Kust en Zee, LEI, IMARES, Ministerie van Economische Zaken (afdeling visserij en afdeling natuur en Sportvisserij Nederland). Deelname van het jongeren netwerk visserij is optioneel. Tot slot moet nog een neutrale deelnemer gevonden worden om het proces voor te zitten.

Geconcludeerd wordt dat een goed proces bestaat kortom uit drie fases: voorbereiding, proces en evaluatie. Voor aan het proces begonnen wordt moet de aanleiding van het proces, het doel, de kaders, rollen en functies van leden, deadlines en kosten gevalideerd worden onder deelnemers van het proces. Deelnemers aan het proces moeten openstaan voor samenwerking, bereid zijn tot het

doen van concessies en de middelen hebben om actief deel te nemen aan het proces. Het belangrijkste is dat zij mandaat hebben concessies te doen en afspraken te maken namens hun achterban. Het is verder van belang dat de vertegenwoordigers zich goed voorbereiden op bijeenkomsten en terugkoppelen naar hun achterban.

Verbeterpunten en aanvullingen op dit rapport zijn als volgt. Tijdens het schrijven van dit rapport is geen contact geweest met stakeholders, dit heeft effect op de kwaliteit en advies dat wordt gegeven. Het is daarom van belang dat voor begonnen wordt met het proces een completer beeld te creëren van de huidige situatie door met stakeholders te praten. Daarnaast geeft de NEV aan dat het van plan is om drie bijeenkomsten te houden, er wordt aangeraden hier een voorbereidende en afsluitende bijeenkomst aan toe te voegen. In dit rapport is ook geen advies gegeven over welke voorzitter aan te trekken, dit omdat pas een duidelijk beeld rondom de functie van voorzitter ontstaat als de procesarchitectuur is opgesteld. Zorg voordat wordt begonnen met het proces dat de rol van de NEV duidelijk is en houdt als organisatie afstand van het proces. Let op communicatie tussen verschillende groepen stakeholders en probeer hier van te voren informatie over te winnen. Tot slot is het succes van de klankbordgroep in grote mate afhankelijk van kennis uit de praktijk. Omdat het delen van informatie kan leiden tot negatieve gevolgen voor de visserijsector moet duidelijk gemaakt worden wat deze groep wel uit de klankbordgroep kunnen halen. Ook moet duidelijk gemaakt worden waar kennisinstituten advies over geven en eerlijk worden gecommuniceerd over afwezigheid of incompleetheid van kennis.

Abstract

There is a strong decline in the shark, ray and skates populations worldwide. In Europe various conservation organizations have expressed concern in regard to this decline. The lobbying activities of these organizations have led to action of the European Commission. One of the results of this action is the inclusion of shark, ray and skate species in the Marine Strategy Framework Directive. This obliges the Ministry of Economic Affairs to start in 2015 with implementing a conservation plan for sharks, rays and skates on the Dutch continental shelf. To do so the Ministry of Economic Affairs has called upon the Dutch Elasmobranch Association (DEA) for help. Together with the LEI institute this organization has been given the assignment to give an advice on measures which can be incorporated in the shark, ray and skate conservation plan. This plan will be written with the help of stakeholders involved with skates, rays and sharks on the Dutch Continental Shelf. The involvement of stakeholders in the form of a feedback panel should lead to a better conservation plan which is supported by the involved parties. This report will describe which conditions and criteria the process around and the feedback panel itself have to meet to be successful. The report has the following aim: *'To give an advice to the NEV on the composition and conditions for a good functioning feedback panel, which has the aim to give advice on and to generate support for the shark, ray and skate conservation plan.'* This aim is achieved by completing a desk study and various interviews with experts on stakeholder processes. Because of the premature state of the stakeholder process we decided not to contact stakeholders.

First the conditions for a successful stakeholder process were set up. Then criteria that the participants of the feedback panel have to meet are drawn up. A successful stakeholder process consists of three phases: preparation, the process itself and evaluation. Each phase consists of a number of steps which have to be completed, if this is done the chance of a successful stakeholder process will be enlarged. The most important criterion participants of the process have to meet is that they need to have mandate to speak and to make concessions on behalf of the members of the organization they represent. Apart from mandate it is important that members of the feedback panel actively participate.

Next the groups which are involved with sharks, rays and skates on the Dutch continental shelf were analysed. Stakeholders can be divided into the following groups: the fishing industry, non-governmental organizations, research institutes and 'other stakeholders' (consisting of the Ministry of Economic Affairs and 'Sportvisserij Nederland'). Particularly the fishing industry benefits from participation in the feedback panel since they will be greatly influenced by the conservation plan. Other parties will be less influenced by the conservation plan.

When taking the criteria 'mandate' and 'participation' into account the feedback panel should consist of the following members: VisNed, CVO, Nederlandse Vissersbond, PFA, Waddenvereniging, Stichting de Noordzee, Vereniging Kust en Zee, LEI, IMARES, Ministry of Economic Affairs (department of fisheries and the department of nature) and Sportvisserij Nederland. Participation of Jongerenennetwerk Visserij is optional. Finally a neutral participant who can be the leader of the stakeholder process and the feedback panel must be attracted.

In conclusion a good process consists of three phases: preparation, the process itself and evaluation. Before the process starts, the motive to start the process, the aim, scope, roles and functions of members, deadlines and costs must be validated for the participants of the process. Participants

have to be cooperative, be prepared to do concessions and must have the funds to participate actively. The most important feature is that they have to the mandate to speak and to do concessions on behalf of the members of the organization they represent. Finally, it is important that representatives prepare themselves for meetings and that they keep their organizations updated.

Improvements and corrections that can be made in this report are the following. When writing this report stakeholders were not contacted, which has an effect on the quality and advice provided in the report. Before starting with the stakeholder process it is important carry out a more complete assessment of the situation by contacting involved stakeholders. The DEA mentioned the organization plans to organize three meetings, we advise to add a preparing and evaluating meeting. This report does not give an advice on a leader of the feedback panel, this is because it is only possible to do so when there is more clarity about the rest of the process. Before the process is started there has to be made sure that the role of the NEV within the process is clear with participants. We also advice the DEA to keep distance from the stakeholder process. During the process the leader of the feedback panel should be aware of miscommunication. Finally, the success of the stakeholder process relies heavily on inside knowledge of the fishing industry. Sharing of this knowledge can have negative consequences for the fishing industry itself, so the gains of participation in the feedback panel for this group have to be made clear. Also, the role of research institutes has to be made clear to the rest of the participants and they should be honest about the lack or incompleteness of current knowledge.

Inhoudsopgave

Afkortingen.....	9
1 Inleiding.....	10
1.1 Situatieschets	10
1.2 Doelstelling	12
1.3 Hoofd- en deelvragen	13
1.4 Leeswijzer.....	13
2 Methodiek	14
2.1 Data verzameling.....	14
2.2 Data analyse.....	15
3 Voorwaarden succesvolle klankbordgroep	16
3.1 Voorwaarden klankbordproces.....	16
3.2 Criteria leden klankbordgroep NEV.....	21
3.3 Subconclusie.....	22
4 Stakeholders	24
4.1 Overzicht stakeholders	24
4.2 Belangenmatrix	25
4.3 Onion-diagram	33
4.4 Subconclusie.....	34
5 Formatie klankbordgroep.....	36
5.1 Discussie eerdere deelvragen	36
5.2 Leden klankbordgroep.....	38
5.3 Subconclusie.....	39
6 Conclusie	40
7 Discussie	41
8 Advies.....	44
Literatuurlijst	45
Bijlage I: Notulen interviews	48

Afkortingen

CPOA	Community Plan of Action
DEA	Dutch Elasmobranch Association
DG MARE	Directoraat-Generaal voor Maritieme Zaken en Visserij
EEA	European Elasmobranch Association
EP	Europees Parlement
EU	Europese Unie
GMT	Goede Milieu Toestand
IUCN	De International Union for Conservation of Nature
KRM	Kaderrichtlijn Mariene Strategie
KZM	Kust- en Zeemanagement
Ministerie van EZ	Ministerie van Economische Zaken
MS	Marine Strategie
NCP	Nederlands Continentaal Plat
NEV	Nederlandse Elasmobranchen Vereniging

1 Inleiding

Dit hoofdstuk richt zich op het verduidelijken van de achtergrond en het doel van dit rapport. In de situatieschets wordt achtergrondinformatie over de aanleiding voor de klankbordgroep en het herstelplan voor haaien en roggen in de Nederlandse wateren beschreven. Na de situatieschets wordt het doel van het rapport beschreven en worden de hoofd- en deelvragen geformuleerd. Aan het einde van dit hoofdstuk wordt de structuur van het rapport beschreven in de leeswijzer.

1.1 Situatieschets

Verreweg de meeste vissen die rondzwemmen in de zeeën, namelijk 95%, vallen onder de groep beenvissen. Haaien en roggen horen daar niet bij: zij vormen als elasmobranchen een subklasse onder de kraakbeenvissen (Chondrichthyes). Elasmobranchen bestaan al 425 tot 455 miljoen jaar (Martin, 2010) en hebben zich sindsdien ontwikkeld tot ruim 400 soorten haaien en 600 soorten roggen.

Van veel soorten haaien en roggen is gesteldheid van populatie onbekend. De International Union for Conservation of Nature (IUCN) heeft met de beschikbare kennis, de populatie-status van 53% van de haaien en roggen soorten kunnen bepalen. Over de resterende 47% is zo weinig bekend dat het onmogelijk is om de status van deze soorten te analyseren (Camhi *et al*, 2009). Bij de soorten die wel geëvalueerd zijn is wereldwijd al jaren een dalende trend waar te nemen. Zo wordt bijvoorbeeld 32% van alle pelagische haaien ernstig bedreigd (IUCN, 2009). (Camhi *et al*, 2009)

Binnen Europa hebben verscheidene organisaties zoals de European Elasmobranch Association (EEA) en de Nederlandse Elasmobranchen Vereniging (NEV) zich deze daling aangetrokken. De lobby van deze partijen heeft ervoor gezorgd dat het Europees Parlement (EP) in 2002 wetgeving aannam die 'shark finning' aan banden legde (EP, 2003). In navolging hiervan werd in 2009 het 'Community Plan of Action' (CPOA) aangenomen. Het CPOA moet er voor zorgen dat haaien en roggen populaties beschermd en/of gereguleerd worden (Sharktrust.org, 2013). Onderdeel van dit plan is een geheel verbod op shark finning, dit verbod is vanaf november 2012 in de Europese wateren van kracht en maakt het verplicht haaien met hun vinnen op natuurlijke wijze aangehecht te vervoeren en aan te landen (EP, 2012).

Naast het verbod op shark finning werden in de in 2008 door het 'Directoraat-Generaal voor Maritieme Zaken en Visserij' (DG MARE) opgestelde Kaderrichtlijn Mariene Strategie (KRM) voor het eerst ook haaien en roggen opgenomen. De KRM is een van de zeven onderdelen van het Milieuactieprogramma van de Europese Unie (EU). De KRM heeft als doel het beschermen en herstellen van de Europese zeeën en oceanen. Om dit doel, een Goede Milieu Toestand (GMT), te behalen wordt gewerkt met verschillende descriptoren die de gesteldheid van de omgeving meten. (Graaf *et al*, 2010)

Haaien en roggen zijn opgenomen onder descriptor 1 (biodiversiteit). Deze descriptor heeft als doel de populatieomvang, conditie en verspreiding van opgenomen soorten te verbeteren. Elke lidstaat van de EU moet aan de hand van de KRM zijn eigen Mariene Strategie (MS) opstellen en uitvoeren (EC, 2011).

Het Ministerie van Economische Zaken (EZ) moet in 2015 beginnen met het implementeren van een van de onderdelen van de KRM: het beheer en herstelplan voor haaien en roggen in de Nederlandse wateren. Voor een illustratie van het gebied waarin het herstelplan van kracht is, het Nederlands continentaal plat (NCP) zie figuur 1.

Om in 2015 te kunnen beginnen met implementeren van het herstelplan heeft het ministerie van EZ een beroep gedaan op de Nederlandse Elasmobranchen Vereniging. De NEV werd opgericht in 2010 en heeft als doel het behoud en bescherming van haaien en roggen te bevorderen door wetenschappelijk onderzoek en educatie. Dit doet de vereniging onder andere door duurzaam beheer van haaien en roggen te stimuleren. Daarbij ligt de focus op haaien en roggen in de Nederlandse wateren en de wateren van Nederlandse overzeese gebieden. (NEV,2010. EEA, 2013)



Figuur 1 Nederlands continentaal plat (Rijkswaterstaat, 2011)

De NEV heeft samen met het LEI de opdracht gekregen een pakket met concrete maatregelen samen te stellen die opgenomen worden in het herstelplan. Het LEI is een onafhankelijk onderzoeksinstituut binnen de Universiteit van Wageningen dat economisch en sociaal onderzoek doet. Het pakket met maatregelen moet samen met stakeholders (natuurorganisaties en vertegenwoordigers van de visserijsector) opgesteld worden. Betrokkenheid van stakeholders vindt plaats in de vorm van een klankbordgroep die input geeft over maatregelen. Het verzoek om stakeholders te betrekken komt uit de KRM, deze moedigt deelname van stakeholders aan. Het deelnemen van stakeholders moet leiden tot een breed gedragen herstelplan en zorgt ervoor dat gebruik gemaakt wordt van kennis uit de sector. Dit zorgt er ook voor dat de kans dat de maatregelen daadwerkelijk geïmplementeerd worden vanaf 2015 en dat zij werken zo groot mogelijk is. (NEV, 2013)

Het advies over het pakket van maatregelen voor het herstelplan dat wordt gegeven door de NEV, het LEI en de klankbordgroep wordt gerealiseerd aan de hand van de volgende stappen:

1. Het vaststellen van indicatorsoorten elasmobranchen en formatie van een klankbordgroep (alleen door de NEV)
2. Een lijst van mogelijk te nemen maatregelen met de input van de klankbordgroep
3. Het uitwerken van een advies over maatregelen voor een herstelplan dat worden gedragen door stakeholders

Dit rapport richt zich op de klankbordgroep en het proces daar omheen. Monique van de Water is binnen de NEV verantwoordelijk voor het opzetten van de klankbordgroep en daarmee het klankbordproces. Op basis van een interview met haar is volgende duidelijk over het klankbordproces geworden. Het doel van de klankbordgroep is om tot een breed gedragen en beter herstelplan te

komen. Het klankbordproces moet ervoor zorgen dat het herstelplan daadwerkelijk vanaf 2015 geïmplementeerd kan worden door de overheid. De stakeholders worden bij de klankbordgroep betrokken als leden en geven op vooraf afgesproken tijden input over bijvoorbeeld effectiviteit van maatregelen in de praktijk. Het staat vast dat er een herstelplan voor haaien en roggen komt, maar de leden van de klankbordgroep hebben invloed op het eindproduct. Leden van de klankbordgroep hebben daarom een adviserende rol binnen het klankbordproces. Het eindproduct van dit proces, het advies over maatregelen voor het herstelplan, moet worden ingeleverd voor september 2014. Het klankbordproces moet daarom worden afgerond binnen een jaar.

Hoewel de kaders rondom het proces nog niet zijn vastgelegd ziet de invulling van het proces er nu als volgt uit. Er wordt tijdens het proces drie keer een bijeenkomst georganiseerd van één dag. Verwacht wordt dat elke bijeenkomst de leden 2 tot 5 dagen kost. In deze tijd bereiden ze zich voor, informeren ze de achterban, formuleren ze een gemeenschappelijk standpunt, wonen de bijeenkomst bij en koppelen na afloop terug naar hun achterban. Hoeveel tijd er aan de voorbereiding en afronding besteedt wordt hangt af van de complexiteit van het te behandelen vraagstuk en de mate van eensgezindheid. Over de beschikbare middelen moeten nog afspraken gemaakt worden binnen de NEV. Voor nu bestaat het idee om de reiskosten van de leden te vergoeden en te zorgen voor een gepaste locatie met goede voorzieningen voor bijeenkomsten.

De klankbordgroep bestaat uit voornamelijk uit stakeholders die betrokken waren bij de eerdere haaien en roggen workshops en plannen van de NEV. In de klankbordgroep zijn de volgende groepen vertegenwoordigd: kennisinstellingen (met een rol om kennis aan te leveren), natuurorganisaties, de overheid als opdrachtgever en vertegenwoordigers van de visserijsector. Deelname aan de klankbordgroep levert stakeholders de mogelijkheid om te zorgen dat de uitkomst van het herstelplan zo goed mogelijk aansluit aan hun belangen.

De eindproducten die voortkomen uit het klankbordproces zijn als volgt: een advies met maatregelen voor in het herstelplan en een advies over implementatie van het herstelplan zelf. In het advies herstelplan staat hoe en met welke maatregelen de gesteldheid van haaien en roggen populaties op het NCP verbeterd kan worden. Hierin wordt een koppeling gemaakt tussen wat onder andere uit ecologisch perspectief ideaal zou zijn en wat in de praktijk werkt. Wat in de praktijk werkt houdt in wat er mogelijk is, hoe de leden van de klankbordgroep hier tegenover staan en hoe de overheid hier volgens de NEV gehoor aan zou moeten geven.

Het advies met maatregelen voor het herstelplan wordt geschreven door de NEV en is openbaar. Het rapport heeft wettelijk gezien geen gewicht. Maar door opdrachtgever, het Ministerie van EZ, te betrekken bij de klankbordgroep wil de NEV zorgen dat zoveel mogelijk onderdelen van het plan overgenomen zullen worden.

