



Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap

FARO-ONDERZOEK BELANGHEBBENDEN

‘Ken de spelers en hun posities op het speelveld’

Belanghebbenden bij erfgoedparticipatie

Agnes Brokerhof



Inhoud

| | |
|--|----|
| Inleiding | 5 |
| 1 – Stakeholdersanalyse | 6 |
| 2 – Aanpak | 7 |
| 3 – Uitkomsten van de analyse | 9 |
| 4 – Belanghebbenden op het participatiespeelveld | 16 |
| 5 – Conclusies en aanbevelingen | 23 |
| Samenvatting van de methodologie | 25 |

Colofon

Titel: 'Ken de spelers en hun posities op het speelveld'

Auteur: Agnes Brokerhof

Programma Faro

Eindredactie: Anne Versloot

Foto omslag: Aad Hoogendoorn

Locatie foto omslag: Stedelijk Museum Schiedam

Fotografe binnenwerk: WijPetrus/Jeroen Pulles, Fronikboerderij.

Vormgeving: Things to Make and Do

© Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed, Amersfoort
2022

Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed

Postbus 1600

3800 BP Amersfoort

www.cultureelerfgoed.nl

info@cultureelerfgoed.nl



Voorwoord

In 2019 begon onze verkenning naar de toepassing van het Europese Verdrag van Faro in Nederland. ‘De waarde van cultureel erfgoed voor de samenleving’ luidt de veelbelovende titel, maar de eerlijkheid gebiedt te zeggen dat we destijds nog een beperkt beeld hadden van wat dat concreet voor de Nederlandse erfgoedpraktijk kon betekenen.

Dus wat doe je dan? Je begint een onderzoek.

Inderdaad – en dat hebben we geweten. Want hoe begin je een onderzoek naar een verdrag dat, op een paar eenzame uitzonderingen na, niemand kent? Het is een beetje als de weg vragen aan iemand die ook verdwaald is. Toch is dat wat we gingen doen. We ontmoetten mensen, we noemden hen Faro-verbinders en ze gingen eropuit. Ze keken om zich heen, kwamen anderen tegen, stelden vragen, trokken weer verder, van het een kwam het ander en geleidelijk aan begonnen we de contouren te zien van wat de Faro werk- en denkwijze in Nederland inhoudt. De zoektocht werd een heus onderzoek, kwalitatief met semigestructureerde gesprekken zoals dat heet, met respondenten. Het resultaat van wat al die mensen uit de praktijk vertelden, ligt nu voor u.

We hebben een heleboel geleerd (zoals meer inzicht in de behoeften van participanten, sociale-waarde-creatie, participatieve werkwijzen, stakeholders en Faro-definities). Maar weten we nu *alles* wat we moeten weten en geeft dit onderzoek antwoorden op *alle* vragen? Nee, natuurlijk niet. We hebben samen met iedereen die heeft bijgedragen aan onze zoektocht naar Faro in Nederland wel een mooie kaart gemaakt. We weten waar we heen kunnen en hoe we daar kunnen komen. Maar er valt nog veel meer te ontdekken, er zijn nog onverkende wegen en niet gevonden paadjes. En lang niet altijd zijn we het eens over de beste route.

Het zou me niet verbazen als we weer op Faro-reis gaan. Ik hoop dat u meegaat.

Michaela Hanssen
Programmamanager Programma Faro

In het kader van het Faro-onderzoek zijn de volgende rapportages verschenen

DEFINITIES

SOCIALE WAARDE

BELANGHEBBENDEN

BEHOEFTE PARTICIPANTEN EN VRIJWILLIGERS

WERKWIJZEN EN STRATEGIEËN

METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING



Het Faro-onderzoek

Of het nu brugwachtershuisjes zijn die door buurtbewoners een nieuwe bestemming als kiosk of educatieve ruimte krijgen. Of het Hop-initiatief van Altena waar de inwoners van deze nieuwe gemeente samen hophoven onderhouden, elkaar ontmoeten bij de oogstfeesten en samen het bier van hun omgeving brouwen. Het Europese Verdrag van Faro (uit 2005) benadrukt het belang van erfgoed voor de samenleving. Ieder mens kan bepalen wat erfgoed is en cultureel erfgoed wordt ingezet als middel voor andere maatschappelijke doelen. Het verdrag benoemt een beweging in de Nederlandse erfgoedsector die steeds sterker wordt: de mens staat centraal in erfgoed.

Voorbereiding op ratificatie

In september 2018 heeft de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) aangegeven dat ook Nederland de ratificatie van het verdrag wilde onderzoeken. De Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed (RCE) is begonnen met het verkennen van de bestaande praktijk en de manieren waarop burgerinitiatief en -participatie het beste kunnen worden gestimuleerd en gefaciliteerd.

Onderzoek naar de praktijk

In de periode 2019-2021 is een onderzoek uitgevoerd naar erfgoedactiviteiten waarin de mens centraal staat – vaak verwoord als ‘erfgoedparticipatie’ of ‘erfgoedprojecten met sociale waarde’. De hoofdvragen van het Faro-onderzoek waren: hoe kunnen erfgoedprofessionals, erfgoedinstellingen en overheden werken volgens het Verdrag van Faro? Wat betekent de implementatie van dat verdrag voor de erfgoedpraktijk? Om die hoofdvragen te beantwoorden zijn – in samenspraak met een brede groep belanghebbenden door het hele land – allereerst zes deelvragen geformuleerd:

- 1 Welke definities hanteren respondenten voor centrale begrippen uit het Verdrag van Faro (cultureel erfgoed, erfgoedparticipatie, erfgoedgemeenschap)?
- 2 Creëert erfgoedparticipatie sociale waarde, en zo ja, welke factoren zijn daarbij doorslaggevend?
- 3 Wat hebben professionals die te maken hebben met erfgoed en erfgoedgemeenschappen nodig voor de stimulering en het mogelijk maken van erfgoedparticipatie (met aandacht voor vaardigheden, rolopvattingen en drijfveren)?
- 4 Welke werkwijzen en/of strategieën bij erfgoedparticipatie kunnen als inspiratiebron dienen

voor overheden, maatschappelijke organisaties en bedrijven?

- 5 Welke behoeften zijn voor burgers en/of vrijwilligers van belang om deel te nemen aan het erfgoedproces?
- 6 Welke belanghebbenden in de erfgoedwereld spelen een rol in de participatieactiviteiten?

Hiervoor zijn 99 interviews afgenomen met zowel erfgoedprofessionals en beleidsmakers als ook met ‘leden’ van erfgoedgemeenschappen en individuele deelnemers van activiteiten in heel Nederland. Dit kwalitatieve onderzoek biedt een momentopname in de bestaande erfgoedparticipatiepraktijk en geeft inzicht in hoe we de Faro-praktijk verder vorm kunnen geven. De uitkomsten van dit onderzoek zijn bovendien verwerkt in het advies aan de staatssecretaris over het ratificeren van het verdrag.