1.2 Doelstelling

Omdat haaien en roggen onder descriptor 1 (biodiversiteit) vallen moet de Nederlandse overheid in 2015 beginnen met het implementeren van maatregelen om de populatieomvang, -conditie en verspreiding te verbeteren. De NEV heeft samen met het LEI de opdracht gekregen om te adviseren over maatregelen die tot het herstel van haaien en roggen populaties op het NCP moeten leiden. Betrokkenheid van stakeholders in de vorm van een klankbordgroep moet ervoor zorgen dat

maatregelen van betere kwaliteit zijn en daadwerkelijk geïmplementeerd kunnen worden vanaf 2015.

In dit rapport zal een advies gegeven worden over waar een succesvol klankbordproces aan moet voldoen. Daarnaast wordt bekeken welke samenstelling de klankbordgroep moet hebben om tot een zo goed mogelijk eindproduct te komen. De doelstelling voor dit rapport is daarom als volgt:

‘Een advies geven aan de NEV over wat de samenstelling en voorwaarden zijn voor een goed functionerende klankbordgroep, die als doel heeft advies te geven over en draagvlak te creëren voor het elasmobranchen herstelplan.’

1.3 Hoofd- en deelvragen

De doelstelling wordt gerealiseerd door de volgende hoofd- en deelvragen te beantwoorden.

Hoofdvraag

‘Welke stakeholders zijn geschikt om deel te nemen aan de klankbordgroep en aan welke voorwaarden moet de klankbordgroep voor naar haaien en roggen van de Nederlandse Elasmobranchen Vereniging voldoen om succesvol te zijn?’

Deelvragen

1. Wat zijn de voorwaarden voor een succesvolle klankbordgroep en aan welke criteria moeten de leden voldoen?
2. Welke groepen zijn betrokken bij elasmobranchen op het Nederlands continentaal plat en welke kennis, belangen en visies hebben zij?
3. Welke stakeholders voldoen aan de criteria om onderdeel uit te maken van de klankbordgroep haaien en roggen in het kader van de KRM?

1.4 Leeswijzer

Dit rapport bestaat uit de volgende onderdelen. In hoofdstuk 2 wordt in de methodiek uitgelegd hoe de data waarop dit verslag gebaseerd is verzameld en verwerkt is. Daarna wordt in hoofdstuk 3 ‘Voorwaarden succesvolle klankbordgroep’ beschreven aan welke voorwaarden het proces en de leden van de klankbordgroep moeten voldoen. In hoofdstuk 4 ‘Stakeholders’ wordt vervolgens een beeld geschapen van stakeholders die betrokken zijn bij haaien en roggen op het NCP. Informatie over de stakeholders is weergegeven in een belangenmatrix en betrokkenheid en interactie tussen stakeholders is weergegeven in een ‘onion-diagram’. In hoofdstuk 5 ‘Formatie klankbordgroep’ wordt tot slot een advies gegeven over de indeling van de klankbordgroep. De hoofdvraag wordt daarna in hoofdstuk 6 ‘Conclusie’ beantwoordt. In hoofdstuk 7 ‘Discussie’ worden de resultaten van dit rapport bediscussieerd. In hoofdstuk 8 ‘Advies’ wordt een advies aan de NEV gegeven over de stappen die zij moeten nemen om een succesvol klankbordproces te realiseren. Literatuur die gebruikt is bij het schrijven van dit rapport staat weergegeven in de literatuurlijst. Het laatste onderdeel van dit rapport is de bijlage met daarin de notulen van gehouden interviews.

2 Methodiek

In de methodiek wordt beschreven hoe de benodigde data voor het beantwoorden van de hoofd- en deelvragen verzameld en verwerkt is. Ook wordt beschreven welke producten uit de beantwoorde deelvragen voortkomen.

2.1 Data verzameling

In de data-verzameling wordt per deelvraag uitgelegd hoe de informatie die nodig is voor het beantwoorden van de betreffende vraag verzameld werd. Eerst worden de deelvragen beschreven daarna wordt de hoofdvraag behandeld.

Deelvraag 1: Wat zijn de voorwaarden voor succesvolle klankbordgroep elasmobranchen, en aan welke criteria moeten de leden voldoen?

De benodigde informatie om deze deelvraag te beantwoorden werd verzameld met een literatuurstudie en drie interviews (voor de notulen van de interviews zie: 'Bijlage I: Notulen interviews'). Tijdens de interviews werd gesproken met experts die ervaring hebben met het begeleiden van processen van soortgelijke initiatieven, deze experts waren: Monique van de Water (Stichting de Noordzee en NEV), Martin Pastoors (IMARES) en David Goldsborough (Van Hall Larenstein). Aanvullende informatie over de voorwaarden van succesvolle klankbordgroep werd gevonden door een literatuurstudie.

Deelvraag 2: Welke groepen zijn betrokken bij elasmobranchen op het Nederlands continentaal plat en welke kennis, belangen en visies hebben zij?

Tijdens het schrijven van dit rapport was het niet mogelijk contact op te nemen met stakeholders. Vanwege de prille staat van het proces en het gebrek aan kaders werd met de opdrachtgevers besloten dit niet te doen. Zo werd niet het risico gelopen het proces te schaden. De data die nodig is om deze deelvraag te beantwoorden werd daarom op twee verschillende manieren verzameld. In de eerste plaats door overleg met de opdrachtgever NEV en notulen van eerdere bijeenkomsten van de organisatie. Om een zo volledig mogelijk beeld van stakeholders te krijgen werd deze informatie vervolgens aangevuld met een literatuurstudie.

Deelvraag 3: Welke stakeholders voldoen aan de criteria om onderdeel uit te maken van de klankbordgroep elasmobranchen?

Deze deelvraag werd beantwoord met behulp van informatie die werd verzameld tijdens het beantwoorden van de twee voorgaande deelvragen.

Hoofdvraag: 'Welke stakeholders zijn geschikt om deel te nemen aan de klankbordgroep en aan welke voorwaarden moet de klankbordgroep voor naar haaien en roggen van de Nederlandse Elasmobranchen Vereniging voldoen om succesvol te zijn?'

Alle informatie die nodig is om de hoofdvraag te beantwoorden werd verzameld tijdens het beantwoorden van de deelvragen.

2.2 Data analyse

In de data-analyse wordt per deelvraag uitgelegd hoe de verzamelde literatuur werd verwerkt, zodat de deelvragen beantwoord kunnen worden. Ook wordt beschreven welke eindproducten uit de deelvragen voortkomen.

Deelvraag 1: Wat zijn de voorwaarden voor een succesvolle klankbordgroep en aan welke criteria moeten de leden voldoen?

De verzamelde data werd verwerkt in een lijst met concrete criteria waaraan de klankbordgroep en haar leden moeten voldoen. De criteria voor een succesvol klankbordproces werden vervolgens gepresenteerd in een tabel. De uitkomst van deze deelvraag is:

- Synthese van de literatuur en interviews
- Een lijst met concrete criteria waaraan het klankbordproces moet voldoen
- Een lijst met concrete criteria waaraan de leden van de klankbordgroep moeten voldoen

Deelvraag 2: Welke groepen zijn betrokken bij elasmobranchen op het Nederlands continentaal plat en welke kennis, belangen en visies hebben zij?

De informatie die werd verzameld om de deelvraag te beantwoorden wordt per categorie in een belangenmatrix gepresenteerd. Informatie wordt gepresenteerd per sector: 'visserij', 'ngo's', 'onderzoeksinstituten' en 'anders'. Daarna worden de stakeholders en relaties tussen stakeholders gepresenteerd in een 'onion-diagram'. In dit diagram worden stakeholders op basis van sector en mate van betrokkenheid geordend in verschillende lagen. Met dit diagram wordt de wisselwerking, betrokkenheid en belang van stakeholders gevisualiseerd. De eindproducten van deze deelvraag zijn als volgt:

- Belangenmatrix
- 'Onion-diagram' om relaties en belangen van stakeholders te visualiseren

Deelvraag 3: Welke stakeholders voldoen aan de criteria om onderdeel uit te maken van de klankbordgroep haaien en roggen in het kader van de KRM?

Om de laatste deelvraag te beantwoorden werden deelvraag 1 en 2 naast elkaar gelegd. Aan de hand van criteria en de eisen voor een goed functionerende klankbordgroep zijn er vervolgens stakeholders geselecteerd. Omdat informatie niet voor alle criteria beschikbaar was is alleen gekeken naar de volgende criteria: mandaat en participatie/samenwerking. De lijst van stakeholders die hier uit voortkomt, bevat de samenstelling waarin de klankbordgroep het meest succesvol zal zijn. De eindproducten van deze deelvraag zijn:

- Discussie eerdere deelvragen
- Een lijst met geschikte deelnemers voor de klankbordgroep van de NEV

Hoofdvraag: 'Welke stakeholders zijn geschikt om deel te nemen aan de klankbordgroep en aan welke voorwaarden moet de klankbordgroep voor naar haaien en roggen van de Nederlandse Elasmobranchen Vereniging voldoen om succesvol te zijn?'

De eindproducten van alle deelvragen worden gebruikt om antwoord te geven op de hoofdvraag. Het antwoord op de hoofdvraag wordt gegeven in het hoofdstuk 6 'conclusie'.

3 Voorwaarden succesvolle klankbordgroep

In dit hoofdstuk wordt door een synthese van literatuur antwoord gegeven op de volgende deelvraag: 'Wat zijn de voorwaarden voor een succesvolle klankbordgroep en aan welke criteria moeten de leden voldoen?'. Eerst worden in paragraaf 3.1 voorwaarden voor een succesvol proces geschetst. Aan het einde van de paragraaf worden deze voorwaarden overzichtelijk gepresenteerd in een tabel. Daarna worden in paragraaf 3.2 de criteria waaraan leden van de klankbordgroep aan moeten voldoen uiteengezet. In paragraaf 3.3 wordt in de subconclusie antwoord gegeven op deelvraag een.

3.1 Voorwaarden klankbordproces

Het opzetten en uitvoeren van een participatief beleidsproces en dus ook het proces rondom de klankbordgroep is een grote uitdaging. Om deze reden zijn meerdere publicaties en twee experts op gebied van stakeholderprocessen, David Goldsborough (Van Hall Larenstein) en Martin Pastoors (IMARES), geraadpleegd om de voorwaarden voor een succesvolle klankbordgroep te vinden. De opgestelde voorwaarden lijken allemaal logisch en vanzelfsprekend, maar worden desondanks vaak vergeten bij het opzetten van een proces. Met als gevolg dat dergelijke processen vaak verre van ideaal verlopen. Daarom is het van belang de voorwaarden, voorbereiding en ook evaluatie van het klankbordproces serieus te nemen.

Synthese voorwaarden

In de onderstaande tekst worden de voorwaarden om te komen tot een succesvol klankbordproces beschreven. De voorwaarden worden puntsgewijs gepresenteerd per fase van het proces: voorbereiding, proces en evaluatie. Achter elk punt staat een beschrijving en van de voorwaarde.

Vorbereiding

Opstellen van een plan van aanpak

Stakeholderprocessen hebben vaak betrekking op gevoelig beleid, waarbij belangen van stakeholders onder druk staan. Als het doel van een proces is om draagvlak te creëren, moet er voor gezorgd worden dat de deelname van stakeholders aan het proces optimaal verloopt. Dat wordt gedaan door vooraf een duidelijke procesarchitectuur te ontwerpen. Dit is van cruciaal belang voor het slagen van het participatief proces omdat tijd beperkt is en stakeholders behoefte aan duidelijkheid hebben. Voor een voorbeeld van het opstellen van een procesarchitectuur zie: Pröpper, 2009: pagina 173-180. (Pisces, n.d. Pröpper, 2009)

Ook moet de organisator van het proces in het hoofd houden dat met participatie als doel niets wordt bereikt. Participatie kan uitstekend werken om draagvlak te creëren wanneer een proces zorgvuldig wordt voorbereid en uitgevoerd. Maar met participatie als doel wordt geen draagvlak bereikt: stakeholders willen invloed kunnen hebben of bijdragen aan een eindproduct, daaruit groeit draagvlak. Houdt daarom bij het voorbereiden van een stakeholderproces het doel van participatie in het oog. (Pröpper, 2009)

Tijdig betrekken van stakeholders

Voordat wordt overgegaan op het betrekken van stakeholders moet uitgezocht worden of participatie van stakeholders een meerwaarde heeft voor henzelf en voor het proces (Drs. M.A. Pastoors, eigen interview, 24-april-2013. D.G. Goldsborough, eigen interview, 7-mei-2013). Het is daarom belangrijk dat de meerwaarde van deelname voor stakeholders bij aanvang van het proces in kaart wordt gebracht. En dat er over de meerwaarde van deelname aan het proces wordt gecommuniceerd bij het uitnodigen van stakeholders. (Pisces, n.d. Pröpper, 2009)

Stakeholders moeten zo vroeg mogelijk bij het proces betrokken worden. Ze moeten eigenaar van het proces worden, dit kan door hen mee te laten beslissen over zo veel mogelijk aspecten van het beleid en de procesarchitectuur. Het tijdig betrekken van stakeholders zorgt voor actieve deelname, een verrijking van het proces en uiteindelijk voor draagvlak. (Pisces, n.d. Drs. M.A. Pastoors, eigen interview, 24-april-2013. D.G. Goldsborough, eigen interview, 7-mei-2013)

Ten slotte is het tijdens het betrekken van stakeholders ook van belang uit te zoeken of vertegenwoordigers mandaat hebben van hun achterban om namens hen te spreken en concessies te doen. Het gaat tijdens het proces niet om de persoonlijke mening van de vertegenwoordiger, maar om die van de rest van de organisatie. Als een vertegenwoordiger uitspraken doet, moet dit de mening van de achterban weerspiegelen. Net zoals dat draagkracht bij de vertegenwoordigers draagvlak bij de achterban moet realiseren. Leden van de klankbordgroep moeten daarom het mandaat hebben om te spreken namens hun organisatie. Ook moeten zij terugkoppelen en communiceren met hun achterban over de ontwikkelingen in het klankbordproces. (Pröpper, 2009. Gunton et al, 2010)

Betrek de opdrachtgever

Het is voor de effectiviteit van het proces en het draagvlak onder de deelnemers van belang dat de opdrachtgever bij het proces wordt betrokken of als bestuur van het proces fungeert. Omdat met wensen van de opdrachtgever rekening gehouden wordt, wordt de kans dat (grote delen van) het eindproduct geïmplementeerd vergroot. Dit vergroot het gewicht van het eindproduct wat resulteert in een verhoogde betrokkenheid van deelnemers met een beter proces als resultaat.

Opstart proces

Om validiteit van het proces te legitimeren tegenover de deelnemers moet voordat aan het proces begonnen wordt de aanleiding van het proces uitgelegd worden. Daarnaast moeten er duidelijke doelen gesteld worden. Over beide zaken moet tijdens de eerste bijeenkomst gesproken worden, deze bijeenkomst vormt de basis voor het proces. Het ligt aan het soort proces de organisator van het proces deze doelen samen met deelnemers opstelt of dat de doelen toegelicht en besproken worden. Het uitgangspunt is wel dat stakeholders de aanleiding van het proces legitiem vinden en dat zij het eens zijn met de gestelde doelen, om zo een constructief proces te kunnen doorlopen. (Leigh-kessler, 2004. Cochrane et al, 1998. D.G. Goldsborough, eigen interview, 7-mei-2013. Pröpper, 2009. Drs. M.A. Pastoors, eigen interview, 24-april-2013. Pisces, n.d. Smith et al, 1999)

Tijdens het opstarten van het proces worden ook afspraken gemaakt over welke producten uit het proces voortkomen, wie deze schrijft, wat de invloed van deelnemers hierop is en wat de impact van het eindproduct van het proces is. Stakeholders zullen minder geïnteresseerd zijn in deelname aan een proces waarvan het eindproduct weinig impact heeft, tenzij het proces een ander doel heeft

(bijvoorbeeld bij een kennismakende bijeenkomst). (D.G. Goldsborough, eigen interview, 7-mei-2013. Drs. M.A. Pastoors, eigen interview, 24-april-2013. Pröpper, 2009)

Ten slotte stellen deelnemers aan het klankbordproces en de organisator bij ingang van het proces regels op voor het interactieve beleidsproces (dit kan gedaan worden door het bestuur of door de klankbordgroep). Deze regels zullen helpen bij de structuur, duidelijkheid, transparantie, managen van verwachtingen en duidelijkheid over de rollen van deelnemers tijdens het proces. (Gunton et al, 2010. Pröpper, 2009)

Proces

Bekwame en onafhankelijke facilitator

Vooral bij gevoelige processen is een bekwame onafhankelijke facilitator belangrijk voor het succesvol proces. Dit komt doordat er onder deelnemers meer vertrouwen ontstaat over de eerlijkheid van het proces doordat er geen sprake is van een mogelijke verborgen agenda. Ook kan een facilitator zorgen voor nieuwe inzichten doordat deze vanuit een neutraal perspectief naar het proces kijkt. De facilitator moet vanzelfsprekend voor de start van het proces aangetrokken worden. (Gunton et al, 2010. Pröpper, 2009. Pisces, n.d.)

Openheid en communicatie

Gelijkwaardigheid en transparantie zijn belangrijke waardes binnen een interactief beleidsproces. Deze worden gecreëerd door openheid van zaken te geven en transparant te communiceren over beslissingen. Als het niet mogelijk is om openheid van zaken te geven maakt dat niet uit, maar het is wel van belang dat dit eerlijk aangegeven wordt. (D.G. Goldsborough, eigen interview, 7-mei-2013. Drs. M.A. Pastoors, eigen interview, 24-april-2013)

Daarnaast speelt ook heldere communicatie een grote rol. Stakeholders zijn vaak drukbezet en als gevolg van die drukte kunnen, vooral in gevoelige belangenkwesties, zaken gemakkelijk verkeerd worden geïnterpreteerd. Ook de communicatie tussen verschillende stakeholder groepen kan leiden tot verwarring, houdt hier rekening mee. (Cochrane et al, 1998. Leigh-Kessler, 2004. Pisces, n.d. Pröpper, 2009)

Duidelijke rollen en verwachtingen

Zorg dat stakeholders weten wat de invloed van hun bijdrage op de uitkomst van een proces is. Als stakeholders een weinig invloed hebben op de uitkomsten van het proces maakt dat niet uit, maar het is wel belangrijk dat daar eerlijk over gecommuniceerd wordt. Dit werkt veel beter dan te beweren dat stakeholders een grotere invloed hebben dan in werkelijkheid zo is. Er moet per product en stap uit het proces duidelijk zijn wat een ieders invloed op de uitkomst is. (D.G. Goldsborough, eigen interview, 7-mei-2013. Leigh-Kessler, 2004. Drs. M.A. Pastoors, eigen interview, 24-april-2013. Pisces, n.d. Pröpper, 2009)

Ontevredenheid onder stakeholders ontstaat wanneer de realiteit anders is dan wat men verwacht had, zelfs als men niet per definitie ontevreden is met de uitkomst van het proces. Zorg daarom dat verwachtingen vooraf besproken worden en dat duidelijk gemaakt wordt over wat stakeholders wel en wat ze niet kunnen verwachten. Zo kan ontevredenheid worden voorkomen. Het werkt zelfs zo dat bij goed gemanagede verwachtingen deelnemers zich eerder neerleggen bij uitkomsten waar ze eigenlijk ontevreden over zijn. (Pisces, n.d. Pröpper, 2009)

Informatievoorziening

Voor een succesvol participatief proces is het van belang dat deelnemers goed geïnformeerd zijn. Maak gebruik daarom gebruik van de hoogste kwaliteit beschikbare kennis en betrek deelnemers bij het leveren van kennis. Wees ook eerlijk over de onzekerheid of gebreken van onderzoek, stakeholders zijn tegenwoordig beter op de hoogte: beweren dat er geen onvolkomenheden zijn zorgt voor wantrouwen. In geval van 'visserij processen' heeft de praktijk ervaring van een visser erg veel toegevoegde waarde. Dit omdat er maar beperkte wetenschappelijk kennis beschikbaar is en het gebruik kennis van vissers commitment en draagvlak verhogend werkt. Maak daarom gebruik van de kennis van deelnemers aan het klankbordproces. (Cochrane et al, 1998. Gunton et al, 2010. Leigh-Kessler, 2004. Pisces, n.d. Pröpper, 2009. Smith et al, 1999)

Om een gevoel van gelijkwaardigheid te creëren en om tot een inhoudelijk discussie te komen is het belangrijk dat iedere deelnemer een gelijkwaardig kennisniveau heeft. De facilitator moet peilen wat het kennisniveau is en dit op een gelijk niveau brengen. Dit kan bijvoorbeeld doormiddel van presentaties van experts of het toesturen van literatuur. Als er wordt gekozen voor het sturen van literatuur zorg er dan voor dat de te lezen informatie behapbaar blijft. (Gunton et al, 2010. Pisces, n.d. Pröpper, 2009)

Constructieve relatie tussen bestuur en deelnemers

Voor het succes van een participatief proces moeten stakeholders bereid zijn samen te werken. Dit betekent dat alle partijen bereid zijn concessies doen en samen te zoeken naar de best mogelijke oplossingen. Als men verankerd zit in standpunten en niet bereid is concessies te doen dan wordt een participatief proces waarschijnlijk geen succes. (Pröpper, 2009. Smith et al, 1999)

Voldoende middelen

Niets is zo demotiverend als deel te nemen aan een proces waarvoor onvoldoende middelen zoals tijd en geld ontbreken beschikbaar zijn. Waardoor er afgedaan moet worden aan de kwaliteit van het proces of het proces zelfs vroegtijdig gestopt moet worden. Zorg bij aanvang van het proces voor de aanwezigheid van adequate middelen en houd hiermee rekening in de planning. Ook moet er in het begin van het proces nagegaan worden of alle stakeholders ook genoeg middelen hebben om tijdens het hele proces actief te participeren. (D.G. Goldsborough, eigen interview, 7-mei-2013. Leigh-Kessler, 2004. Pisces, n.d. Pröpper, 2009)

Flexibiliteit in het proces

Zorg voor een flexibel proces, als blijkt dat het geplande proces niet werkt moet de facilitator in staat zijn dit zo snel mogelijk aan te passen. Participatie is een leerproces en het is verstandig om als dat nodig is verbeteringen aan te brengen. Flexibiliteit in het proces is ook goed voor creatieve oplossingen. (Gunton et al, 2010. Leigh-Kessler, 2004. Pisces, n.d. Pröpper, 2009. Smith et al, 1999)

Evaluatie

Evalueer aan het einde van het proces

Aan het eind van het proces is het van belang een evaluatiemoment in te lassen. Dit omdat deelnemers behoefte aan duidelijkheid hebben, dit geldt ook over de uitkomsten van het proces. Evalueer daarom het proces om de uitkomsten te verduidelijken en te leren van elementen die goed of fout gingen. Daarnaast geeft een evaluatie aan dat de procesbegeleider serieus tegenover de bijdrage van de deelnemers staat. Gebruik hiervoor Pröpper, 2009: pagina 181-185. (Leigh-Kessler, 2004. Pisces, n.d. Pröpper, 2009)

In de onderstaande 'tabel 1, overzicht voorwaarden klankbordgroep' staat een overzicht van de in deze paragraaf genoemde voorwaarden. Daarnaast worden stappen beschreven die uitgevoerd moeten worden om deze voorwaarden te realiseren.

Tabel 1 Overzicht voorwaarden klankbordgroep

	Voorwaarden	Stappen
Vorbereiding	Opstellen van een plan van aanpak	• Stel een procesarchitectuur op (Pröpper, 2009: pagina 173-180) • Stel doelen en kaders klankbordproces vast
	Tijdig betrekken van stakeholders	• Breng functie, doel en belang van stakeholders bij het klankbordproces in kaart (hiervoor kan als opzet de belangenmatrix uit het volgende hoofdstuk worden gebruikt) • Vertel bij het uitnodigen van stakeholders wat hun functie, het doel en belang van deelname voor hen is • Benadruk bij het uitnodigen het belang van mandaat en terugkoppeling van de vertegenwoordigers
	Betrek de opdrachtgever	• Het betrekken van de opdrachtgever bij het proces vergroot de kans op het implementeren van grote delen van het eindproduct
	Opstart proces	• Leg doelen en kaders rondom het proces vast (dit kan samen met de stakeholders en opdrachtgever (wellicht binnen bepaalde kaders) of alleen door de NEV) • Zorg voor acceptatie van doelen en kaders • Tijdens de eerste bijeenkomst: ○ <i>Legitimeer het proces (leg aanleiding proces uit en vertel welke input de NEV van de stakeholders wenst)</i> ○ <i>Maak duidelijk wat het eindproduct is, wat de impact van het eindproduct en wat de impact van stakeholders hierop is</i> ○ <i>Maak afspraken over rollen en functies van stakeholders, deadlines, kaders, kosten en data van bijeenkomsten</i>
Proces	Bekwame en onafhankelijke facilitator	• Kies een facilitator die buiten het proces staat en geen belang bij de uitkomst heeft • Wees voorzichtig met het kiezen van een facilitator uit eigen organisatie, deze kan het proces onbewust een bepaalde kant opsturen • Zorg voor een facilitator die geen extreme associaties bij stakeholders oproept •

	Voorwaarden	Stappen
Proces	Openheid en communicatie	• Wees tijdens het gehele proces open en zorg dat afspraken en besluiten goed vastgelegd en nageleefd worden.
	Duidelijke rollen en verwachtingen	• Zorg tijdens elk onderdeel dat duidelijk is wat de invloed van stakeholders is
	Informatievoorziening	• Zorg dat het kennisniveau van stakeholders uit verschillende sectoren op een gelijk niveau is (verantwoordelijkheid ligt bij de facilitator) • Wees eerlijk over gebreken van onderzoek • Maak gebruik van kennis en praktijk ervaring van stakeholders
	Constructieve relatie tussen bestuur en stakeholders	• Stakeholders moeten zo open mogelijk in het proces staan, omdat het haaien en roggen herstelplan een on- bewandeld gebied is zullen stakeholders waarschijnlijk nog vrij open staan
	Voldoende middelen	• Zorg dat er tijdens het gehele proces voldoende middelen beschikbaar zijn tijdens het hele proces
	Flexibiliteit in het proces	• Zorg voor flexibiliteit door het hele proces, als blijkt dat een aanpak niet werkt pas deze dan tijdig aan
Evaluatie	Evalueer aan het einde van het proces	• Evalueer en koppel terug bij de afronding van het klankbordproces, maak de uitkomsten en vervolgstappen duidelijk

3.2 Criteria leden klankbordgroep NEV

De volgende criteria waar de leden van de klankbordgroep aan moeten voldoen werken het beste als voor het proces gestart wordt afspraken gemaakt worden. Dit kan bijvoorbeeld tijdens de eerste bijeenkomst. Dit zorgt meteen voor duidelijkheid, openheid, transparantie, helpt bij het managen van verwachtingen en maakt de stakeholders direct betrokken bij het proces, wat positief doorwerkt in draagvlak. De criteria waar de leden van de klankbordgroep aan moet voldoen zijn als volgt:

Openstaan voor samenwerking

Er moet een constructieve relatie bestaan tussen deelnemers aan het klankbordproces, ze moeten bereid zijn tot samenwerking en het vinden van oplossingen. Als men te vast zit in een bepaalde visie of oplossing levert participatie van de deelnemer geen bijdrage aan het proces. (Gunton et al, 2010. Pröpper, 2009)

Participatie

Het is belangrijk dat deelnemers vrijwillig deelnemen aan het proces en zich daar actief voor inzetten. Deelnemers aan het klankbordproces moeten zelf willen meewerken en moeten er voor zorgen dat zij zich het proces eigen maken. (Gunton et al, 2010)

Actieve deelname

Dit doen deelnemers door bij elke bijeenkomst bij te wonen, zich voor te bereiden op bijeenkomsten met de achterban en terug te koppelen naar de achterban aan het eind van de bijeenkomsten. (Gunton et al, 2010. Pisces, n.d. Pröpper, 2009)

Mandaat

Er is een vertegenwoordiger nodig die de visies van zijn hele achterban vertegenwoordigd en dus het mandaat heeft om voor hen te spreken en namens hen concessies te doen. Bij het ontbreken van mandaat wordt geen draagvlak gecreëerd wordt en blijft onbekend wat de huidige meningen van een stakeholder groep zijn. Dit heeft als gevolg dat het klankbordproces weinig voorstelt, omdat de achterban de uitkomsten van het proces zal verwerpen. (Gunton et al, 2010)

Bereidheid tot participeren met een open agenda

Voor een goede samenwerking is het belangrijk dat deelnemers aan het klankbordproces eerlijk en open participeren en er dus geen verborgen agenda er op na houden. Als dit niet wordt gedaan krijgt men tijdens het stakeholder proces geen goed idee van wat er echt speelt en kan er ook niks opgelost worden en verliest het proces zijn waarde. (Pröpper, 2009)

Bereidheid om kennis te delen

Bij het klankbordproces gaat het om de kennis die stakeholdergroepen delen tijdens deelname aan het proces. Het delen van kennis zorgt voor onderling begrip, gevoel van verantwoordelijkheid voor het proces en draagvlak. (Pröpper, 2009)

Financiële middelen

Deelnemers moeten de financiële middelen hebben om actief te participeren. Als dat niet het geval is kan het bestuur kan denken om door middel van een reisvergoeding, participatie mogelijk of aantrekkelijker te maken. (Gunton et al, 2010. Leigh-Kessler, 2004. Pröpper, 2009)

Tijd

Deelnemers moeten genoeg tijd hebben om actief deel te nemen aan het proces en om terug te koppelen naar de achterban. Hierover moeten bij aanvang van het proces afspraken over gemaakt worden. (Gunton et al, 2010. Leigh-Kessler, 2004. Pröpper, 2009)

3.3 Subconclusie

In deze subconclusie wordt antwoord gegeven op de eerste deelvraag: 'Wat zijn de voorwaarden voor een succesvolle klankbordgroep en aan welke criteria moeten de leden voldoen?'. In de onderstaande tekst wordt eerst beschreven aan welke voorwaarden de klankbordgroep moet voldoen. Daarna wordt beschreven aan welke criteria leden van de klankbordgroep moeten voldoen.

Voorwaarden klankbordgroep

Een succesvol klankbordproces bestaat uit drie fases: voorbereiding, proces en evaluatie. Tijdens de voorbereiding moet de NEV (aan de hand van Pröpper, 2009) een plan van aanpak opstellen. Daarin worden doelen en kaders van het klankbordproces opgesteld. Betrek na het opstellen van dit plan stakeholders tijdig, maar zorg dat bij het betrekken duidelijk is wat er verwacht wordt van stakeholders en wat stakeholders kunnen verwachten. Betrek tegelijkertijd de opdrachtgever, het ministerie van EZ, deelname van de opdrachtgever heeft een meerwaarde voor het proces: het zorgt ervoor dat eindproduct van het proces meer gewicht krijgt. Start dan met alle stakeholders het proces op en bespreek de volgende punten: doelen en kaders, de aanleiding van het proces (legitimeer dit) en verwachtingen van de NEV, rollen en functies van deelnemers en kaders, deadlines, data en kosten waarin het proces plaatsvindt.

Voor het proces zal een onafhankelijke voorzitter/facilitator gezocht moeten worden die geen extreme associaties (positief of negatief) oproept bij deelnemers. Deze voorzitter mag geen belang hebben bij de uitkomst van het proces. Tijdens het proces moeten afspraken en besluiten goed vastgelegd worden en te allen tijde duidelijk zijn wat de invloed van elke deelnemer op het proces is. De facilitator zorgt ook dat deze afspraken nageleefd worden en grijpt in als dat niet het geval is. Ook de communicatie tussen stakeholders moet goed begeleid worden, deelnemers aan de klankbordgroep komen uit verschillende hoeken wat kan leiden tot miscommunicatie.

Voor een goed functionerende klankbordgroep moet kennis van deelnemers ook op gelijk niveau zijn, dit is de verantwoordelijkheid van de facilitator. Wees eerlijk over de gebreken van onderzoek. Maak daarnaast gebruik van (niet vastgelegde) kennis en praktijkervaring van deelnemers. Tijdens het gehele proces moeten er voldoende middelen beschikbaar zijn, controleer van tevoren of dit zo is. Tot slot moet tijdens het proces ruimte zijn voor flexibiliteit, als blijkt dat de afgesproken aanpak niet werkt grijp dan in.

Aan het einde van het proces moet een evaluatiemoment worden gehouden, tijdens deze laatste bijeenkomst wordt besproken wat de eindproducten van het proces zijn. Maar wordt ook het proces geëvalueerd: wat ging goed en wat niet. Tot slot worden hier geplande vervolgstappen duidelijk gemaakt.

Voorwaarden leden

Criteria waaraan leden van de klankbordgroep aan moeten voldoen zijn als volgt. Ten eerste moeten leden openstaan voor samenwerking, vrijwillig meedoen aan het klankbordproces en bereid zijn tot het doen van concessies. Van vertegenwoordigers van stakeholder groepen wordt verwacht dat zij actief deelnemen aan het klankbordproces door zich voor te bereiden en actief deel te nemen aan het proces en dat zij terug te koppelen naar de achterban.

Ook moeten stakeholders genoeg tijd en financiële middelen hebben om actief te participeren, hierover moeten voor het proces begint afspraken gemaakt worden. Wat cruciaal is voor het klankbordproces van de NEV is dat deelnemers bereid zijn hun kennis te delen, in dit proces komen stakeholders uit verschillende hoeken samen. Zij hebben elk kennis in hun bezit dat kan leiden tot een beter herstelplan. Ook moet deelgenomen worden aan het klankbordproces met een open agenda. Het is onmogelijk om te controleren of stakeholders dit doen, maar het belang van een open agenda kan wel aan het begin van het proces benadrukt worden. De laatste twee punten ('bereidheid om kennis te delen' en 'bereidheid tot participeren met een open agenda') zijn lastig te meten en te beoordelen. Om dat toch te doen kan gekeken worden naar samenwerking met stakeholders in voorgaande processen verliep en zo te oordelen of stakeholders in meer of mindere mate geschikt zijn. Anders kan net besloten worden om het belang van deze punten aan het begin van het proces te benadrukken.

Het belangrijkste criterium is mandaat van vertegenwoordigers om namens hun achterban te spreken en concessies namens hen te doen. Dit is cruciaal: een vertegenwoordiger kan nog zoveel beloven en toezeggen maar als hij daar geen mandaat heeft om te spreken en concessies namens van zijn achterban te doen zijn beloftes betekenisloos. Vertegenwoordigers van stakeholder groepen moeten daarom binnen het proces altijd mandaat hebben om toezeggingen te doen en te spreken namens hun achterban.

4 Stakeholders

Voordat wordt begonnen met dit hoofdstuk willen wij nogmaals onderstrepen dat dit hoofdstuk slechts een inschatting geeft van de huidige situatie. Dit omdat vanwege de gevoeligheid van dit proces samen met de opdrachtgever is besloten geen contact op te nemen met stakeholders. Ondanks een zo zorgvuldig mogelijk uitgevoerd onderzoek kan het dus zijn dat er elementen uit de stakeholdermatrix missen, omdat deze bijvoorbeeld niet openbaar zijn. Voordat met het klankbordproces begonnen wordt zal dus door direct contact tussen de NEV of de facilitator en stakeholders uitgezocht moeten worden of deze inschattingen ook kloppen.