De bevindingen

De bevindingen van het onderzoek worden gedeeld in zes deelrapportages die elk op een van de onderzoeksvragen ingaat en een methodologische verantwoording. In dit stuk presenteren we de belangrijkste bevindingen uit de onderzoeksvraag: *welke belanghebbenden spelen een rol bij participatieactiviteiten in de erfgoedwereld? Wie zijn de belanghebbenden? Welke positie nemen ze in? Hoe verhouden de belanghebbenden zich tot elkaar?*



Inleiding



Voor het welslagen van participatieprojecten in de geest van Faro is het belangrijk te weten wie precies de belanghebbenden zijn. Maar ook: welke positie nemen ze in en wat zijn hun drijfveren? Zo is er voor iedereen een specifieke rol weggelegd.

Met het Verdrag van Faro als uitgangspunt is het van belang om te kijken naar de belanghebbenden in de context van erfgoedparticipatie. Om erfgoedparticipatie op een duurzame manier mogelijk te kunnen maken, is het vanzelfsprekend de vraag wie er dan precies belang hebben in processen, wat de interactie is tussen die belanghebbenden en wat hun behoeften, doelen of drijfveren zijn. Om de onderzoeksvraag te beantwoorden is in alle interviews – met behulp van een stakeholdersanalyse – gekeken naar welke belanghebbenden een rol spelen.



1 – Stakeholdersanalyse

Een stakeholdersanalyse gaat over het in kaart brengen wie de belanghebbenden bij een project of activiteit zijn, wat hun betrokkenheid is en wat hun belang en invloed is. Dat levert inzicht op in hun steun voor of weerstand tegen een project, biedt aanknopingspunten voor de juiste communicatiestrategie, maakt inzichtelijk waar mogelijk middelen te mobiliseren zijn én vormt de basis voor het genereren van draagvlak voor het project.

Een stakeholdersanalyse wordt meestal in de initiatie- en definitiefase van een project uitgevoerd. Binnen dit onderzoek waarin naar de ervaringen met Faro in de praktijk is gekeken, is een stakeholdersanalyse achteraf ingezet om de erfgoedparticipatieactiviteiten te bestuderen en de relaties tussen de belanghebbenden inzichtelijk te maken.

De Iraanse promovendus Mohammadreza Hajjalikhani beschrijft in een artikel hoe de omgang met erfgoed kan worden beïnvloed door en invloed kan hebben op verschillende belanghebbenden, variërend van erfgoedgemeenschappen en autoriteiten tot sponsors en overheden.¹ Belanghebbenden, ofwel ‘stakeholders’, worden door hem omschreven als ‘personen en organisaties die actief betrokken zijn bij projecten of wier belangen beïnvloed worden ten gevolge van de uitvoering of voltooiing van deze projecten. Daarnaast kunnen de belanghebbenden zelf ook invloed uitoefenen op de doelstellingen en uitkomsten van dergelijke projecten.’²

De mate van invloed, verantwoordelijkheid en autoriteit zijn significante factoren in stakeholdersmanagement. Die factoren zijn dynamisch en kunnen veranderen door andere aspecten als context en tijd. Een ander algemeen punt dat Hajjalikhani noemt, is dat door de belanghebbenden vanaf het begin te betrekken bij de activiteit de kans op gedeeld eigenaarschap, de acceptatie van de uitkomsten en de tevredenheid van de belanghebbenden wordt vergroot.³

Om een project succesvol te laten verlopen, kan het dus van belang zijn om zoveel mogelijk belanghebbenden vanaf het allereerste begin te betrekken. Dat is ook iets wat wordt benadrukt in het Verdrag van Faro, waarin de maatschappelijke waarde van erfgoed en van actieve deelname daaraan wordt onderstreept.

Voor de stakeholdersanalyse zijn de belanghebbenden geïdentificeerd, geordend naar invloed en belang, en is hun onderlinge relatie bestudeerd. Ook is gekeken naar drijfveren, doelen, behoeften en vaardigheden die bij de andere onderzoeksvragen aan de orde zijn gekomen.

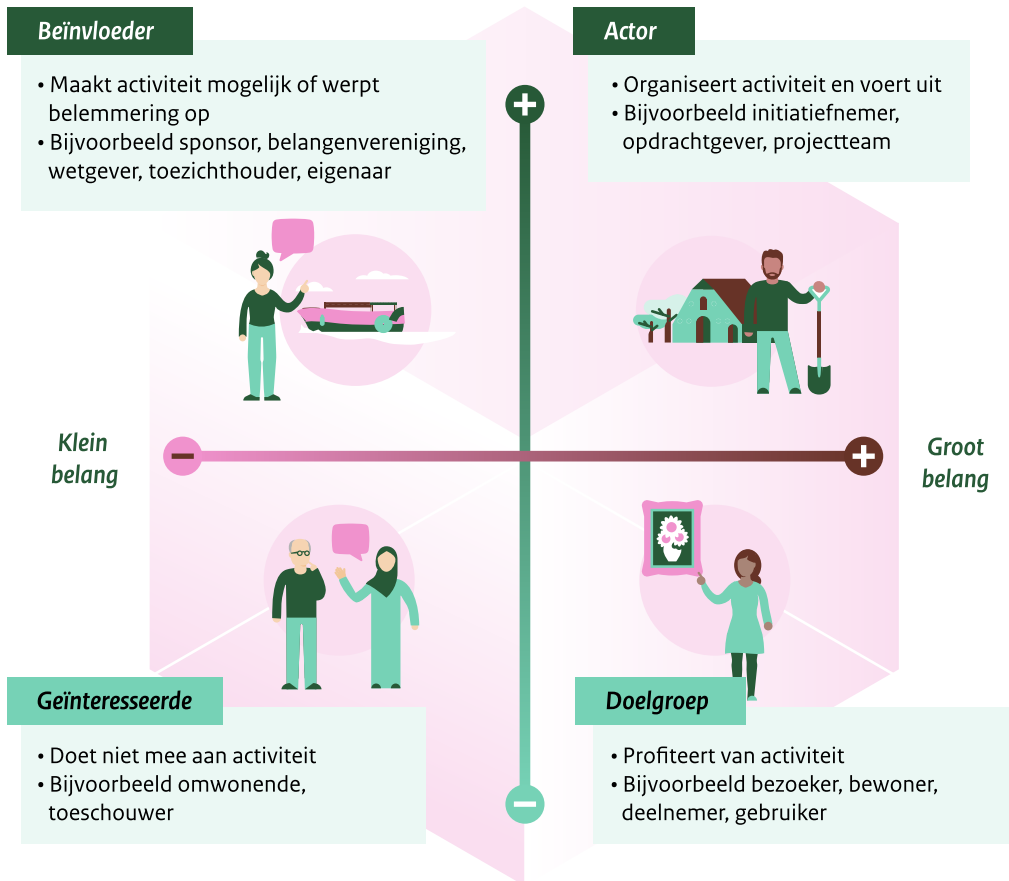
2 – Aanpak

Voor de stakeholdersanalyse zijn in de transcripten van zo'n 104 semigestructureerde interviews alle belanghebbenden geïdentificeerd en gecodeerd. Van 24 praktijkvoorbeelden is een aparte stakeholdersanalyse gemaakt waarbij ook de onderlinge relaties zijn bestudeerd. Bij de codering zijn de stakeholders geordend in typen op grond van het belang dat ze bij het project en de uitkomst hebben en de invloed die ze erop hebben. Hiervoor is het gangbare kwadrantenmodel uit het projectmanagement gebruikt dat vier typen belanghebbenden onderscheidt (zie afbeelding 1).⁴