In het voorgaande hoofdstuk is een aantal criteria opgesteld die van belang zijn bij het opzetten van een goed functionerende klankbordgroep en het selecteren van deelnemers. Het doel van dit hoofdstuk is het beantwoorden van deelvraag twee: 'Welke groepen zijn betrokken bij elasmobranchen op het NCP en welke kennis, belangen en visies hebben zij?'.

In paragraaf 4.1 wordt eerst een overzicht van organisaties gepresenteerd die betrokken zijn bij elasmobranchen op het NCP. Vervolgens worden in paragraaf 4.2 in de belangenmatrix stakeholders en onder meer hun relatie tot de klankbordgroep en de invloed dat het herstelplan op hen heeft beschreven. In paragraaf 4.3 worden de posities van en relaties tussen partijen verduidelijkt door visualisatie in een 'onion-diagram'. Aan het einde van dit hoofdstuk wordt in de subconclusie gepresenteerd wat de belangen, bijdragen en positie van potentiële leden van de klankbordgroep zijn.

4.1 Overzicht stakeholders

Op basis van een literatuurstudie en de notulen van eerdere bijeenkomsten van de haaien en roggen workshop waarbij NEV en externen samen kwamen is de onderstaande lijst stakeholders opgesteld. De onderstaande groepen zijn betrokken bij elasmobranchen op het NCP.

- Coöperatieve Visserij Organisatie (CVO)
- VisNed
- The Pelagic freezer-trawler association (PFA)
- Nederlandse Vissersbond
- Jongerennetwerk Visserij
- Vereniging Kust en Zee
- Stichting de Noordzee
- IMARES
- LEI
- Waddenvereniging
- Ministerie van Economische Zaken
- Sportvisserij Nederland

4.2 Belangenmatrix

De belangenmatrix in deze paragraaf is gebaseerd op een aantal vragen die volgens 'Pröpper, 2009' beantwoord moeten worden om te bepalen welke 'actoren' er betrokken moeten worden bij een beleidsproces. Actoren worden in dit rapport deelnemers, leden van de klankbordgroep of stakeholders genoemd, in plaats van beleid gaat het in de tekst over het klankbordproces.

In de onderstaande tekst wordt aan de hand van de vragen die zijn opgesteld door Pröpper een belangenmatrix ontworpen. Deze vragen zijn van belang volgens Pröpper om een beeld te vormen van de mogelijk te betrekken partijen. Ze fungeren als leidraad bij het maken van een stakeholderanalyse, waarvan de resultaten in dit geval in de vorm van een belangenmatrix worden gepresenteerd. Pröpper stelt in totaal negen vragen, in dit hoofdstuk wordt eerst bediscussieerd welke vragen opgenomen worden in de belangenmatrix. Dit wordt gedaan door per vraag de relevantie tot het klankbordproces en uitvoerbaarheid tot beantwoorden te bepalen.

Welke externe actoren zijn belangrijk voor het slagen van beleid?

Bij het beantwoorden van deze vraag wordt gekeken naar welke stakeholders betrokken moeten worden bij het klankbordproces om dit tot een succes te maken. Er wordt daarom bekeken welke stakeholders betrokken zijn bij elasmobranchen op het NCP. Omdat in het voorgaande subhoofdstuk '4.1 Overzicht stakeholders' al een analyse is gemaakt van stakeholders is deze vraag al behandeld. Deze vraag wordt opgenomen in de belangenmatrix en behandeld in de tabel onder de kolom 'organisaties'.

Wat is de mogelijke inbreng van deze actoren?

Deze vraag heeft als doel te analyseren welke relevante kennis of input stakeholders kunnen leveren aan de klankbordgroep. Er wordt dus uitgezocht welke bijdrages stakeholders kunnen leveren aan het klankbordproces. Dit is relevant, omdat zo uitgezocht wordt welke rol van elke stakeholder groep verwacht kan worden. Omdat het door middel van een literatuurstudie mogelijk is om de mogelijke inbreng van stakeholders in te schatten zal deze vraag en de uitkomsten van de vraag worden opgenomen in de belangenmatrix. Dit begrip wordt opgenomen als 'functie in klankbordgroep', in deze kolom wordt uiteengezet wat de verwachte functie van de stakeholder binnen het klankbordproces is.

Wat zijn de relevante belangen en doelen van deze actoren?

Tijdens het beantwoorden van deze vraag wordt uitgezocht wat belangen en doelen van elke stakeholder groep zijn. Door de achtergrond van stakeholders te beschrijven wordt een licht geworpen op motieven van stakeholders en de mogelijke rollen die zij kunnen vervullen. Deze vraag is dus zeker relevant voor de belangenmatrix. Omdat motieven, visies en doelen van organisaties meestal duidelijk verkondigd worden en dus vrij zeker met een literatuurstudie gevonden kunnen worden kan deze vraag worden opgenomen in de matrix. Deze vraag wordt opgenomen in de matrix onder de kolom 'beschrijving organisatie'.

Welke standpunten over beleid (doelen, middelen, tijdkeuzen) hebben deze actoren reeds ingenomen (en naar buiten toe uitgedragen) en welke argumenten spelen daarbij een rol?

De uitkomst van deze vraag maakt de positie van stakeholders tegenover beschermmaatregelen voor haaien en roggen populaties op het NCP duidelijk. Er zijn op dit moment nog geen beschermmaatregelen voor elasmobranchen: het klankbordproces moet bijdragen aan de formatie van een herstelplan en dus het te formeren beleid. Het is daarom niet mogelijk deze vraag te

beantwoorden, dit omdat het beleid simpelweg nog niet bestaat. Deze vraag wordt daarom niet opgenomen in de belangenmatrix.

Wat is de betrokkenheid van de actoren bij de problematiek?

Bij het beantwoorden van deze vraag moet uiteengezet worden hoe de stakeholders tegenover bescherming van haaien en roggen staan. Tevens wordt uitgezocht of stakeholders direct belanghebbend zijn, dus of zij direct door het uitgevoerde beleid beïnvloed worden, of dat zij betrokken zijn bij het proces vanuit maatschappelijk oogpunt. Deze vraag is daarom zeker relevant en zal opgenomen worden in de belangenmatrix. De betrokkenheid van stakeholders bij de 'problematiek' wordt beschreven door te beoordelen welke impact het herstelplan op de partijen zal hebben. Op basis van geschatte impact en de beschrijving van de organisatie zal de mate en soort betrokkenheid van stakeholders beoordeeld worden in de kolom 'impact herstelplan'.

Hoe goed zijn deze actoren geïnformeerd?

Tijdens het beantwoorden van deze vraag wordt beoordeeld of stakeholders goed op de hoogte zijn van problematiek en de achtergronden van het tot nu toe gevoerde beleid. Omdat het beleid nog geformeerd moet worden kan deze vraag niet beantwoord worden. Deze vraag zal daarom niet worden opgenomen in de belangenmatrix

Hoe goed zijn deze actoren georganiseerd?

Bij het beantwoorden van deze vraag moet worden uitgezocht of de woordvoerder van de stakeholder groep ook echt namens de organisatie spreekt en hoe snel processen (zoals het vormen van standpunten) binnen de organisatie verlopen. Het is niet mogelijk deze vraag zonder contact met stakeholders te beantwoorden, daarom wordt deze vraag niet opgenomen in de belangenmatrix.

Wat is de kans op een constructieve samenwerking met deze actoren?

Tijdens het beantwoorden van deze vraag wordt beoordeeld of er kans op tegenwerking of juist mogelijkheden tot samenwerking zijn. Deze vraag wordt opgenomen in de matrix omdat het van belang is om te weten of het waarschijnlijk is dat stakeholders een proactieve houding in het proces hebben. Of stakeholders deze houding hebben is bepalend voor het succes van het klankbordproces. Deze vraag wordt beantwoord door te kijken naar de uitkomsten onder de eerdere kolommen. En daarnaast te overleggen met de NEV hoe de samenwerking tussen de organisatie en stakeholders tijdens eerdere bijeenkomsten verliep. Deze vraag wordt beantwoord in de tabel onder de kolom 'samenwerking'.

Wat zijn (mogelijke) motieven van deze actoren om te participeren of juist niet te participeren?

Tijdens het beantwoorden van deze vraag worden mogelijke motieven van stakeholders om mee te doen aan het klankbordproces beschreven. Door dit te doen ontstaat een beeld van wat de organisaties uit dit proces willen halen en dus de motivatie die stakeholders hebben om bij te dragen aan het proces. De vraag wordt beantwoord in de tabel onder de kolom 'motivatie participatie' met de informatie die is gepresenteerd in eerdere kolommen.

De onderstaande tabellen 2, 3, 4, 5 en 6 zijn gebaseerd op vragen die volgens 'Pröpper, 2009' beantwoordt moeten worden om te bepalen welke 'actoren' er betrokken moeten worden bij een beleidsproces. In de tabel staan de organisaties beschreven per sector, verder is de volgorde waarop organisaties weergegeven zijn willekeurig. In de belangenmatrix zijn de volgende onderdelen opgenomen: organisatie, beschrijving organisatie, functie in klankbordgroep, betrokkenheid, samenwerking en motivatie. In de laatste kolom staan de namen van mogelijke vertegenwoordigers van de organisatie.

In de onderstaande tabellen wordt eerst per stakeholder groep de impact van de organisaties en de functies van de organisaties in de klankbordgroep beschreven. Daarna wordt per stakeholder een algemene beschrijving, eerdere samenwerking, motivatie tot deelname en mogelijke vertegenwoordigers gegeven. De matrix is gebaseerd op de volgende bronnen: CDI, 2012. IMARES, 2013. Jongerenennetwerk Visserij, 2013. LEI, 2013. Ministerie van Economische Zaken, 2013. Nederlandse Vissersbond, 2013a. Nederlandse Vissersbond, 2013b. Productschap Vis, 2013. Shark Alliance, 2013. Stichting de Noordzee, 2013. Vereniging Kust en Zee, 2010. VisNed, 2013. Waddenvereniging, 2013. Daarnaast is informatie verkregen door middel van gesprekken met Paddy Walker en Monique van der Water.

Tabel 2, Vertegenwoordigers visserijsector

Vertegenwoordigers visserijsector				
Impact herstelplan		Functie in klankbordgroep		
Deze sector wordt beïnvloed door maatregelen die uit het herstelplan voortkomen. Voorbeelden hiervan zijn technische maatregelen, bijvangst beperkingen van soorten, een aanlandingsplicht van haaien en roggen, tijdelijk gesloten gebieden of gebieden die gesloten zijn voor bepaalde soorten visserij.		Van deze groep wordt verwacht dat ze een 'expert opinion' geven en hun ervaringen delen met de klankbordgroep. Ook hoopt de NEV dat deze groep kennis over gebieden (waar zitten welke soorten, welke soort wordt waar gevangen) en praktijk ervaring deelt. Ook wordt verwacht dat deze groep tips uit de sector/over technische maatregelen (wat is haalbaar en betaalbaar) kan geven. Tot slot functioneren afgevaardigden als vertegenwoordigers en zorgen zo voor draagvlak voor de uitkomst van het proces.		
Organisatie	Beschrijving organisatie	Samenwerking	Motivatie	Vertegenwoordigers
Coöperatieve Visserij Organisatie (CVO)	Het CVO is een samenwerkingsverband tussen productenorganisaties die actief in de kottervisserij zijn. De organisatie werd opgericht in 2010. Voormalige leden van het opgeheven productschap vis zijn in deze organisatie opgenomen. Is een overkoepelend verbond van visserijorganisaties.	De NEV heeft nog niet eerder samengewerkt met deze organisatie.	De organisatie richt zich op dit moment vooral op MSC certificering maar houdt zich ook bezig met duurzaam visserijbeheer en Natura 2000. Omdat de leden van de organisatie beïnvloedt worden door het herstelplan zal deze organisatie zeker zijn stem willen laten horen.	Inger Wilms <i>Beleidsmedewerker Duurzame Visserij CVO</i> Johan Nooitgedagt <i>Vicevoorzitter CVO</i>
VisNed	Is een samenwerkingsorgaan van producenten in de Nederlandse	Deelnemer workshop haaien en roggen (2009). Is vrij conservatief in	De leden van de organisatie zullen beïnvloed worden door de	Geert Meun <i>Secretaris VisNed</i>

Organisatie	Beschrijving organisatie	Samenwerking	Motivatie	Vertegenwoordigers
VisNed	kottervisserij. VisNed streeft naar een stabiele omgeving en daarmee naar een duurzame visserijsector. De organisatie vertegenwoordigt de kottersector bij gesprekken met bijvoorbeeld de Nederlandse overheid, Europese Commissie en het Europees Parlement. en ngo's.	en bleek in het verleden lastig om samen mee te werken. De organisatie is onvoorspelbaar omdat in het verleden is gebleken dat vertegenwoordigers niet altijd mandaat hebben: genomen beslissingen werden tijdens processen toen niet gesteund door de achterban.	uitkomsten van het klankbordproces. Daarom zal Visned, mede door het voornemen de kottersector te vertegenwoordigen, zeer waarschijnlijk deel willen nemen aan het klankbordproces.	
The Pelagic freezer-trawler association (PFA)	Vertegenwoordigt de belangen van 10 'freezer-trawler' bedrijven, met als doel het realiseren van een duurzame industrie. Dit doet de PFA door bij te dragen aan verschillende overleggen en deel te nemen aan internationale organen zoals: Long distance RAC, Pelagic RAC en 'the Advisory Committee on Fisheries Affairs' (ACFA).	Deelnemer workshop haaien en roggen (2009). Welwillend deel te nemen aan processen. Bereid tot samenwerking tot een bepaalde mate.	De leden van de organisatie zullen beïnvloed worden door de uitkomsten van het klankbordproces. Daarom zal PFA, mede door het voornemen bij te dragen aan een duurzame industrie, zeer waarschijnlijk deel willen nemen aan het klankbordproces.	Gerard J. van Balsfoort <i>Voorzitter PFA. Was eerder betrokken bij workshop haaien en roggen.</i>
Nederlandse Visserbond	Een belangenorganisatie voor Nederlandse beroepsvissers, de organisatie streeft naar verduurzaming van de aangesloten ondernemingen. De Nederlandse visserbond vormt een belangrijke gesprekspartner voor de overheid, ngo's en vissers. En vertegenwoordigt vissers in verschillende commissies en raden zoals: Productschap Vis, de 'North Sea Regional Advisory Council' (NSRAC) en de 'North Western Waters Regional Advisory Council' (NWWRAC)	Deelnemer workshop haaien en roggen (2009). Bereid tot concessies maar heeft moeite de achterban op een lijn te krijgen. Wie de vertegenwoordiger is speelt bij deze organisatie een grote rol.	De leden van de organisatie zullen beïnvloed worden door de uitkomsten van het klankbordproces. Daarom zal de Nederlandse Visserbond, mede door de geschiedenis van deelname aan beleidsprocessen, zeer waarschijnlijk deel willen nemen aan het klankbordproces om de belangen van haar leden te vertegenwoordigen.	Derk Jan Berends <i>Secretaris Nederlandse Visserbond. Was eerder betrokken bij workshop haaien en roggen.</i>
Jongeren netwerk Visserij	Is een netwerk voor vissers onder de 30 jaar. Het jongerennetwerk Visserij richt zich op het uitwisselen van kennis, contact tussen vissers in verschillende sectoren, betrokkenheid bij beleidsprocessen en actuele ontwikkelen en zichtbaarheid van vissers.	De NEV heeft nog niet eerder samengewerkt met deze organisatie.	Omdat de visserijsector beïnvloedt wordt door het herstelplan zal Jongerennetwerk Visserij deel willen nemen aan het proces.	Stefan Tijsen <i>Voorzitter Jongerennetwerk Visserij</i>

Tabel 3, Ngo's

Ngo's				
Invloed van herstelplan		Functie in klankbordgroep		
Ngo's zijn worden niet direct beïnvloed door de maatregelen uit het haaien en roggen herstelplan. Wel zullen een aantal ngo's door het herstelplan gestelde doelen bereiken. Daarnaast kunnen haaien en roggen hoger op de agenda van de ngo's komen door de aandacht die gegenereerd voor wordt door het herstelplan.		Van ngo's wordt verwacht dat zij meedenken over oplossingen in het haaien en roggen herstelplan. Ook wordt verwacht dat organisaties expertise uit hun sector meenemen (wat is nodig qua bescherming), er wordt ook van hen verwacht dat zij veel kennis hebben over wat juridisch gedragen wordt en wat niet. Van deze groep wordt ook verwacht dat zij opkomen voor niet economische belangen en dat zij na het proces lobbyen voor het herstelplan.		
Organisatie	Beschrijving organisatie	Samenwerking	Motivatie	Vertegenwoordigers
Vereniging Kust en Zee	Is een samenwerkingsverband van Nederlandse en Belgische leden van de Europese Coastal & Marine Union. De organisatie streeft naar een verbeterde, rijkere kust en zee en doet dit door overlegstructuren op te zetten, projecten op te starten en bij te dragen aan onderzoek.	Deelnemer workshop haaien en roggen (2009). Bereid om concessies te doen, maar verwacht dit ook van andere partijen en is anders niet proactief.	Deze organisatie streeft naar verbetering kust en zee. Het doel van de klankbordgroep is een herstelplan voor haaien en roggen. De organisatie zou daarom gemotiveerd moeten zijn deel te nemen aan de klankbordgroep.	Marije Siemensma
Stichting de Noordzee	Is een ngo met als doel het realiseren van een gezonde Noordzee en duurzaam gebruik van dit gebied. Dit doet de organisatie door te lobbyen bij de overheid en de EU en het voorlichten van het grote publiek.	Deelnemer workshop haaien en roggen (2009) Goed mee samen te werken door bereid het tot overleg. Let bij deze partij wel op dat de visie van de vertegenwoordiger overeenkomt met die van de organisatie.	Lid van Seas at Risk (ngo voor bescherming van de Noordoost Atlantische Oceaan). Omdat de organisatie bescherming van de Noordzee als doel heeft zou deze deel moeten willen nemen aan de klankbordgroep.	Christine Absil <i>Project medewerker visserij Stichting de Noordzee</i>
Waddenvereniging	De Waddenvereniging wil het Waddengebied herstellen en beschermen voor komende generaties. Dit doet de vereniging door dialoog met de overheid (zowel gemeentelijk als landelijk niveau) en actief op te treden in beleidsvorming. Voorbeelden hiervan zijn de inmenging in Natura2000 en Programma Rijke Waddenzee.	Zijn op gebied van haaien en roggen bereid tot het doen van concessies.	Lid van Seas at Risk (ngo voor bescherming van de Noordoost Atlantische Oceaan). De organisatie heeft bescherming van de Waddenzee onder andere door middel van dialoog realiseren en zou daarom dus zeker deel moeten willen nemen aan de klankbordgroep.	Wouter van der Heij <i>Projectleider Visserij Wadden vereniging</i>

Tabel 4, Onderzoeksinstituten

Onderzoeksinstituten				
Invloed van herstelplan			Functie in klankbordgroep	
Voor onderzoeksinstituten kan de impuls in aandacht die het klankbordproces veroorzaakt een nieuwe onderzoeksrichting betekenen.			Kennis aanleveren. Bij discussies tussen stakeholders moeten deze groep de kwaliteit van discussies bewaken door achtergronden te verduidelijken. Van deze groep wordt een neutrale rol verwacht	
Organisatie	Beschrijving organisatie	Samenwerking	Motivatie	Vertegenwoordigers
IMARES	Het 'Institute for Marine Resources & Ecosystem Studies' is een onafhankelijk instituut binnen Wageningen University & Research centre dat zich richt op toegepast marien ecologisch onderzoek. Met als doel het vergaren van kennis en het geven van advies over duurzaam gebruik en beheer van kust- en zeegebieden.	Deelnemer workshop haaien en roggen (2009). Samenwerking tussen de NEV en IMARES verliep in het verleden goed.	Is al betrokken bij het haaien en roggen herstelplan door de visserijgesprekken die IMARES voert voor het ministerie van EZ.	Harriët van Overzee <i>Onderzoeker bij IMARES</i>
LEI	Het LEI is een onafhankelijk instituut binnen Wageningen University & Research centre dat zich richt op economisch en sociaal onderzoek voor overheden, bedrijven en organisaties.	Deelnemer workshop haaien en roggen (2009). Maakt analyses van consequenties van voorgestelde maatregelen in het proces. Staat neutraal in het proces, tijdens voorgaande samenwerking is gebleken dat het LEI goed in staat is tot het uitleggen van achtergronden.	Het LEI heeft de opdracht gekregen economische en sociale effecten van maatregelen te toetsen tijdens het proces. Dit was een voorwaarde van het ministerie van EZ bij het uitbesteden van de opdracht voor het schrijven van een herstelplan voor haaien en roggen op het NCP aan de NEV. Het LEI krijgt betaald om deze opdracht uit te voeren, de motieven van de organisatie om deel te nemen zijn daarom economisch. Het LEI heeft geen belang bij de uitkomst van het klankbordproces en wordt niet beïnvloed door het herstelplan.	Kees Taal <i>Projectleider en onderzoeker bij het LEI</i>

Tabel 5, Opdrachtgever - ministerie van Economische Zaken

Opdrachtgever – ministerie van Economische Zaken				
Betrokkenheid		Functie in klankbordgroep		
Zal het herstelplan of delen daarvan uiteindelijk implementeren. Betrokkenheid bij het klankbordproces zal ook leiden tot een betere afweging over welke onderdelen van het herstelplan wel of niet voldoet aan de doelen van de KRM.		Moet zicht houden op de discussies en daarbij zorgen dat het doel en de eindverantwoordelijkheid duidelijk blijft. Daarnaast moet de opdrachtgever tussentijds bevestigen of het klankbordproces de goede richting op blijft gaan. Deelname van de opdrachtgever aan het klankbordproces zorgt ook voor betrokkenheid van andere stakeholders. De betrokkenheid van de opdrachtgever bij het eindproduct maakt het ook waarschijnlijker maakt dat grote delen van het herstelplan geïmplementeerd worden. Dit zorgt ervoor dat het eindproduct van het proces meer gewicht krijgt.		
Organisatie	Beschrijving organisatie	Samenwerking	Motivatie	Vertegenwoordigers
Ministerie van Economische Zaken	Is verantwoordelijk voor het stimuleren van een evenwichtige economische groei, ordening van het economisch leven, de landbouwsector en innovatie. Dit doet het ministerie onder meer door het stimuleren van samenwerking tussen onderzoekers en ondernemers.	Deelnemer workshop haaien en roggen (2009). Samenwerking verloopt over het algemeen goed. Wel verschild het erg welke afdeling bij het overleg betrokken is (natuur of visserij). Vaak is niet duidelijk namens welke afdeling vertegenwoordigers spreken, ook zitten de afdelingen niet op een lijn. Reorganisatie binnen het ministerie heeft ook geleid tot veel verschillende vertegenwoordigers. Voor het proces is het van belang dat de opdrachtgever betrokken wordt. Afdeling visserij (opdrachtgever) wil echter niet bij het proces betrokken worden. Afdeling natuur wil dat wel.	Afdeling visserij wil niet bij het proces betrokken worden, afdeling natuur wel. Voor het proces is het van belang dat duidelijk gemaakt wordt dat het belangrijk is dat de opdrachtgever betrokken wordt. In de optimale situatie zouden beide afdeling in het proces betrokken worden. Betrokkenheid van de opdrachtgever leidt tot een beter proces en een beter eindproduct. Dit zou motivatie tot een bijdrage van het proces moeten opleveren.	Henk Offringa <i>Beleidsmedewerker ministerie van EZ (Daarnaast onder meer betrokken bij NIOZ en Stichting de Noordzee)</i> Robert-Jan Croonen <i>Adviseur projectenpool Ministerie van EZ</i> Het ministerie van EZ is tot nu toe vertegenwoordigd door vier verschillende vertegenwoordigers.

Tabel 6, Andere stakeholders

Andere stakeholders				
Organisatie	Beschrijving organisatie	Samenwerking	Motivatie	Vertegenwoordigers
Sportvisserij Nederland	Heeft als doel het optimaliseren van mogelijkheden tot uitoefening van de sportvisserij in Nederland. Dit doet de organisatie door vertegenwoordigen van belangen van belangen van de sportvisserij op nationaal en internationaal niveau. Daarnaast heeft Sportvisserij Nederland het doel gesteld zoveel mogelijk informatie te verzamelen, ontwikkelen en in te zetten op gebied van visstand beheer. Dit wordt onder meer bereikt door het bevorderen van de kennis en de informatie over de (sport)visserij, de visstand en het visstand beheer op lokaal tot internationaal niveau.	Deelnemer workshop haaien en roggen (2009). De NEV heeft samen met deze organisatie ID kaarten voor haaien en roggen gemaakt. Samenwerking verliep in het verleden altijd goed. De organisatie heeft mandaat van de achterban en is proactief. Het ministerie van EZ en vertegenwoordigers van de visserijsector erkennen deze partij echter niet als belangrijke partij.	Deze organisatie vertegenwoordigt geen economische belangen van leden. Van recreatieve visserij worden geen vangstgegevens bijgehouden dus hoe groot de impact is van de sector zij vertegenwoordigen is ook niet duidelijk. De organisatie houdt zich bezig met visserijbeheer en is op die manier betrokken bij het herstelplan van haaien en roggen.	Niels Brevé <i>Projectleider Sportvisserij Nederland</i> Jan-Willem Wijnstroom <i>Beleidsmedewerker Sportvisserij Nederland</i>
Neutrale deelnemer	Functioneerde tijdens de haaien en roggen workshop als belangeloze partij. Tijdens het klankbordproces kunnen deelnemers zoals H. de Nie functioneren als facilitator.	Deelnemer workshop haaien en roggen (2009)	De neutrale deelnemer zou geen motivatie moeten hebben om deel te nemen aan de klankbordgroep omdat hij geen belang in het proces moet hebben.	Hendrik de Nie <i>Visserijbioloog</i>

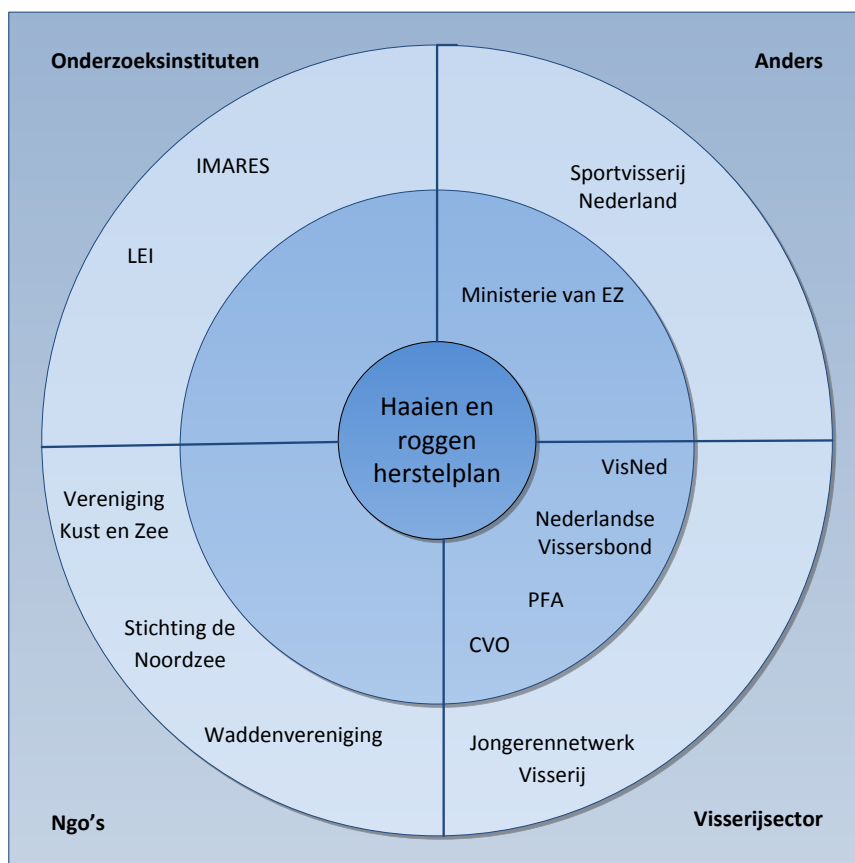
4.3 Onion-diagram

In de voorgaande paragraaf zijn relaties, belangen en bijdrages die stakeholders kunnen leveren uiteengezet in de belangenmatrix. In dit hoofdstuk wordt door middel van een 'onion-diagram' relaties tussen, posities en mate van betrokkenheid van stakeholders nog duidelijker gemaakt.

Onder groepen stakeholders wordt onderscheid gemaakt tussen vier groepen: de visserijsector, ngo's, onderzoeksinstituten en de categorie 'anders'. Onder de laatste categorie vallen het ministerie van EZ en Sportvisserij Nederland. De 'neutrale deelnemer' is niet opgenomen in het onderstaande diagram omdat deze geen belang bij de uitkomsten van het proces heeft of zou moeten hebben en hoogstens een ondersteunende rol zou moeten spelen. De rol van onderzoeksinstituten is om kennis aan te leveren om het proces te ondersteunen, ook zij zouden dus geen belang in het proces moeten hebben. Toch is er voor gekozen deze in het diagram op te nemen omdat ze een duidelijkere functie binnen de klankbordgroep vervullen en een relatie met de opdrachtgever hebben.

Het diagram is als volgt opgebouwd, de binnenste cirkel symboliseert de 'problematiek', in dit geval het herstelplan van haaien en roggen. De twee buitenste cirkels staan voor de mate van betrokkenheid bij dit plan. Stakeholders die in de buitenste ring staan worden dus in mindere mate beïnvloed door het plan dan stakeholders die in de tweede ring staan. Naast de verdeling in ringen is het diagram opgedeeld in vier vlakken, deze vlakken staan (zoals weergegeven aan de buitenkant van het diagram) elk voor een andere stakeholder groep: onderzoeksinstituten, ngo's, de visserijsector en andere groepen. Op de volgende pagina wordt met behulp van 'figuur 2, Onion diagram' een beschrijving gegeven van de huidige situatie.

Figuur 2, Onion-diagram



Van alle stakeholders bevinden zich alleen de visserijsector en het ministerie van EZ in het midden, zij zijn in hoge mate betrokken bij de uitkomsten van het proces. Dit komt omdat alleen deze stakeholders direct beïnvloed worden door het herstelplan. Jongerenennetwerk visserij valt in de buitenste ring omdat zij in mindere mate belangen vertegenwoordigen: dit is niet het doel van de organisatie. Het ministerie van EZ moet vervolgstappen ondernemen met de uitkomsten van het proces, daarom heeft het ministerie een groot belang bij de uitkomst van het proces. De ngo's vallen allen in de buitenste ring omdat zij niet direct door het herstelplan beïnvloed worden, het herstelplan heeft geen directe gevolgen voor hun organisaties. De onderzoeksinstituten staan allebei in de buitenste ring omdat ook zij niet direct beïnvloed worden door het herstelplan. Tot slot is er Sportvisserij Nederland, deze organisatie wordt in mindere mate beïnvloed door het herstelplan en staat daarom in de buitenste ring.

Knelpunten zijn als volgt. Ngo's en de visserijsector vertegenwoordigen tijdens dit proces tegenovergestelde belangen. De visserij vertegenwoordigers vertegenwoordigen de (economische) belangen van de van haar leden, deze zouden negatief beïnvloed kunnen worden door de uitkomsten van het plan. Ngo's vertegenwoordigen de 'belangen' van haaien en roggen, dit kan vanzelfsprekend tot spanningen leiden. Zolang beide partijen bereid zijn open het proces in te stappen en concessies te doen zou dit goed moeten gaan. Ook staat het onderwerp van het proces, haaien en roggen, waarschijnlijk nog niet hoog op de agenda van de meeste partijen: het is geen breekpunt. Dit zou daarom moeten leiden tot een gemakkelijkere samenwerking, partijen zitten immers nog niet vastgeroest in standpunten.

Tijdens vorige processen bleek dat de visserijsector en het ministerie van EZ allebei vinden dat Sportvisserij Nederland niet in dit soort processen thuishoren. Dit omdat ze geen (groot) economisch belang hebben in de visserij. Opname van deze stakeholder kan daarom misschien tot spanningen leiden. Feit blijft echter wel dat Sportvisserij bijna een half miljoen leden vertegenwoordigd. De leden van de organisatie vissen niet allemaal in gebieden met haaien en roggen maar dit blijft een aanzienlijk aantal dat niet on-vertegenwoordigd kan blijven. Als duidelijk wordt benadrukt dat deze organisatie niet dezelfde belangen vertegenwoordigd als de vertegenwoordigers van de visserijsector zou deze partij daarom gewoon opgenomen moeten worden.

Tot slot wordt het Ministerie van EZ vertegenwoordigd door mensen van twee afdelingen. Afdeling visserij en afdeling natuur, visserij is de opdrachtgever van de NEV. Deze afdeling staat negatief tegenover input van haarzelf in het klankbordproces. Afdeling natuur is geen opdrachtgever maar staat juist positief tegenover deelname aan het proces.

4.4 Subconclusie

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op deelvraag 2: 'Welke groepen zijn betrokken bij elasmobranchen op het NCP en welke kennis, belangen en visies hebben zij?'. Bij elasmobranchen op het NCP zijn de volgende stakeholders betrokken (lijst wordt voortgezet op de volgende pagina):

- Coöperatieve Visserij Organisatie (CVO)
- VisNed
- The Pelagic freezer-trawler association (PFA)
- Nederlandse Vissersbond
- Jongerenennetwerk Visserij

- Vereniging Kust en Zee
- Stichting de Noordzee
- IMARES
- LEI
- Waddenvereniging
- Ministerie van Economische Zaken
- Sportvisserij Nederland

Deze stakeholders zijn te verdelen in de volgende groepen: visserijsector, ngo's, onderzoeksinstituten en overige stakeholders (met daarin het ministerie van EZ en sportvisserij Nederland). De visserijsector heeft een groot belang bij participatie in dit proces omdat zij beïnvloed worden door de maatregelen uit het herstelplan, de uitkomst van het proces. Het ministerie van EZ moet het eindproduct van het proces implementeren en heeft dus belang bij een zo goed mogelijke uitkomst van het proces. Daarom is het van belang dat deze partij tijdens het proces betrokken blijft. Ngo's worden niet door de uitkomsten van het klankbordproces beïnvloed en vertegenwoordigen de niet economische belangen, die van de haaien en roggen. Kennisinstituten het LEI en IMARES worden ook niet beïnvloed door de uitkomsten van het proces, maar hebben een informerende rol in de klankbordgroep. Tot slot is Sportvisserij Nederland betrokken bij haaien en roggen op het NCP, deze rol is anders en kleiner dan die van de visserijsector.