- *Actoren* hebben een groot belang en grote invloed op de uitkomst van het project. Zij zijn direct bij het project betrokken als initiatiefnemers, opdrachtgevers, projectteam en als uitvoerders. Ze hebben een doel, maken het product, creëren de sociale waarde.
- *De doelgroep*, dat zijn de mensen op wie het project zich richt, de afnemers of de gebruikers, met een groot belang maar minder invloed. Als het goed is delen ze een doel met de actoren want ze maken gebruik van het product, genieten de sociale waarde. Daarbij hebben ze wensen en verwachtingen. Wanneer de vraag vanuit de doelgroep komt, kan het zijn dat die zich organiseert, bijvoorbeeld in een stichting, vereniging of actiegroep, die vervolgens een actor kan worden, het plan mede opstelt en uitvoert.
- *Beïnvloeders* hebben geen primair belang bij de uitkomst van het project maar hebben er wel invloed op. Bijvoorbeeld omdat ze het project financieren of vergunningen verlenen. Ze kunnen een project faciliteren als ze affiniteit met het doel hebben, kunnen ook niet geïnteresseerd zijn in medewerking of kunnen zelfs tegenwerken.
- *Geïnteresseerden* hebben geen rechtstreeks belang bij de uitkomst van het project en hebben er ook geen invloed op. Ze zijn toeschouwers die van

de uitkomst kunnen profiteren, maar zijn er niet direct naar op zoek, delen het doel niet, maar kunnen er wel voor openstaan. Ze kunnen gemobiliseerd worden en een van de andere belanghebbenden worden.

Bij een project of proces ontstaat iets, variërend van een concreet product tot een opgedane ervaring. Bij erfgoedprojecten gaat het daarbij traditioneel om het behoud, de ontwikkeling en het gebruik van de cultuurhistorische waarde van erfgoed. Tegenwoordig, en bij Faro-projecten al helemaal, komt daar een sociaal-maatschappelijke waarde bij. Erfgoed kan daartoe behalve als doel ook als middel worden ingezet. Bij de stakeholdersanalyse van de 24 praktijkvoorbeelden zijn alle belanghebbenden op de een of andere manier met die culturele waarden bezig. De vier typen belanghebbenden in het kwadrantenmodel hebben ieder een eigen relatie tot die waarden.



Afbeelding 1. Kwadrantenmodel voor stakeholdersanalyse.

3 – Uitkomsten van de analyse

Wie zijn de belanghebbenden?

De belanghebbenden in de 24 praktijkvoorbeelden komen uit alle hoeken van de maatschappij. Ze hebben als gemene deler dat iedereen een bepaalde affiniteit met erfgoed heeft of krijgt. Ze zijn de inwoners van een gebied, individuen en groepen, jongeren en ouderen, mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, met specifieke culturele achtergronden, vrijwilligers en enthousiaste amateurs, kunstenaars en architecten, ambtenaren van gemeenten, provincies en Rijk, politici en raadsleden, medewerkers van erfgoedorganisaties, verenigingen, bedrijven, woningbouwers, zorginstellingen, fondsen, sponsors en nog veel meer.

Een vaak gehoorde indeling van de omgeving waarin participatie plaatsvindt, is die van systeemwereld en leefwereld. Aan het begin van dit onderzoek is gebruik gemaakt van deze termen. Met de term 'leefwereld' wordt bedoeld de inwoners (burgers), met hun eigen deskundigheid, die niet beroepshalve met erfgoed bezig zijn. De 'systeemwereld' bestaat uit overheden en organisaties (publieke autoriteiten) die beroepshalve met erfgoed werken. Beide werelden hebben hun eigen perspectief.

Zoals elke tweedeling heeft ook deze de nodige tekortkomingen.⁵ Ze biedt weliswaar een goed vertrekpunt, maar tussen de werelddelen 'overheid' en 'burger' liggen nog meer continenten. Vergelijkbaar met de Gapminder - indeling⁶ van de wereldbevolking in vier inkomensklassen - in plaats van arm en rijk kan er ook een meer gedifferentieerde indeling van de belanghebbenden worden gemaakt. In het erfgoedwereld, kunnen vijf continenten geïdentificeerd worden: (1) overheid, (2) erfgoedorganisatie, (3) creatieve geesten, (4) deskundige inwoner en (5) inwoner.

In de systeemwereld die beroepshalve met erfgoed werkt, is er een verschil tussen de overheden met een beleidsmatige rol en erfgoedorganisaties die een uitvoerende rol hebben. De publieke organisaties zijn vaak zelfstandig en van de overheden afhankelijk voor financiering. Dat stelt de overheden in staat die organisaties te stimuleren en het erfgoed als middel in te zetten om sociale doelen te verwezenlijken. Aan de andere kant is er bij de mensen die niet beroepshalve met erfgoed bezig zijn een verschil tussen algemene inwoners met een klein belang bij een project en de inwoners met interesse in, betrokkenheid bij en

deskundigheid voor een bepaald project.