5 Formatie klankbordgroep

In dit hoofdstuk wordt de derde deelvraag beantwoord: ‘Welke stakeholders voldoen aan de criteria om onderdeel uit te maken van de klankbordgroep haaien en roggen in het kader van de KRM?’. Dit gebeurt aan de hand van de opgestelde criteria uit paragraaf 3.2 ‘criteria leden klankbordgroep’ en de informatie over stakeholders uit de belangenmatrix uit paragraaf 4.2. Dit hoofdstuk bevat de volgende paragrafen, in 5.1 ‘Discussie eerdere deelvragen’ wordt relevante informatie uit eerdere hoofdstukken samengevat. In paragraaf 5.2 wordt in ‘Leden Klankbordgroep’ bediscussieerd welke stakeholders opgenomen moeten worden in de klankbordgroep. In paragraaf 5.3 wordt in een subconclusie antwoord gegeven op deelvraag drie.

5.1 Discussie eerdere deelvragen

Uit paragraaf 3.2 ‘criteria leden klankbordgroep’ kwamen de volgende criteria voort:

- Openstaan voor samenwerking
- Participatie
- Actieve deelname
- Mandaat
- Bereidheid tot participeren met een open agenda
- Bereidheid om kennis te delen
- Financiële middelen
- Tijd

Op mandaat en voorgaande samenwerking na zijn al deze criteria punten die vooraf of in een vroege fase van het proces afgesproken moeten worden. Het is bijvoorbeeld onmogelijk stakeholders te screenen op ‘bereidheid tot participeren met een open agenda’, dit is een waarde die vooraf benadrukt moet worden. Ook zijn sommige onderdelen niet vast te stellen zonder contact met de stakeholders. Zelfs als er met stakeholders gesproken wordt is het bij sommige criteria, zoals het criterium ‘bereidheid om kennis te delen’, niet vast te stellen of stakeholders daadwerkelijk voldoen aan de criteria.

Aan de hand van de belangenmatrix is alleen een indicatie van mandaat en actieve participatie/samenwerking te geven. Geschiktheid van stakeholders zal daarom op grond van deze punten bepaald worden, zie hiervoor de ‘Tabel 7 Mandaat en actieve participatie/samenwerking’ op de volgende pagina. In deze tabel staat onder elke kolom aangegeven in welke mate een stakeholder mandaat heeft en hoe participatie en samenwerking in het verleden verliep. Mocht deze informatie niet beschikbaar zijn dan wordt dit aangegeven met een ‘X’. De rest van de criteria zijn zeker belangrijk maar zijn niet te meten. Deze moeten daarom gezien worden als ‘richtlijnen’ rondom gedrag voor deelnemers aan de klankbordgroep. Het belang van deze punten moet zeker onderstreept worden bij het benaderen van stakeholders en bij het opstarten van het proces.

Tabel 7 Mandaat en actieve participatie/samenwerking

Organisatie	Mandaat	Actieve participatie/samenwerking
Coöperatieve Visserij Organisatie (CVO)	X	X
VisNed	Bleek in het verleden na concessies soms geen mandaat van achterban te hebben	Lastig
The Pelagic freezer-trawler association (PFA)	Goed	Goed, bereid tot concessies tot een bepaalde hoogte
Nederlandse Vissersbond	Moeite met mandaat	Bereid tot concessies, wie de vertegenwoordiger is speelt een grote rol
Jongerennetwerk Visserij	X	Zegt graag deel te nemen aan processen
Vereniging Kust en Zee	Goed	Bereid tot concessies maar verwacht hetzelfde van andere partijen en is anders niet proactief
Stichting de Noordzee	Goed, let op of de visie van de vertegenwoordiger en organisatie overeenkomen	Goed
Waddenvereniging	Goed	Goed, bereid tot het doen van concessies
Ministerie van Economische Zaken	Slecht, ligt aan afdeling (natuur of visserij)	Afdeling natuur goed, de echte opdrachtgever, afdeling visserij slecht
IMARES	Goed	Heeft begeleidende rol in proces
LEI	Goed	Heeft begeleidende rol in proces
Sportvisserij Nederland	Goed	Goed

Uit de bovenstaande tabel 7 is op te maken dat het mandaat bij ngo's, kennisinstituten en Sportvisserij Nederland goed is. Dit wordt waarschijnlijk veroorzaakt door het feit dat deze groepen geen economische belangen van de achterban vertegenwoordigd, het inkomen of leven van donateurs wordt niet beïnvloed door de uitkomsten van het plan, is het voor deze organisaties makkelijker de achterban op lijn te krijgen.

Het mandaat bij visserijvertegenwoordigers is over het algemeen minder goed. Dat is logisch omdat deze organisaties vertegenwoordigen de economische belangen van hun achterban: het resultaat van onderhandelingen beïnvloed het inkomen van de achterban direct. Het is voor deze organisaties daarom lastiger voor hen om mandaat te krijgen en behouden vooral als concessies gedaan moeten worden. Een uitzondering hierop is de PFA, bij eerdere samenwerking had deze organisatie geen moeite met het op lijn krijgen van de achterban. Hoe zit met mandaat bij Jongerennetwerk Visserij en de CVO is niet bekend.

Alle stakeholders zijn tot op zekere hoogte bereid tot participeren en het doen van concessies. Alleen samenwerking met VisNed verliep in het verleden lastig.

5.2 Leden klankbordgroep

Het doel van deze paragraaf is het geven van een advies over welke stakeholders op te nemen in de klankbordgroep. In de onderstaande tekst wordt per stakeholder groep (vertegenwoordigers van de visserijsector, ngo's onderzoeksinstituten en andere stakeholders) bediscussieerd welke stakeholders deel te laten nemen in de klankbordgroep en welke niet.

Voor de klankbordgroep is de informatie die de visserijsector te bieden heeft van groot belang. De visserijsector bezit kennis over visserij, over gebieden (waar zitten welke soorten, welke soort wordt waar gevangen) en weet of het aannemelijk is dat maatregelen uit het herstelplan in de praktijk zullen werken. Van visserij organisaties is duidelijk dat zij moeite hebben met het krijgen van mandaat, alleen met de organisatie VisNed bleek het in het verleden moeilijk samen te werken. Over samenwerking met de CVO is weinig bekend, dit is te wijten aan het korte bestaan van de organisatie: CVO werd in 2010 opgericht. Het CVO is een overkoepelende organisatie, daarom is aan te raden deze op te nemen in de klankbordgroep. Ook de Nederlandse Vissersbond en de PFA moeten worden opgenomen in de klankbordgroep. Omdat het vanwege de grote betrokkenheid van de visserijsector is het aan te raden alle genoemde vertegenwoordigers van de visserijsector op te nemen in de klankbordgroep. Het opnemen van Jongeren netwerk Visserij is optioneel, van participatie van deze stakeholder moet niet verwacht worden dat het veel draagkracht binnen de sector zal opleveren. Participatie zal eerder leiden tot nieuwe invalshoeken vanuit de visserijsector.

Samenwerking met ngo's is altijd goed verlopen. Ook het mandaat van deze organisaties is goed. Om tegengewicht te bieden tegenover de stakeholder groep visserijsector is aan te raden alle drie de ngo's: Waddenvereniging, Stichting de Noordzee en Vereniging Kust en Zee deel te laten nemen aan de klankbordgroep. Dit omdat deze stakeholders de ecologische belangen vertegenwoordigen en daarnaast ook na afronding van het klankbordproces voor het herstelplan kunnen lobbyen.

Van het LEI en IMARES staat al vast dat ze deel zullen nemen aan de klankbordgroep. Zij zullen geen belangen vertegenwoordigen maar het proces ondersteunen door het leveren van informatie.

Voor het klankbordproces is het van belang dat ook de opdrachtgever betrokken wordt, in dit geval de afdeling visserij van het ministerie van EZ. Vanuit het ministerie is ook afdeling natuur betrokken bij het klankbordproces, deze afdeling is zeer positief over het proces en wil graag deelnemen. De opdrachtgever, afdeling visserij, voelt er echter weinig voor om deel te nemen aan het proces. Dit zorgt op dit moment al voor verwarring. In het belang van het proces moet worden geprobeerd zowel een vertegenwoordiger van afdeling natuur als visserij bij het proces te betrekken.

Samenwerking tussen Sportvisserij Nederland is altijd goed verlopen, ook het mandaat bij deze organisatie zit goed. Toch is er aanleiding om deze stakeholder niet mee te laten doen aan de klankbordgroep: zowel het ministerie van EZ als vertegenwoordigers van de visserijsector hebben in het verleden bezwaar gemaakt tegen participatie van Sportvisserij Nederland. Voordat deze stakeholder benaderd wordt moet daarom gepeild worden of participatie het proces niet schaadt. Hoewel het niet bekend is in welke impact recreatieve visserij heeft, registratie van vangsten in de sportvisserij is niet verplicht. Is het wel aan te raden deze stakeholder deel te laten nemen aan de klankbordgroep, alleen al omdat de organisatie wel een groot aantal leden vertegenwoordigd. Wel kan dan benadrukt worden bij stakeholders die bezwaar hebben aan deelname van Sportvisserij Nederland dat deze organisatie een andere groep stakeholders vertegenwoordigd.

Tot slot moet een neutrale partij aangetrokken worden om het proces te faciliteren.

5.3 Subconclusie

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op deelvraag drie: 'Welke stakeholders voldoen aan de criteria om onderdeel uit te maken van de klankbordgroep haaien en roggen in het kader van de KRM?'. Een succesvolle klankbordgroep moet in ieder geval bestaan uit de volgende leden:

- Neutrale partij (facilitator)
- VisNed
- CVO
- Nederlandse Vissersbond
- PFA
- Waddenvereniging
- Stichting de Noordzee
- Vereniging Kust en Zee
- LEI
- IMARES
- Ministerie van Economische Zaken
 - Afdeling visserij
 - Afdeling natuur
- Sportvisserij Nederland

Het opnemen van 'Jongerennetwerk Visserij' is optioneel en kan leiden tot nieuwe invalshoeken.

6 Conclusie

In dit hoofdstuk wordt de hoofdvraag beantwoord: ‘Welke stakeholders zijn geschikt om deel te nemen aan de klankbordgroep en aan welke voorwaarden moet de klankbordgroep voor naar haaien en roggen van de Nederlandse Elasmobranchen Vereniging voldoen om succesvol te zijn?’. De conclusie bestaat uit twee onderdelen: de voorwaarden waaraan de klankbordgroep worden eerst behandeld. Daarna wordt de samenstelling van de klankbordgroep beschreven.

Voorwaarden klankbordgroep

Een voorwaarde voor goed functionerende klankbordgroep is een goed opgezet klankbordproces. Dat bestaat uit drie fases: voorbereiding, proces en evaluatie. Bij de voorbereiding moet de NEV een onafhankelijke voorzitter zoeken die het proces begeleid. Daarnaast moet de NEV een plan van aanpak opstellen met hierin de doelen en de kaders van het proces, dit kan aan de hand van ‘Pröpper, 2009’. Zodra duidelijk is wat er van de stakeholders verwacht wordt en wat zij kunnen verwachten moeten stakeholders en de opdrachtgever betrokken worden bij het proces. Bespreek daarna met alle stakeholders: de aanleiding van het proces, het doel, de kaders, rollen en functies van leden, deadlines en kosten. Er moeten tijdens het hele proces voldoende middelen beschikbaar zijn, als bij de voorbereiding blijkt dat dit niet zo is moet de schaal van het proces aangepast worden.

Tijdens het proces moet de voorzitter de volgende punten goed in de gaten houden:

- Zorg ervoor dat gemaakte afspraken vastgelegd en nageleefd worden grijp tijdig in als dit niet het geval is
- Zorg ervoor dat duidelijk is wat de invloed van deelnemers is op het proces
- Zorg voor een gelijkwaardig kennisniveau
- Maak gebruik van praktijkervaring van deelnemers
- Als blijkt dat de huidige aanpak van het proces niet werkt, pas deze dan aan

Bij een goed proces hoort evaluatie, daarom wordt aan het einde van het proces een evaluatiemoment ingelast. Hierin wordt duidelijk gemaakt wat de eindproducten van het proces zijn en wat de vervolgstappen zijn. Ook het proces zelf wordt geëvalueerd: wat ging goed, wat niet en hoe kan dit een volgende keer verbeterd worden?

Samenstelling klankbordgroep

Om een goede deelnemer van de klankbordgroep te zijn moeten stakeholders voldoen aan de volgende punten: ze moeten openstaan tot samenwerking, bereid zijn tot het doen van concessies, de middelen hebben om actief deel te nemen aan het proces. En het belangrijkste criterium: deelnemers hebben mandaat voor het doen concessies en om afspraken te maken namens hun achterban.

Het is verder van belang dat de vertegenwoordigers zich goed voorbereiden op bijeenkomsten en terugkoppelen naar hun achterban. Tot slot moeten deelnemers bereid zijn tot het delen van kennis en het deelnemen aan het proces met een open agenda. Het belang van deze punten moet aan het begin van het proces benadrukt worden.

Om te komen tot een goed functioneerde klankbordgroep moet gezorgd worden dat de deze gebalanceerd is. Er moet worden gezorgd dat er een balans is tussen vertegenwoordigers van

verschillende belangen. Als gekeken wordt naar ‘mandaat’ en ‘actieve participatie en samenwerking’ in het verleden zal de klankbordgroep de volgende samenstelling hebben:

- Neutrale partij (facilitator)
- CVO
- Nederlandse Visserijbond
- PFA
- Waddenvereniging
- Stichting de Noordzee
- Vereniging Kust en Zee
- LEI
- IMARES
- Ministerie van Economische Zaken
 - Afdeling visserij
 - Afdeling natuur

7 Discussie

De doelstelling van dit rapport was als volgt: *‘Een advies geven aan de NEV over wat de samenstelling en voorwaarden zijn voor een goed functionerende klankbordgroep, die als doel heeft advies te geven over en draagvlak te creëren voor het elasmobranchen herstelplan.’* In dit hoofdstuk wordt beschreven in hoeverre de conclusie van het rapport antwoord geeft op dit doel. Onvolkomenheden en verbeterpunten worden hier beschreven. Op basis van de conclusie en dit hoofdstuk wordt in het volgende hoofdstuk advies gegeven over welke stappen de NEV moet nemen om te komen tot een succesvol stakeholder proces.

Geen contact met stakeholders

Tijdens dit het schrijven van dit rapport is samen met de opdrachtgever besloten geen contact op te nemen met stakeholders die betrokken zijn bij haaien en roggen op het NCP. Dit heeft als reden dat het proces nog in prille staat verkeerdt en contact van ons met stakeholders het proces door onduidelijkheden kan schaden. Het gebrek aan contact heeft wel effect op de kwaliteit van het advies dat gegeven wordt in dit rapport.

In de belangenmatrix wordt aan de hand van vragen uit Pröpper 2009 een beeld geschapen van stakeholders die betrokken zijn bij elasmobranchen op het NCP. Deze vragen zijn niet allemaal opgenomen in de belangenmatrix omdat sommige niet konden worden beantwoord zonder direct contact met stakeholders.

In dit rapport is daarnaast met behulp van een ‘onion-diagram’ geprobeerd relaties tussen stakeholders duidelijk te maken. Het is door afwezigheid van contact met stakeholders ook niet mogelijk geweest om stakeholders te vragen naar elkaar. De relaties die zijn beschreven zijn daarom slechts een inschatting van de huidige situatie.

De informatie uit de matrix werd vervolgens gebruikt in hoofdstuk over de formatie van de klankbordgroep en daarna in de conclusie. Uit de voorgaande discussie is gebleken dat informatie over stakeholders kort gezegd onvolledig is. Het is voor het beginnen van het klankbordproces wel

van groot belang dat duidelijkheid wordt geschapen over relaties tussen stakeholders en vooral de relaties tussen de uiteindelijke leden van de klankbordgroep.

Bijeenkomsten

NEV geeft op dit moment aan dat het proces uit drie bijeenkomsten bestaat. Voor een goed proces is het van belang veel aandacht te besteden aan de opzet van het proces. Het is daarom zeker aan te raden een voorbereidende bijeenkomst te organiseren waarin verwachtingen kunnen worden bijgesteld, onduidelijkheden worden wegenomen en afspraken te maken. Hetzelfde geldt voor het inlassen van een evaluatie moment, dit zal de tevredenheid van deelnemers over het proces alleen maar vergroten. De kans bestaat natuurlijk wel dat deelnemers aangeven zelf geen tijd te hebben om te evalueren, de groepen betrokken bij het proces zijn vaak drukbezet. Mochten deelnemers aangeven geen tijd te hebben, dan kan ook worden besloten de introductie of evaluatie per email uit te voeren.

Voorzitter

In dit rapport wordt advies gegeven over welke stakeholders geschikt zijn als deelnemer van de klankbordgroep. Er is hierbij dus beoordeeld in welke samenstelling de klankbordgroep het beste functioneert. Hierbij is niet ingegaan op de invulling van een belangrijke functie van de klankbordgroep: de voorzitter. Dit omdat de voorzitter geen belang mag hebben bij de uitkomst van het proces, hij of zij komt dus niet naar voren in de stakeholderanalyse. Een andere reden dat we bij het schrijven van dit rapport voor gekozen hebben geen advies te geven over een voorzitter is dat het pas duidelijk wordt waar de voorzitter aan moet voldoen als de procesarchitectuur is opgesteld. In deze fase van het proces worden kaders opgesteld en doelen verduidelijkt, op basis hiervan zou duidelijk moeten worden aan welke functies de facilitator of voorzitter van het proces aan moet voldoen. Een voorzitter moet nooit de schijn van bevooroordeeldheid moeten oproepen bij deelnemers van het proces en mag nooit bevooroordeeld op deelnemers overkomen.