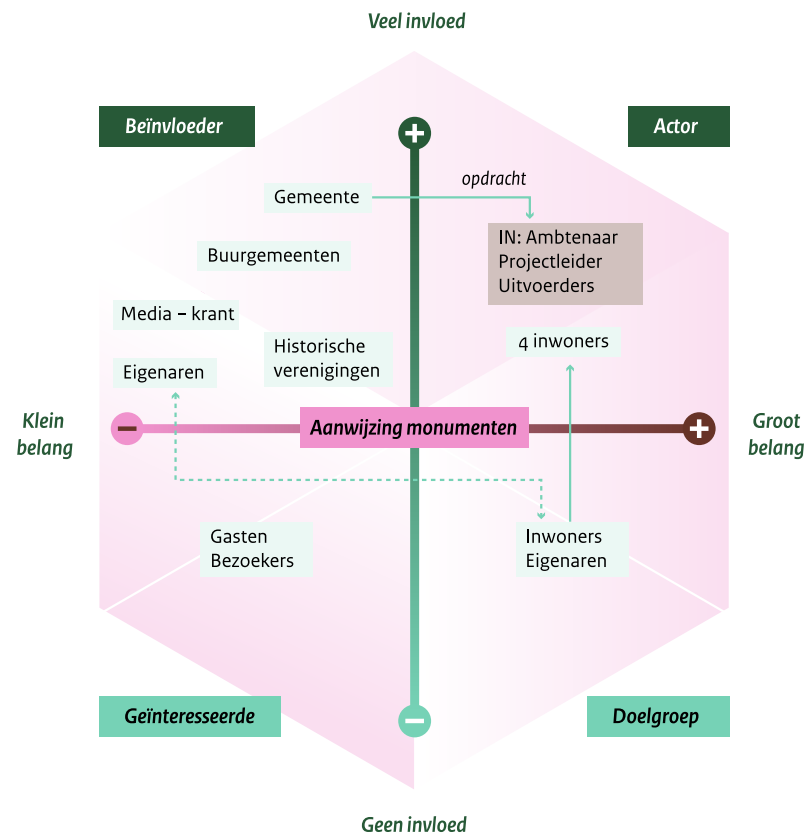
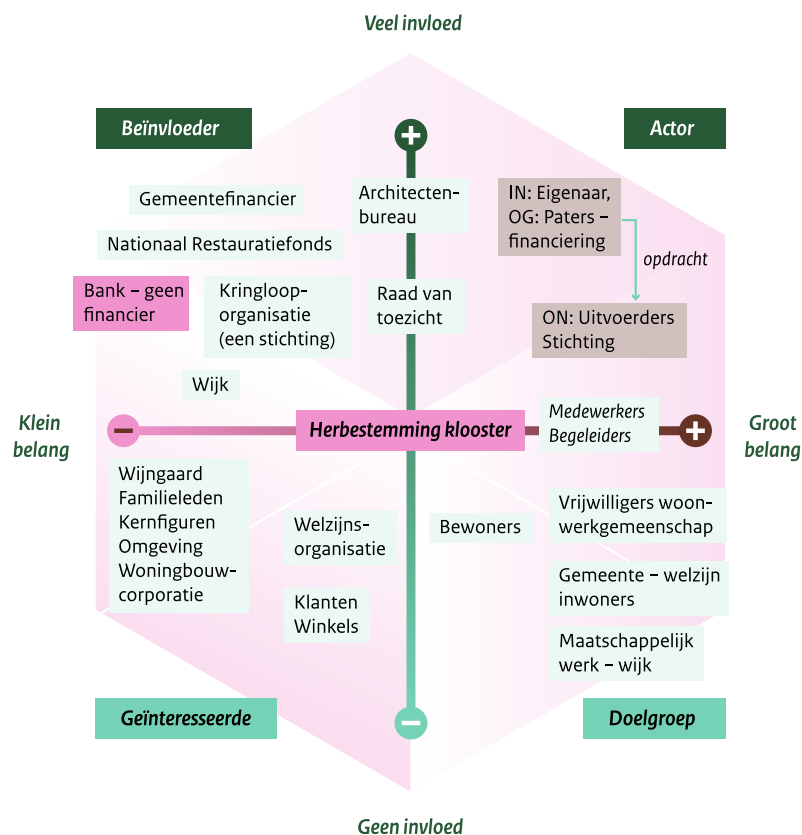
In het midden zijn belanghebbenden die met een been in beide werelden staan en vanuit verschillende perspectieven kunnen kijken en handelen. Dat kunnen inwoners zijn met goede connecties in de systeemwereld, ambtenaren met hechte relaties in de wijk, en mensen die vanuit andere beroepen met beide werelden contact hebben, zoals consultants, kunstenaars en ontwerpers, of ex-professionals. Ze zijn de schakels die continenten en werelden met elkaar kunnen verbinden. Kortom, mensen met een creatieve geest die over muurtjes kijken en buiten bestaande kaders denken, durven te experimenteren en een relevant netwerk hebben. Ze hebben vaak ook een sterke innerlijke drijfveer om culturele en sociale doelen te combineren.

'Ik was al wel lid of donateur van wat organisaties. Ik heb veel bekendheid in de gemeente. Ik ben zestien jaar raadslid en wethouder geweest.' (R104)



Welke positie nemen de belanghebbenden in?

Afhankelijk van hun belang en invloed staan de belanghebbenden in de praktijkvoorbeelden op verschillende plaatsen in het kwadrantenmodel en hebben een bijbehorende rol. Afbeelding 2 toont de ordening voor twee praktijkvoorbeelden.



Afbeelding 2. Belanghebbenden van een herbestemmingsproject voor een klooster en een project rond het aanwijzen van monumenten in een gemeente, geordend in het kwadrantenmodel (IN=initiatiefnemer, OG=opdrachtgever, ON=opdrachtnemer).

Een speciale rol is weggelegd voor de initiatiefnemer. Dat is een persoon met een drijfveer, gemotiveerd om een bepaald doel te bereiken. Maar ook een individu of een groepje dat de motor achter een project blijft of op een bepaald moment het stokje overgeeft aan opvolgers.

Afhankelijk vanuit welke wereld het initiatief komt, nemen of krijgen personen en instellingen uit de vijf continenten een bepaalde rol. Bij een ‘burgerinitiatief’ komt de initiatiefnemer uit de leefwereld en komen de actoren in de meeste gevallen uit het continent van de deskundige en betrokken inwoners. De partijen uit de systeemwereld zitten dan in het kwadrant van de beïnvloeder samen met private partijen die een bepaalde macht hebben, bijvoorbeeld als financier (afbeelding 2).

‘We hebben een stichting opgericht die zich voor behoud van het gebouw hard ging maken, die bestaat uit vrijwilligers die begaan zijn met het overeind houden van de oude monumenten zodat ze niet verpauperen.’ (R83)

Bij een ‘overheidsinitiatief’ komt het initiatief uit het continent overheid en treedt daarbij als opdrachtgever op. Ambtenaren kunnen zelf het project uitvoeren

(afbeelding 2, rechts) of de opdracht aan erfgoedorganisaties geven en zelf beïnvloeder worden.

‘De stichting is tot stand gekomen door een aantal ambtenaren op het gemeentehuis, die zijn op persoonlijke titel bij elkaar gaan zitten om te zorgen dat dit bewaard wordt, want straks weet niemand meer hoe het is geweest.’ (R84)

De doelgroep is: de burgers in de leefwereld. Ze kunnen in verschillende mate participeren in een project. De directe doelgroep is een beperkte groep. Soms zijn ze al een erfgoedgemeenschap, soms ontstaat een erfgoedgemeenschap rondom het project. De rest van de burgers zijn niet-betrokken geïnteresseerden. In dat kwadrant zitten ook andere (erfgoed)organisaties en instellingen die in de toekomst meer betrokken kunnen raken. De opdracht kan ook aan georganiseerde burgers, zoals een vereniging, worden gedelegeerd, waarbij de overheden zelf moeten loslaten en een positieve beïnvloeder zijn. Gemeente, provincie en Rijk zitten veel in de rol van beïnvloeder, zowel vanuit hun functie als beleidsmaker en schepper van kaders, maar ook als financierder via structurele of incidentele subsidies. Een enkele keer nemen ze de rol van actor aan. In veel van de praktijkvoorbeelden zijn er personen of partijen die zich tussen twee kwadranten in bevinden of in twee of meer kwadranten actief zijn en zo

een overbruggende rol vervullen. Ze zijn meestal mensen met een open houding, die oplossingen willen vinden, buiten de gebaande paden durven treden, meer doen dan wat van ze verwacht wordt. Ze zijn verbinders, ambassadeurs en sleutelfiguren uit het continent van de creatieve geesten. Mensen met een groot netwerk, de juiste contacten en met kennis en ervaring.

In dit onderzoek zijn die mensen als ‘sleutelfiguur’ gecodeerd, met de definitie ‘een maatschappelijk betrokken individu met toegang tot brede en verschillende informele en formele netwerken’. Hij of zij kan verbindingen leggen tussen de netwerken, en daardoor een sleutelpositie innemen in een gemeente, wijk of buurt. Sleutelfiguren kunnen groepen bereiken die voor gemeenten en instellingen soms moeilijk bereikbaar zijn. In een aantal gemeenten worden domeinoverstijgende ambtenaren ingezet.

‘Het is vooral verbinden en niet zozeer zelf al de kennis hebben’



De sleutelfiguren kunnen uit de systeemwereld komen, maar in de leefwereld zijn ook bruggenbouwers te vinden. Vaak zijn het professionals die betaald werk voor erfgoed verrichten, maar niet uit de erfgoedwereld komen of niet tot het systeem behoren, bijvoorbeeld kunstenaars, ontwerpers en consultants. Ze kunnen uit de vele werkwijzen een bruikbare kiezen en aanpassen aan het doel en de omstandigheden. Die groep kan ook de initiatiefnemer van projecten zijn, zoals de kunstenaars die samen met een wijk een herdenkingsritueel ontwikkelt of de kunstenaars die brugwachtershuisjes een nieuw leven geeft.



'Ik wil eigenlijk ook graag dat de mensen eigenaarschap gaan voelen, dat ze zich verantwoordelijk voelen voor wat er op straat gebeurt'

Hoe verhouden de belanghebbenden zich tot elkaar?

Actor-doelgroep

De relatie tussen actor en doelgroep is bepalend voor het draagvlak van het project. Door de doelgroep al in een vroeg stadium bij het project te betrekken en in te spelen op zijn behoeften, vooral het verlangen naar erkenning, wordt het gevoel van zeggenschap en gedeeld eigenaarschap vergroot.

Bij projecten waar sprake is van een gedeeld streven wordt de doelgroep als mede-actor in het projectteam opgenomen en ontstaat samenwerking. Actoren kunnen vanuit altruïstische drijfveren een project voor anderen doen of zelf als doelgroep van het project profiteren. De duurzaamheid van een project is gebaat bij een nauw contact tussen de actor en doelgroep, op korte en lange termijn.

De verhouding tussen actor en doelgroep wordt bepaald door de mate van invloed. Hierin heeft de actor meer invloed op het project dan de doelgroep, die niet actief betrokken is bij de ontwikkeling en uitvoering van het project. De doelgroep kan een primaire of een secundaire positie innemen, afhankelijk van de afstand tot het project. De primaire doelgroep vormt de 'inner circle'. Die staat dicht bij het project en heeft een nauwe betrokkenheid. De secundaire doelgroep staat verder af, dat is de 'outer circle' met een indirecte betrokkenheid.

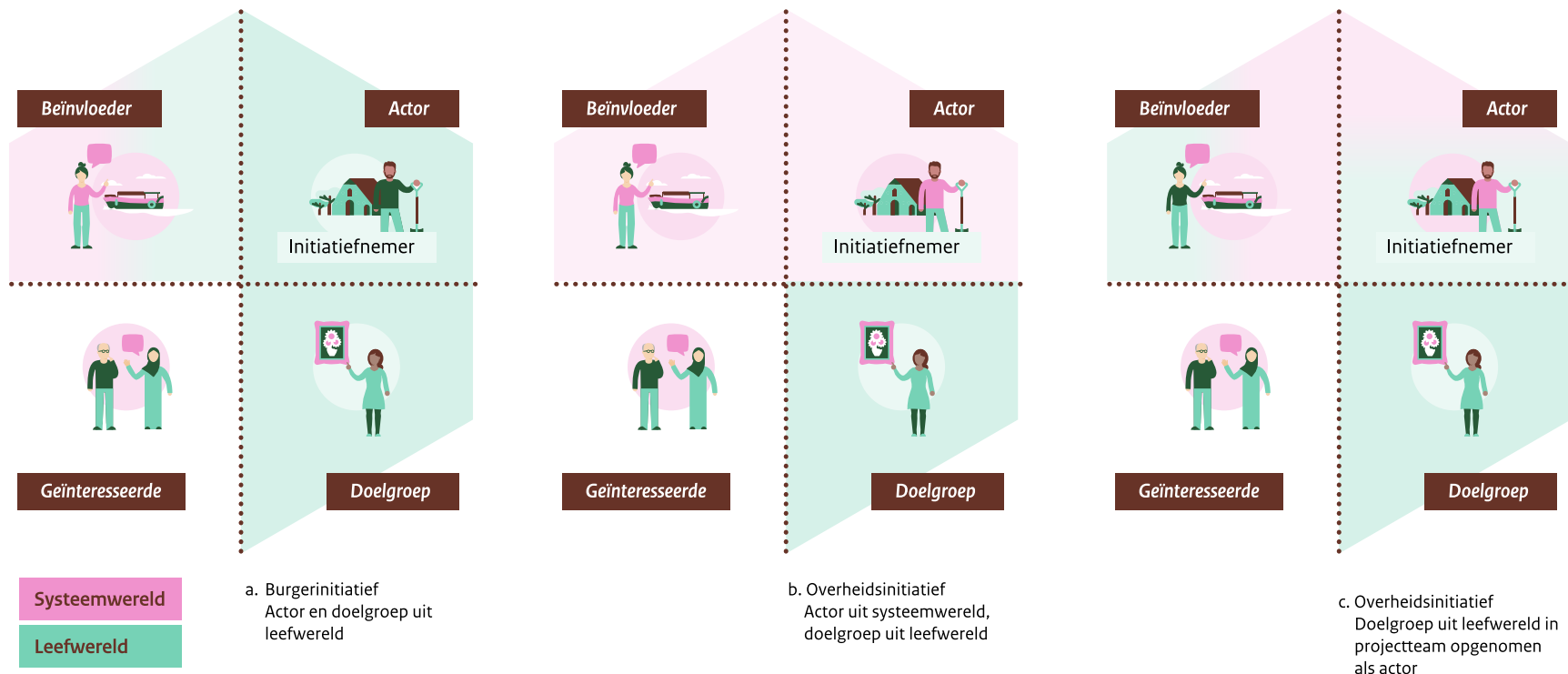
Veel van de praktijkvoorbeelden zijn vanuit de leefwereld geïnitieerd.⁷ In het verlengde daarvan komen de actoren ook uit die wereld en zijn niet beroepsmatig met erfgoed bezig. De medemensen in de eigen leefwereld vormen de doelgroep. Actoren en doelgroep delen vaak hetzelfde doel. De partijen uit de systeemwereld, overheden en erfgoedorganisaties vallen in het kwadrant van de beïnvloeders, bijvoorbeeld doordat ze via wet- en regelgeving kaders stellen of subsidie verstrekken. Die beïnvloeding kan zowel positief als negatief zijn, ondersteunend of belemmerend. De houding van de beïnvloeders is daarom belangrijk voor het slagen van een project (afbeelding 3a).