Rol NEV in het klankbordproces

In dit rapport is niet duidelijk geworden wat de rol van de NEV wordt binnen het proces is. Dit omdat de NEV zelf nog niet precies weet wat de organisatie van het proces verwacht. Het doel lijkt op dit moment advies uit te praktijk te krijgen en het creëren van draagvlak. Als de organisatie een onafhankelijk advies over maatregelen voor het haaien en roggen herstelplan wil is het van belang afstand van het proces te houden: de NEV moet het proces niet proberen te sturen. Om te zorgen dat het proces het juiste resultaat opbrengt stelt de NEV een procesarchitectuur op. De doelstellingen van dit document moeten ervoor zorgen dat NEV bereikt wat zij wil bereiken met het proces. Omdat duidelijkheid voor deelnemers aan het klankbordproces cruciaal is, moet ervoor gezorgd worden dat de rol van de NEV tijdens het proces duidelijk is.

Delen van kennis

Het succes van de klankbordgroep is in grote mate afhankelijk van praktijk kennis uit vooral de visserijsector. Het is echter de vraag of deze groep bereid is kennis over gebieden met haaien en roggen te delen. Dit heeft meerdere redenen, ten eerste is de locatie van visgronden beroepsgeheim onder vissers, het gaat immers om het inkomen van de vissers. Als het vrijgeven van informatie over gebieden waar veel haaien en roggen gevangen worden daarnaast leid tot gebiedsbeperkingen is het ook de vraag of de visserijsector hieraan mee werkt. Er moet dus duidelijk gemaakt worden wat de visserijsector uit het proces kan halen als verwacht wordt dat zij kennis delen.

Ook moet de rol van kennisinstituten duidelijk gemaakt worden. De NEV verwacht dat deze een ondersteunende rol bieden, maar zegt tegelijkertijd dat praktijkkennis cruciaal is. Dit impliceert dat IMARES bepaalde kennis als 'ondersteuner' van het proces zelf niet heeft. Zorg daarom dat duidelijk is waarover de kennisinstituten advies geven. Daarnaast moet eerlijk worden gecommuniceerd als bepaalde kennis niet aanwezig is of incompleet is.

Communicatie tussen stakeholders

In dit rapport is niet diep ingegaan op communicatie tussen deelnemers van de klankbordgroep. Omdat deelnemers uit verschillende sectoren komen communiceren ze op een andere manier met elkaar. Ook verschillende verwachtingen kunnen van het proces kunnen leiden tot miscommunicatie. Het is de verantwoordelijkheid van de voorzitter om miscommunicatie te voorkomen. Bespreek bij het opzetten van het proces ook met stakeholders hoe communicatie in het verleden is verlopen. Op deze manier wordt de kans op miscommunicatie opnieuw verkleind en worden valkuilen uit het verleden vermeden.

Criteria deelnemers klankbordproces

De stakeholders die betrokken zijn bij haaien en roggen op het NCP zijn uiteindelijk alleen beoordeeld op de criteria samenwerking/participatie en mandaat. Dit omdat het voor enkele criteria (actieve deelname, participeren met open agenda, bereidheid kennis te delen) niet mogelijk is om deze te beoordelen en voor het beoordelen van andere criteria (financiële middelen, tijd) te weinig informatie beschikbaar was. Het is daarom zeker aan te raden de criteria na contact met stakeholders nogmaals te bekijken. Voor criteria waarvan het niet mogelijk is om deze te checken moet het belang van de waarden benadrukt worden bij het starten van het klankbordproces.

8 Advies

Om tot een zo succesvol mogelijk klankbordproces te komen wordt de NEV geadviseerd om de tijdens het proces in ieder geval de volgende stappen te ondernemen.

Vorbereiding

- Stel voor de start van het proces en het betrekken van de stakeholders een procesarchitectuur op aan de hand van Pröpper, 2009: pagina 173-180
- Kies een facilitator/voorzitter die geen belang heeft bij de uitkomst van het proces, bij voorkeur een van buiten de NEV, die ook geen schijn van bevooroordeeldheid oproept
- Betrek mogelijke deelnemers (stakeholders en opdrachtgever) van de klankbordgroep tijdig, zorg dat de functie, doel en belang van betrokkenheid duidelijk is
- Zorg dat bij de start van het proces doelen en kaders waarin het klankbordproces zich afspeelt duidelijk en geaccepteerd zijn onder leden van de klankbordgroep
- Zorg ervoor dat de klankbordgroep aan het werk gaat dat het proces is gelegitimeerd, er afspraken zijn gemaakt over rollen en functies van deelnemers, kaders, deadlines en data van bijeenkomsten en maak bij het eindproduct de impact van deelnemers hierop en de impact van het eindproduct duidelijk

Proces (verantwoordelijkheid van de voorzitter van de klankbordgroep)

- Zorg voor openheid en heldere communicatie
- Zorg voor het naleven van gemaakte afspraken
- Zorg dat duidelijk is wat de invloed van deelnemers op elk onderdeel is
- Zorg voor een gelijk kennisniveau, wees eerlijk over gebreken van onderzoek en maak gebruik van de praktijkervaring/kennis van stakeholders
- Zorg voor flexibiliteit, werkt een aanpak niet, pas deze dan aan

Proces (verantwoordelijkheid van de NEV)

- Zorg voor voldoende middelen tijdens het hele proces
- Houdt tijdens het proces afstand van het proces om te voorkomen dat de resultaten een bepaalde richting op worden geduwd.

Evaluatie

- Evalueer en koppel terug bij afronding van het klankbordproces

Daarnaast wordt het volgende geadviseerd:

- Controleer of informatie of dit rapport klopt door direct contact met stakeholders
- Zorg dat duidelijkheid wordt geschapen over relaties tussen stakeholders en vooral de relaties tussen de uiteindelijke leden van de klankbordgroep.
- Onderstreep bij de start van het proces belang van actieve deelname, participeren met open agenda, bereidheid kennis te delen en de overige criteria
- Zorg dat de rol van de NEV onder deelnemers van de klankbordgroep duidelijk is
- Houdt naast de drie geplande bijeenkomsten een voorbereidende bijeenkomst en afrondende bijeenkomst

- Mocht er geen animo zijn voor een afrondende bijeenkomst zorg dan voor een alternatieve afronding zoals een afrondende email

Literatuurlijst

Camhi, M.D. Valenti, S.V. Fordham, S.V. Fowler, S.L. Gibson, C. 2009. The Conservation Status of Pelagic Sharks and Rays: Report of the IUCN Shark Specialist Group Pelagic Shark Red List Workshop. ISBN: 978-0-9561063-1-5. NatureBureau, Newbury, UK. Pg. 78.

CDI, 2012. Stappenplan opzetten belangenmatrix. Gevonden op: wageningenportals.nl/msp/tool/stakeholder-characteristics-roles-matrix op 23-mei-2013.

Cochrane, K. L., Butterworth, D. S., De Oliveira, J. A. A., and Roel, B. A. 1998. Management procedures in a fishery based on highly variable stocks and with conflicting objectives: experiences in the South African pelagic fishery. *Reviews in Fish Biology and Fisheries*, 8: 177–214

EC, 2011. Relationship between the initial assessment of marine waters and the criteria for good environmental status. Gevonden op: http://ec.europa.eu/environment/marine/pdf/SEC_2011_1255_F_DTS.pdf, op 28-feb-2013

EEA, 2013. Beschrijving doelstellingen NEV. Gevonden op: <http://www.eulasmo.org/v.asp?level2id=6484&rootid=6484&depth=1#netherlands>, op 26-februari-2013.

EP, 2003. Eerste Europese wet tegen sharkfinning. Gevonden op: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=REPORT&reference=A5-2003-0043&format=XML&language=EN>, op 14-maart-2013.

EP, 2012. Parliament closes loopholes in shark finning ban. Gevonden op: <http://www.europarl.europa.eu/news/en/pressroom/content/20121122IPR56237/>, op 23-april-2013.

FAO. 2003. The ecosystem approach to fisheries. *FAO Technical Guidelines for Responsible Fisheries*, 4(Suppl 2). 112 pp. Gevonden op: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/005/y4470e/y4470e00.pdf>

Graaf, S. Enserink, L. Kabuta, S. 2010. Quicksan uitvoerbaarheid goede milieu toestand. Ministerie van Verkeer en Waterstaat.

Gunton, T. Rutherford, M. Dickinson, M. 2010. Stakeholder analysis in Marine Planning. *Environments Journal* Volume 37(3) 2010. Gevonden op <http://www.environmentsjournal.ca> op 1-maart-2013.

IMARES, 2013. Beschrijving IMARES. Gevonden op: wageningenur.nl/nl/Expertises-Dienstverlening/Onderzoeksinstituten/imares/Over-IMARES.htm op 22-mei-2013.

IUCN, 2009. Aantal bedreigde haaiensoorten. Gevonden op: <http://www.iucn.org/?3362/Third-of-open-ocean-sharks-threatened-with-extinction>, op 18-maart-2013.

Jongerennetwerk Visserij, 2013. Beschrijving Jongerennetwerk Visserij. Gevonden op: jongerennetwerkvisserij.nl/doelstelling/ op 22-mei-2013.

LEI, 2013. Beschrijving het LEI. Gevonden op: wageningenur.nl/nl/Expertises-Dienstverlening/Onderzoeksinstituten/lei/Over-LEI.htm op 22-mei-2013.

Leigh-Kessler, B. 2004. Stakeholder Participation: A Synthesis of Current Literature. National Marine Protected Areas Center and the National Oceanic and Atmospheric Administration Coastal Services Center. Silver Spring, U.S.A.

Leigh-Kessler, B. 2004. Stakeholder participation: a synthesis of current literature. Gevonden op http://www.mpa.gov/pdf/publications/Stakeholder_Synthesis.pdf op 5-april-2013

Ministerie van Economische Zaken, 2013. Beschrijving ministerie van Economische Zaken. Gevonden op: rijksoverheid.nl/ministeries/ez op 22-mei-2013.

Nederlandse Vissersbond, 2013a. Beschrijving Nederlandse Vissersbond. Gevonden op: vissersbond.nl/index.php?mod=page&id=3 op 22-mei-2013.

Nederlandse Vissersbond, 2013b. Beschrijving Nederlandse Vissersbond als vertegenwoordiger. Gevonden op: vissersbond.nl/index.php?mod=page&id=59 op 22-mei-2013.

NEV, 2010. Doelstellingen van de NEV. Gevonden op: <http://www.elasmobranch.nl/over%20ons.html>, op 27-februari-2013.

NEV, 2013. Beschrijving doelstelling klankbordgroep. Onderzoeksopzet haaien in Nederland in het kader van Kaderrichtlijn Marien.

Martin, R.A. 2010. Ontstaan elasmobranchen. Gevonden op: http://www.elasmobranch-research.org/education/evolution/geologic_time.htm, op 08-maart-2013.

Pisces. n.d. A guide to implementing the ecosystem approach through the Marine Strategy Framework Directive. Gevonden op http://assets.wwf.org.uk/downloads/the_pisces_guide.pdf op 17-maart-2013

Productschap Vis, 2013. Beschrijving Productschap Vis. Gevonden op: pvis.nl/organisatie/ambities_en_resultaten/ op 23-mei-2013.

Pröpper, I. 2009. De aanpak van interactief beleid: elke situatie is anders. ISBN: 9789046901656. Uitgeverij Coutinho, Bussum. Pagina 52, 54-61 138, 173-185.

Shark Alliance, 2013. Beschrijving Shark Alliance. Gevonden op: sharkalliance.org/v.asp?rootid=3&level1=3&level1id=3&level2=7076&level2id=7076&nextlevel=7076&depth=2 op 22-mei-2013.

Sharktrust.org, 2013. Bescherming van haaien binnen Europa. Gevonden op: http://www.sharktrust.org/en/european_policy, op 12-maart-2013.

Smith, A. D. M., Sainsbury, K. J., and Stevens, R. A. 1999. Implementing effective fisheries-management systems – management strategy evaluation and the Australian partnership approach. – ICES Journal of Marine Science, 56: 967–979

Sportvisserij Nederland, 2013. Beschrijving Sportvisserij Nederland. Gevonden op: sportvisserij nederland.nl/over_ons/ op 22-mei-2013.

Stichting de Noordzee, 2013. Beschrijving Stichting de Noordzee. Gevonden op: noordzee.nl/wat-doet-sdn/ op 22-mei-2013.

The Pelagic freezer-trawler association (PFA), 2013. Beschrijving PFA. Gevonden op: pelagicfish.eu/nl/paginasamenstellingNIEUWS.asp?stamIDsamengesteldepagina=11&menuID=523 op 22-mei-2013.

Vereniging Kust en Zee, 2010. Beschrijving Vereniging Kust en Zee. Gevonden op: kustenzee.nl/kustenzee/index.htm op 22-mei-2013.

VisNed, 2013. Beschrijving VisNed. Gevonden op: visned.nl/nl/visned op 22-mei-2013.

Waddenvereniging, 2013. Beschrijving Waddenvereniging. Gevonden op: waddenvereniging.nl/?module=tekstpagina&mid=3&wid=151 op 7-juli-2013.

Bijlage I: Notulen interviews

Uitwerking van het interview met Martin Pastoors

De vragen gingen over wat de beste aanpak voor het opzetten van de klankbordgroep is. En of Mr. Pastoors nog tips had over de indicatormethode en relevante literatuur.

Datum: 24-april-2013

Plaats: Personeelskamer, Van Hall Larenstein.

Omdat het proces vissers zo gevoelig is raad Martin ten eerste aan niet te wachten met het betrekken van de stakeholders totdat de inhoud al bekend is. Voor de draagkracht van het project is het beter om de stakeholders vanaf het begin van het proces mee te laten praten en beslissen. Vissers bijvoorbeeld hebben enorm veel ervaring en kennis op het gebied van haaien en roggen, veel meer dan er in de wetenschap beschreven staat. Zijn ervaring met stakeholderprocessen waarbij eigenlijk al voorgekookt is wat er uit moet komen; die zijn heel erg moeilijk. Dan ontstaan er bij de stakeholders al snel irritaties en wordt de kans op draagvlak vaak weggenomen. Wel moet je overwegen of het reëel is dat stakeholders een echte bijdragen gaan leveren. Er moet voor hun een hele duidelijke reden/meerwaarde zijn bij hun participatie in dit stakeholderproces. Eigenlijk kun je twee kanten op met dit stakeholderproces, je kiest er voor om:

- Traditioneel | Enkel inspraak op kant en klare producten
Hierbij zal er hoogst waarschijnlijk geen draagvlak ontstaan
- Pisces | Samen opzetten van doelen en uitgangspunten als start van het proces
Dit levert veel meer draagvlak, vertrouwen en goede oplossingen op

Het is veel beter om vanaf het begin te starten en samen te bespreken:

- Waarom zijn we dit aan het doen?
- We zijn het helemaal niet eens met de uitgangspunten
- Bedreigingen

Martin Pastoors raad ons aan via een volgende methode het klankbordproces en ontwikkeling van het herstelplan uit te voeren:

1. Breng in kaart hoe de verhoudingen en verwachtingen liggen in dit proces (NEV en opdrachtgever EZ) Hierbij zijn doel en definities heel belangrijk
Eigenlijk krijg je het meeste gedaan als de eindverantwoordelijk het stakeholderproces organiseert! Als de NEV het doet moet hun rol, macht en belang heel goed uitgelegd worden.
2. Wat zijn de kritische stakeholders in dit proces?
3. Analyse van hoe mensen in dit proces zitten en wat hun standpunt over het project is
4. Wat zijn de bedreigingen voor de stakeholders? (beperkingen visserij)
Je weet dat er beperkingen in de visserij aan zitten te komen door dit plan dus bespreek dat vanaf het begin het houdt het niet verborgen. Breng alle andere bedreigingen ook in kaart die helpen bij houdingen, verhoudingen en belangen te verklaren.
5. Wat zijn de belangen voor de stakeholders?
6. Als je het stakeholderproces start leg dan allereerst op tafel wat er aan de hand is. Vertel de stakeholders het volgende:

- a. Wat is de reden/bestaansrecht van dit project?
 - b. Wat is het doel?
 - c. Welke stappen zullen er genomen worden?
 - d. Wie heeft welke rol/macht, bij welke stap?
 - e. Welk product volgt er uit dit project?
 - f. Wat gebeurt er met hun inspraak?
 - g. Wat is de impact van het product/rapport?
 - h. Wie schrijft dit rapport + aanbevelingen?
 - i. Welke mogelijkheden bestaan er voor de stakeholders naast participatie (juridisch)?
7. Nu kan je het gaan hebben over de inhoud, denk dan aan:
- a. We willen terug naar een Goede Milieu Toestand. Maar wat houdt die GMT eigenlijk in?
 - b. Wat zijn de bedreigingen van dit plan voor de stakeholders?

Tips

- ✓ Geef stakeholders een goede reden om mee te willen doen
- ✓ Kijk heel goed wat het doel is van de stakeholderparticipatie en stem je proces daar op af
- ✓ Betrekken van stakeholderkennis; vissers kennen hun visgronden het allerbeste! Vissers weten veel meer dan de kennis die bestaat in onderzoek
- ✓ **HELDERE STRUCTUUR**

Verdere interessante informatie

Tijdens het schrijven van het Delass rapport werd er niet naar trends gezocht maar enkel naar de aan- of afwezigheid van soorten omdat meer informatie niet bestond.

Hondshaaien en stekelroggen komen naast doornhaaien ook heel patchy voor.