Bij een initiatief vanuit de systeemwereld bestaat het projectteam vaak uit vertegenwoordigers van die wereld. Ze voeren het project uit ten bate van de doelgroep uit de leefwereld (afbeelding 3b). Bij productontwikkeling leert de ervaring dat een eindproduct beter bij de wensen en verwachtingen van de klant aansluit wanneer die bij het ontwerp en de ontwikkeling betrokken is. Door een gedeeld doel te formuleren ontstaat een 'win-win'-mogelijkheid.

Voor het creëren van draagvlak voor een project en het implementeren van de uitkomst is het belangrijk om de doelgroep bij het project te betrekken. Betrokkenheid genereert een gevoel van eigenaarschap en enthousiasme om het gedeelde doel te bereiken (afbeelding 3c). In de praktijkvoorbeelden waarbij het initiatief vanuit de systeemwereld komt, is die strategie vaak gekozen en heeft bijgedragen aan een succesvol resultaat.

Afbeelding 3. Verhoudingen tussen systeem- en leefwereld afhankelijk van wie het initiatief neemt en wat de betrokkenheid van de doelgroep is.



Bij de relatie actor-doelgroep speelt het gedeelde belang dat kan leiden tot nauwe samenwerking. Het is interessant om te zien hoe er soms een verschuiving plaatsvindt van doelgroep naar actor. Een doelgroep in een bepaald netwerk, bijvoorbeeld van een gemeentelijke overheid, kan verschuiven naar de positie van actor omdat er al een verbinding is.

Bij sommige projecten heeft de initiatiefnemer wel een doel voor ogen maar is de doelgroep nog niet duidelijk in beeld. Die moet dan nog bepaald, gevormd en bereikt worden. Vaak zitten zulke partijen in eerste instantie in het kwadrant van de geïnteresseerden als potentiële doelgroep. Wanneer aan hun belang kan worden geappelleerd, kunnen ze interessante partners in een project worden.

'Als je een wijk gaat aanpakken dan ga je eerst een onderzoek uitvoeren naar hoe is de wijk ontstaan, hoe zag het landschap eruit voordat de wijk werd gebouwd, wie is de doelgroep, welke mensen wonen er, hoe functioneert de wijk nu en hoe wil je graag dat die functioneert.' (R62)

Allereerst moeten de geïnteresseerden worden bereikt en bewust gemaakt van het belang van het doel van een project, bijvoorbeeld het behoud van een boerderijlandschap, door een activiteit te ontwikkelen die aanslaat bij een bepaalde groep.

'We hebben daar zeventig groepen ontvangen die de escaperoom hebben gedaan. Dat waren over het algemeen jonge mensen, vriendengroepen, mensen van de sportclub die een leuk uitje wilden doen, dus daar trokken we wel weer een heel ander soort mensen mee aan.' (R101)

Of een erfgoedorganisatie wil een nieuw, inclusiever publiek bereiken en speelt om die reden in op de belevingswereld van de doelgroep door middel van sociale media. Een doelgroep kan ook logischerwijs worden gevormd, zonder dat er van tevoren een potentiële groep in beeld is gebracht. Bijvoorbeeld de bewoners van een gebied die zich als vanzelf verbonden voelen met de plek waar ze wonen en daardoor zelfs actor worden.

De respondenten denken in het volgende voorbeeld bewust na over wie de potentiële doelgroep van een *crowd-sourcing* project is en hoe ze die op een laagdrempelige manier kunnen bereiken.

'Ik denk dat mensen sowieso ook zelf heel veel posten en heel veel video's maken. Je ziet natuurlijk ongelooflijk veel op YouTube verschijnen, dus ik denk dat dit wel een hele toegankelijke manier was om mensen te betrekken om materiaal in te leveren.' (R57)

De respondenten benadrukken ook het belang van een connectie met de doelgroep voor de lange termijn. Doorlopend contact kan bijvoorbeeld door de wijk in te gaan en te praten met de bewoners over wat er speelt in de wijk.

'Kom eens naar de wijk toe, mee naar het buurtpunt en in een woning bij bewoners om te horen van bewoners of ondernemers. We gaan naar het plaatselijke café, een nieuwjaarsreceptie.' (R40)

Actor-beïnvloeder

De relatie actor-beïnvloeder is belangrijk voor een vlot verloop van het project. Beïnvloeders danken hun invloed meestal aan geld, regelgeving, kennis en/of eigendom. Beïnvloeders die een tegengesteld belang hebben zijn moeilijk aan boord te krijgen zolang er geen hoger doel te vinden is waar ook zij baat bij hebben. Beïnvloeders die aanvankelijk weinig in een project zien en geen medewerking willen verlenen, kunnen misschien toch enthousiast gemaakt worden.

Bij sommige plannen krijgen de beïnvloeders een actieve rol in het projectteam om hun positieve invloed te waarborgen. Bij andere projecten weet een sleutelfiguur, ambassadeur of verbinder de juiste beïnvloeders te bereiken. Die persoon kent de weg naar het juiste loket bij de gemeente, weet van subsidieregelingen of heeft ervaring met subsidieaanvragen. Ook heeft de sleutelfiguur connecties met andere gemeentediensten of zorginstellingen, onderhoudt diegene een relevant netwerk of heeft (veel) geld.

'De hoogleraar en de docent zijn vrijwilliger en treden als ambassadeur op, die zijn ook enorm supportive'



Ook het stadsdeel is altijd heel erg betrokken. Je kunt daar even langskomen, dan gaan we met zijn allen de vergunningen aanvragen want daar struikelen mensen natuurlijk over.'
(R94)

Een manier om de beïnvloeder meer rechtstreeks bij een project te betrekken is haar of hem naar de actoren te halen. Bij het project rondom het behoud van een park, een initiatief uit de leefwereld, heeft de stichting leden van de dorpsraad in het projectteam opgenomen om een directe verbinding met de gemeente te hebben.

Beïnvloeder-doelgroep

Een interessante potentiële doelgroep begint vanuit de rol als beïnvloeder, maar kan door een combinatie van belangen doelgroep worden of zelfs als actor aan een gedeeld doel meewerken. Bijvoorbeeld bij het behoud van een monumentaal pand door er activiteiten in onder te brengen die hun doel dienen, zoals bij de herbestemming van forten en kloosters. Hier kan een win-winsituatie ontstaan. Een aanvankelijk behoudsdoel van de ene belanghebbende kan worden gecombineerd met een gebruiksdoel van de ander wat de mogelijkheid biedt inkomsten te genereren. De combinatie van verschillende groepen die samenwerken in een project kan de sociale waarden voor de doelgroep van dat project verhogen.

'Staatsbosbeheer kiest ervoor om, voor zover mogelijk, met zorginstanties in zee te gaan om gebouwen, monumenten, toch te exploiteren zodat het niet langzamerhand ruïnes gaan worden. De gemeente heeft het ondersteund en gesubsidieerd zodat meerdere doelgroepen konden komen.' (R83)

4 – Belanghebbenden op het participatiespeelveld

Van ladder naar speelveld

Bij de bestudering van participatie wordt vaak gebruik gemaakt van participatieladders. De eerste werd in 1969 door Arnstein geschetst om in acht stappen de verhoudingen tussen machthebbers en participanten weer te geven.⁸ Geplaatst in de tijd is het een model van vooral gebrek aan zeggenschap. Het model schetst een beoordelend, zeg maar veroordelend beeld van het gebrek aan participatie. De ladder symboliseert het ideaal aan de top van de ladder: de burger in controle. In de loop der tijd zijn er varianten op de ladder verschenen die meer beschrijvend en analyserend wilden zijn, maar nog altijd de symboliek van de weg naar de hemel in zich droegen.⁹

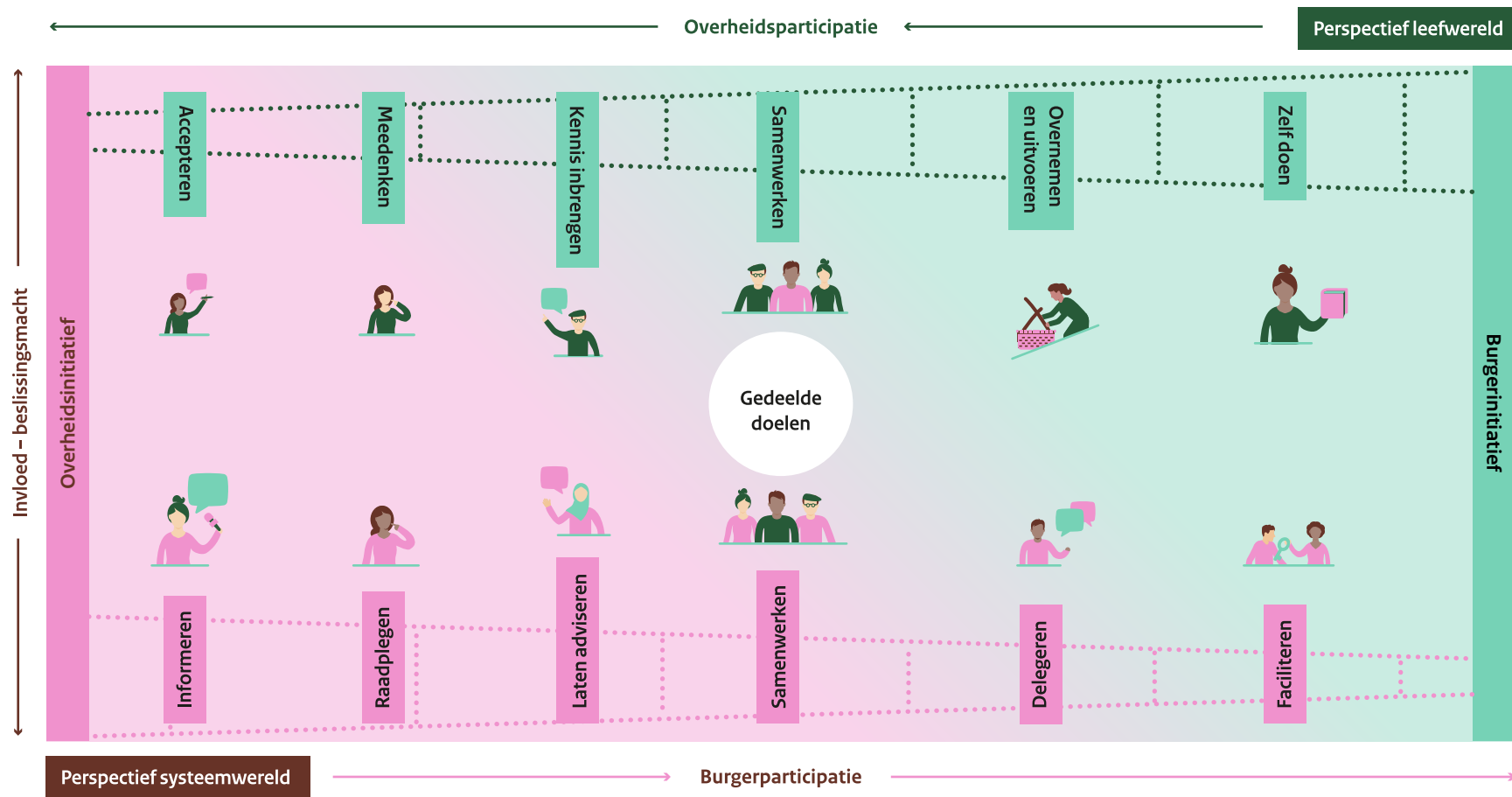
Ook de Belgische Faro-erfgoedparticipatieladder heeft dat karakter en een nummering van de stappen op de ladder.¹⁰ Opvallend is dat elke ladder een eenzijdig perspectief schetst: dat van de autoriteiten of de overheid. Dat is begrijpelijk en tegelijkertijd wonderlijk omdat participatie minstens twee partijen met hun eigen perspectieven bevat.

Dat blijkt ook uit de praktijkvoorbeelden: bij overheidsinitiatieven zijn er gradaties van burgerparticipatie, terwijl er bij burgerinitiatieven net zo goed gradaties van overheidsparticipatie voorkomen. Zolang het initiatief bij een van de partijen ligt en de ander eraan deelneemt of deel aan heeft, participeert de een in een initiatief van de ander. Alleen wanneer vanuit gedeelde doelen gezamenlijk een initiatief wordt ontwikkeld, is er sprake van gelijkwaardige samenwerking.

De eendimensionale ladders van burgerparticipatie enerzijds en overheidsparticipatie anderzijds zijn complementair aan elkaar en kunnen worden gecombineerd tot een tweedimensionaal speelveld: het participatiespeelveld. Daarop komen beide perspectieven samen in gradaties van onderlinge invloed op het project en hun beslissingsmacht. Het gaat er in het speelveld niet om dat er een ideaal niveau is waarnaar wordt gestreefd.