Door onze zeer beperkte kennis van het mariene ecosysteem hebben beschermingsmaatregelen vaak onverwachte gevolgen. Zo had een beschermd gebied voor kabeljauw er toe geleid dat er enorme hoeveelheden stekelrog werden gevangen rond de noord-west grens van het gesloten gebied. Dit soort effecten kan je moeilijk van te voren inschatten maar moet wel voor uitgekeken worden.

Jim Ellis is de Engelse elasmobranchen specialist en daarmee zouden we contact kunnen zoeken over haaien en roggen mogelijk ook de stand van zaken qua KMS uitvoering in Engeland.

Interview David Goldsborough

Een interview met als doel inzicht scheppen in het aanpakken van stakeholder processen en het samenstellen van een klankbordgroep.

Datum: 7-mei-2013

Plaats: Personeelskamer Van Hall Larenstein, Leeuwarden

Stakeholder processen David

De meest relevante stakeholder processen waar David bij betrokken is geweest zijn: de 'Doggersbank' en de 'Evaluatie van de KRM implementatie van Nederland'. Tijdens het project op de Doggersbank vervulde David drie rollen: de onderzoeker, om in opdracht van de EC te onderzoeken hoe grensoverschrijdende samenwerking in de praktijk gaat. Daarnaast was hij facilitator op gebied van proces en verwerken van wetenschappelijk materiaal. Ook nam hij tijdens het proces vrij snel de rol van voorzitter op zich, de eerste voorzitter vertegenwoordigde een NGO en vond het vervelend dat hij zijn eigen input niet kon verwerken in het proces. David had als voorzitter geen belang in de uitkomst, wat leidde tot een plezierig proces. De belangrijkste succesfactor tijdens het proces van de Doggersbank was dat de betrokken partijen zelf verantwoordelijk waren voor het proces. Het was hun proces, ze deden echt mee.

Stakeholder proces

David geeft aan dat voor het proces begint het belangrijk is een aantal vragen te stellen waarbij je snel tot de kern van je project komt zoals:

- Wat is het traject?
- Hoeveel tijd gaat het kosten?
- Wat zijn de uitkomsten van het project en het stakeholder proces?
- Wie zijn de betrokkenen?
- Welke rol spelen deze betrokkenen?
- Hoe staan de betrokkenen nu tegenover het plan?
- Wat wordt er van betrokkenen gevraagd?
- Welke middelen zijn er beschikbaar? (budget)

Het zijn allemaal inkopertjes maar deze vragen worden wel vaak vergeten. is belangrijk dat bovenstaande punten voorafgaand aan het stakeholder proces kort in een document wordt samengevat.

Tijdens stakeholder processen zelf zijn de volgende elementen essentieel:

- Helderheid
 - Wat zijn de eindproducten
- Duidelijkheid
 - Wie is er verantwoordelijk en beslist wat er uiteindelijk wordt ingediend
 - Hoeveel tijd moeten stakeholders in het proces steken
 - Aantal bijeenkomsten, dit wordt er dan verwacht
- Realistische verwachtingen
 - Dit wordt gedaan met de input
- Duidelijke rollen
 - Als stakeholders een kleine rol hebben zeg dat dan

Voordat er een stakeholder proces gestart wordt moet dit proces eerst samen, met alle stakeholders, vastgesteld worden. Op basis van een voorontwerp van de initiatiefnemer worden afspraken gemaakt (over bijeenkomsten, reiskostenvergoedingen, het proces, uitkomsten) Zo wordt ook

voorkomen dat stakeholders hele andere verwachtingen van het proces kijken en gevoelens als 'waarom mocht die eerder wel en ik niet?' worden voorkomen.

Vooral tijd die van stakeholders wordt gevraagd moet reëel zijn, ze moeten het idee hebben dat de tijd die zij in het proces gestoken hebben goed bestede tijd is. Wat vaak gebeurt is dat stakeholders worden uitgenodigd voor een proces, worden gevraagd daar veel tijd in te steken en vervolgens horen ze er nooit meer wat van. Maak dus van het begin af aan inzichtelijk: dit is wat we gaan doen.

Klankbordgroep NEV

Het huidige idee van de NEV is om stakeholders te laten reageren op het herstelplan na afronden van elke fase. David geeft aan dat stakeholders daar een verschrikkelijke hekel aan hebben, op deze manier vraag je stakeholders te reageren op een project, zonder dat ze daar tussentijds enige vorm van invloed op hebben gehad. Zo doe je er dus alles aan om geen draagvlak te creëren.

Op dit moment is het klankbordgroep plan van de NEV eigenlijk uit twee onderdelen: de klankbordgroep moet feedback geven over een advies, maar het tweede deel van jullie opdracht, partijen meenemen en draagvlak creëren, richt zich meer op partijen meenemen wat niet de functie van een klankbordgroep is. Het is dus eigenlijk een verborgen agenda waarbij je de groep vraagt, ook mensen die misschien niet positief tegen het plan staan, om een andere mening te vormen. Het tweede onderdeel is dus heel gevaarlijk: hoe ga je aan mensen vertellen dat ze het eens 'moeten' worden over het plan?

De NEV is op dit moment van plan om de bijeenkomsten zelf voor te zitten, dit lijkt David geen goed plan omdat zij als belanghebbende (onbewust) het proces toch in een bepaalde richting op willen sturen. Het is op dit moment het plan om de vergaderingen te laten voorzitten door Monique van de Water en Wouter-Jan Strietman. Ook dit is gevaarlijk omdat het Wadden/Noordzee wereldje klein is, iedereen kent iedereen. Dezelfde mensen zitten regelmatig aan dezelfde tafel tijdens verschillende overleggen. Het is door haar normaal uitgesproken ideeën dus heel lastig om objectief om de tafel te zitten, mede omdat ze ook geen procesbegeleider is

Wouter-Jan Strietman werkt niet meer voor het LEI hij werkt nu voor Wing. Wing is een bedrijf dat doet aan stakeholder processen. (note: Strietman doet deze opdracht dus wél voor het LEI, hij werkt nu inderdaad bij Wing maar werkte voor het LEI toen hij de opdracht kreeg) Wing is onder meer actief bij: Visserijmaatregelen Beschermde Gebieden Noordzee (VIBEG) en is dus zeer bekend met dit soort processen. Het zou dus kunnen dat ze Wing inschakelen voor het stakeholder proces.

David denkt dat er vrij veel tijd in lobbywerk gestoken moet worden om deze partijen aan tafel te krijgen en verwacht dat stakeholders er ook niet heel veel tijd in willen steken. Dit omdat het een ontzettend drukke tijd is qua overleggen: er is de KRM, een nieuw directive over MSB gebied, gemeenschappelijk visserijbeleid, er speelt gewoon heel veel. Het is dus belangrijk om deelname aantrekkelijk te maken en deelnemende partijen het gevoel te geven dat ze inbreng hebben. Ook is het belangrijk om te weten wie er uiteindelijk knopen doorhakt. Stel: na een aantal bijeenkomsten wordt het eindproduct geleverd, enkele leden vinden het niets, gaat het hele project dan niet door?

Participatie van stakeholders lijkt David wel essentieel, anders is het zeer waarschijnlijk dat het plan achteraf wordt afgeschoten. Het is dus wel een randvoorwaarde, dus benoem gewoon dat je de stakeholders gebruikt om de kennisbasis te verbreden. Want stakeholders weten ook van alles en ook hele andere dingen die ze ook willen inbrengen in het proces, en als ze zien dat dat gebeurt en de inbreng wordt zichtbaar gemaakt dan is dat aantrekkelijk voor hen.

Tips

- Ken de kaders waarmee gewerkt moet worden: elementen die vastliggen liggen vast, maar elementen die nog niet afgesproken zijn, daar kun je wat mee.
- Tevredenheid zit niet in hoe vaak en hoeveel maar in duidelijkheid (ook over hun rol). Dus als het een kleine rol is en je verteld dat vooraf vinden ze het plezieriger dan als je verteld dat het een grote rol is en het achteraf helemaal niets voorstelt.
- Zorg ook dat duidelijk wordt wie welke rol heeft binnen een proces. (samenwerking IMARES) David is op dit moment bezig met garnalenvisserij in de Waddenzee, dat is een hopeloos proces omdat er allerlei dingen dwars door elkaar lopen. Dus helderheid over wie welke rol speelt, als er ook nog input vanuit andere processen komt is dat prima, maar benoem dat gewoon. Dan weten ander partijen ook dat interviews met vissers dienen als input voor het proces.
- Gebruik het feit dat het project nog in de kinderschoenen staat in jullie voordeel. Juist dat jullie nog weinig weten maakt dat jullie kritische vragen moeten stellen: dat maakt een goede procesmanager. Ook als dat nog niet duidelijk is voor de opdrachtgever moet je het benoemen: is iets onbekend, schrijf dat dan op. Het is een bekende valkuil om iets niet op te schrijven als iets onbekend is, maar dat is wél belangrijk: het biedt weer openingen. Als iets onbekend is leg dat dan dus vast.
- Spreek af met Wouter-Jan Strietman

Uitwerking van het interview met Monique van de Water

De vragen gingen over haar rol, aanpak en idee over de klankbordgroep van de Nederlandse Elasmobranchen Vereniging (NEV). Dit omdat mevrouw van der Water verantwoordelijk is voor het opzetten van de klankbordgroep.

Datum: 17-mei-2013

Plaats: Vergaderruimte, Stichting de Noordzee. Drieharingstraat 25, Utrecht.

Voorgeschiedenis:

Na haar master in marine biologie aan de universiteit van Utrecht heeft ze in Hawaï een Ph.D. gedaan naar het gedrag van dolfijnen en onderwater geluid. Na een pauze in haar werkleven, door het krijgen van kinderen, is ze weer begonnen door internationaal milieu management en recht te gaan studeren. In de laatste paar jaar heeft ze voor Greenpeace Nederland en Stichting de Noordzee gewerkt op het gebied visserij en dus beschermde gebieden op zee, implementatie van beleid en juridische zaken. Zo heeft ze ook met Paddy Walker opvolging gegeven aan het EU plan of action for sharks en op deze manier is ze ook bij de NEV terecht gekomen.

Het verdere interview ging over de inrichting van het klankbordgroep proces en wat de huidige richting en stand van zaken is.

- **Wat is het doel van de klankbordgroep?**

De vraag om de klankbordgroep komt voor uit de Kaderrichtlijn Marien en omdat dit de normale werkwijze is bij dergelijke processen. Het doel van de klankbordgroep is *om tot een breed gedragen herstelplan te komen, de stakeholder bekend zijn en input hebben kunnen leveren op maatregelen die eventueel voortvloeien uit het plan en dat er rekening gehouden wordt met de actuele belangen*. Waardoor het voor de overheid makkelijker moet zijn de maatregelen te implementeren.

- **Hoe ben u van plan het klankbordproces vorm te geven om dit doel te bereiken?**

We zullen naar verwachting 3 bijeenkomsten per jaar plannen waarbij we betrokkenheid vragen van de leden om bij elke bijeenkomst aanwezig te zijn en actief input te leveren. Wij zullen zorgen dat het duidelijk is wat er met deze input gebeurt. Er zal uitgelegd worden wat het doel van de opdracht en klankbordgroep is. Daarna leggen we uit wat de rollen van de leden zijn; verwachten we input, meningen of iets anders. Uiteindelijk zullen we onze stukken (de drie fases) naar de leden sturen en vragen om input zodat we kunnen kijken of onze maatregelen kunnen gedeeld worden door de leden van de klankbordgroep. Zodra dit niet het geval is zal er om een duidelijk beredenering gevraagd worden. Zodat we uiteindelijk met een heel advies pakket naar de overheid kunnen stappen waarin staat: dit is wat wij voorstellen en de stakeholders (leden van de klankbordgroep) denken er zo over. De bedoeling is om te komen tot een gezamenlijke beslissing maar het doel en opzet van de NEV zijn wel lijdend. Het kan niet zo zijn dat als visserij vindt dat er geen maatregelen moeten komen, omdat bijvoorbeeld vinden dat de situatie helemaal niet zo erg is met de haaien en roggen bestanden. Dat er dan ook daadwerkelijk geen herstel plan komt.

- **Waarom zouden stakeholders hun tijd in de klankbordgroep investeren?**

De reden tot participatie zal per stakeholder verschillen. Voor de vissers van is het van belang te weten welke kant de NGO's en de overheid op willen met de haaien en roggen bescherming, wat de consequenties kunnen zijn en om te zorgen dat de nadelige effecten voor de visserij tot een minimum beperkt worden. Zo kunnen de vissers helpen om meer te weten te komen over de echte situatie van haaien en roggen als bijvangst, want er is maar erg beperkte wetenschappelijke kennis hierover, en wat de effecten zijn voor het uitvoeren van de visserij. Deze informatie kan helpen om maatregelen op te stellen die in de praktijk ook werken en zo effectief mogelijk zijn.

- **Wat is de rol van de deelnemers van de klankbordgroep?**

Het is de bedoeling dat de leden participeren bij het proces door informatie te geven en zichzelf te informeren. Er zal tijdens verschillende momenten aan de leden gevraagd worden kenbaar te maken wat ze van de stukken vinden om te voorkomen dat je achteraf deze hobbels moet nemen.

- **Hoeveel tijd gaat het kosten?**

De NEV heeft een strakke deadline en moet voor september 2014 een herstelplan opleveren voor het Ministerie van Economische Zaken. Het klankbordgroep proces moet dus binnen deze tijd uitgevoerd worden. Verwacht wordt dat elke bijeenkomst de leden 2 tot 5 dagen kost om zich voor te bereiden, hun achterban te informeren, een gemeenschappelijk standpunt te formuleren, de bijeenkomst bij te zitten (1 dag) en na afloop de terugkoppeling te doen. Hoeveel tijd er aan besteedt moet worden hangt af van de complexiteit en in welke mate de leden het met het stuk eens zijn.

- **Wat zijn de uitkomsten van het project en het stakeholder proces? (producten)**

Er komt een eindrapport waarin aanbevelingen staan aan de Nederlandse overheid over de verdere implementatie van maatregelen om de kans dat haaien en roggen populaties zich gaan herstellen te vergroten. Aanbevelingen over hoe ze dit moeten realiseren, welke meningen de stakeholders hebben en vervolgens een aanbeveling van de NEV over hoe het beste met deze meningen om gegaan kan worden. Het eindrapport wordt dus geproduceerd door de NEV en is voor iedereen beschikbaar. Het eindrapport is een pakket van aanbevelingen voor de overheid, de overheid zelf moet dan nog beslissen wat hier in de praktijk mee gedaan wordt. Maar omdat we de overheid als stakeholder/lid proberen te betrekken willen we zorgen dat zoveel mogelijk van het uiteindelijke aanbevelingen en maatregelen worden overgenomen.

- **Wie zijn de betrokkenen?**

In eerste instantie wil men de mensen betrekken die al bij de haaien werkgroep zaten en visserij voormannen (Johan Nooitgedagt, Derk Jan Berends of Pim Visser). Dit zijn: Kust en Zee, Pelagic freezer-trawler association, Nederlandse vissersbond, Shark Alliance, Stichting de Noordzee, IMARES, Pvis, Ministerie van EZ, SPARC Advies BV, LEI, VisNed, Sportvisserij Nederland en het Ministerie van EZ. Het voorstel om vertegenwoordigers van het jongeren netwerk visserij te betrekken leek Monique een goed idee. Om te zorgen dat de discussie niet te verhit worden is de rol van wetenschap ook erg belangrijk, zo zouden ze graag iemand van de werkgroep elasmobranchen van ICES en een Nederlandse expert erbij willen hebben, dit moet een persoon zijn die goed ligt bij de visserij en een standpunt durft in te

nemen. Voor het betrekken van NGO's zal gekeken worden naar wie er interesse, tijd en budget voor hebben om te participeren en dan zijn 1 á 2 NGO's genoeg.

- **Is de NEV wel de juiste faciliterende partij voor dit proces?**

Irene, Paddy en ik hebben aardig wat krediet bij de stakeholders zodat ze op ze minst vinden dat we goed geïnformeerd zijn. Dit kan een voordeel zijn in het faciliteren van discussies en het bedenken van oplossingen. Daarbij is het nog echt belangrijk wie de faciliterende voorzitter is, dit geeft meestal wel gewicht aan de zaak.

- **Welke middelen zijn er beschikbaar? (budget)**

Men wil dat de reiskosten van de leden naar de bijeenkomst vergoed worden en er nette voorzieningen tijdens de bijeenkomst. Verder moeten ze nog bespreken hoeveel tijd en budget er aan dit deel van het project besteed gaat worden.

- **Wat wordt de functie van Wouter Jan Strietman?**

De NEV heeft dit project gekregen onder de voorwaarde dat en naar de sociaal economische aspecten gekeken wordt door het LEI. In eerste instantie werd er aan Wouter Jan Strietman gedacht om deze taak uit te voeren maar omdat hij een nieuwe baan heeft is het nog onbekend wie dit gaan uitvoeren en wat voor rol Wouter Jan Strietman gaat uitvoeren.

Klankbordgroep voorwaarden

Uit alle stakeholderprocessen over de jaren heeft Monique geleerd dat er een paar kern aspecten heel belangrijk zijn voor het succes ervan. Dit is haar visie:

Het is belangrijk om de problematiek inzichtelijk te maken, het moet heel duidelijk zijn wat het doel is, waarom stakeholders aan tafel zitten, wat ze wel of niet mogen doen of zeggen en wie de andere stakeholders zijn. De aanwezig stakeholders moeten mandaat van hun achterban hebben om beslissingen en standpunten te maken. De financiële middelen om het proces in stand te houden zijn heel belangrijk en de stakeholders moeten commitment hebben om tot het eind van het proces te blijven zitten. Deze commitment wordt onder andere gecreëerd door een hele duidelijk proces omschrijving te maken van het proces.