Het speelveld biedt inzicht in de positie van de spelers en scheidt daarmee duidelijkheid over hun rollen en onderlinge verwachtingen. Afhankelijk van uit welke wereld het initiatief komt en wiens doel wordt nagestreefd, kan de andere wereld daar meer of minder in participeren. In het midden is er samenwerking (afbeelding 4).

De twee werelden kunnen hetzelfde doel voor ogen hebben (behoud van erfgoed, verbetering van de leefomgeving), dan is het makkelijk samen optrekken. De werelden kunnen ook elk een eigen doel hebben. Wanneer die twee doelen te combineren zijn of naast elkaar in het project verwezenlijkt kunnen worden, ontstaat een win-winsituatie.

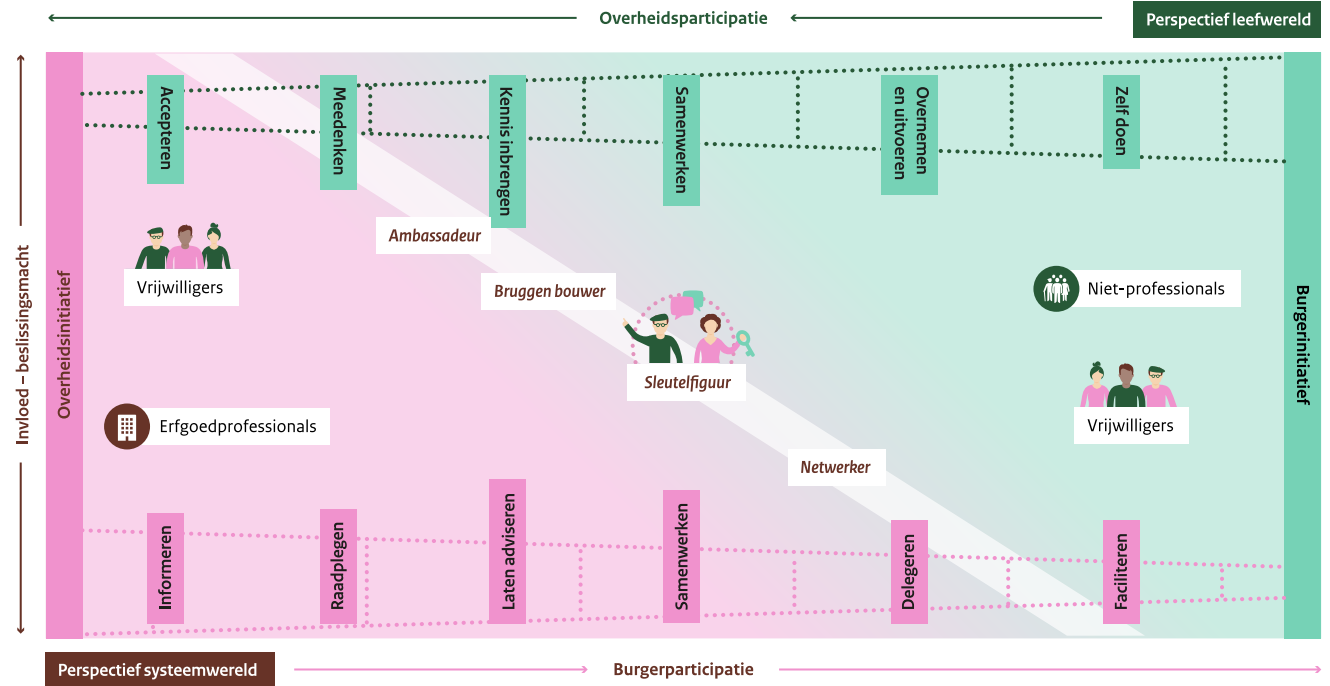


Afbeelding 4. Het participatiespeelveld.



Op het participatiespeelveld kunnen bovendien de vijf continenten (die eerder toegelicht zijn) een plaats krijgen. De overheden bevinden zich ver naar links in de roze systeemwereld met iets meer naar het midden toe de erfgoedorganisaties die beroepshalve met erfgoed bezig zijn.

Aan de rechterkant van het speelveld, in de groene leefwereld, staan de burgers en inwoners die niet beroepsmatig met erfgoed werken. Naarmate hun deskundigheid voor een project relevanter is, schuiven ze verder naar links. Op het raakvlak van de systeem- en leefwereld bevinden zich de sleutelfiguren, bruggenbouwers, ambassadeurs en netwerkers uit het continent van de creatieve geesten



Afbeelding 5. Het participatiespeelveld met de sleutelfiguren.

Spelers, behoeften en vaardigheden

Een eerste vereiste voor een geslaagd participatieproces is dat de inbreng van de partijen elkaar aanvult of complementair is. Waar de ene partij meer inbrengt, trekt de ander zich terug – en daar moeten beide partijen zich bewust van zijn. Een heldere rolverdeling en duidelijke afspraken zijn daarom belangrijke succesfactoren. Aan de zijde van de professionals in de systeemwereld vereist elke gradatie van burgerparticipatie bepaalde vaardigheden; van kunnen luisteren, verbinden, vertrouwen tot loslaten. (Zie ook de rapportage 'Faro, een vak apart (?)' van Annemarie Willems.¹¹)

Het onderzoek naar de behoeften van vrijwilligers laat zien wat ze bij de verschillende gradaties van overheidsparticipatie nodig hebben. Bijvoorbeeld behoefte aan ruimte om te ondernemen, aanspreekpunten bij de overheid voor subsidie of wet- en regelgeving, of sturing bij projecten waaraan ze deelnemen. Een terugkerende behoefte aan de kant van de leefwereld is respect, erkenning en beloning.¹²

'Het is wel een uitdaging om dat weefsel te managen. Ik zou eigenlijk meer actief willen zijn in dat weefsel, maar dan betaald.' (R98)

Actoren uit de leefwereld geven aan dat ze behoefte hebben aan ondersteuning van de systeemwereld op het gebied van financiering, vooral aan een eenvoudige manier om subsidie aan te vragen. Dat geld is nodig voor de aanschaf van materialen, de huur van ruimte en het inschakelen van menskracht, kennis en expertise. Daarnaast hebben ze behoefte aan een vast aanspreekpunt bij de gemeente voor de bespreking van plannen en het regelen van vergunningen. De vaardigheden die daarbij van pas komen zijn: overtuigend communiceren en netwerken. Door personen met elkaar te verbinden kunnen ze elkaars kennis aanvullen en borgen in een netwerk.

'Een burgerinitiatief ontplooit een diversiteit aan activiteiten waarvoor verschillende regels bestaan. Daarmee past een initiatief niet onder één noemer. De gemeente zal een verbindingspersoon aan moeten stellen die genoeg dekkingskracht krijgt van het bestuur om de gewenste doelen te bereiken.' (R10)

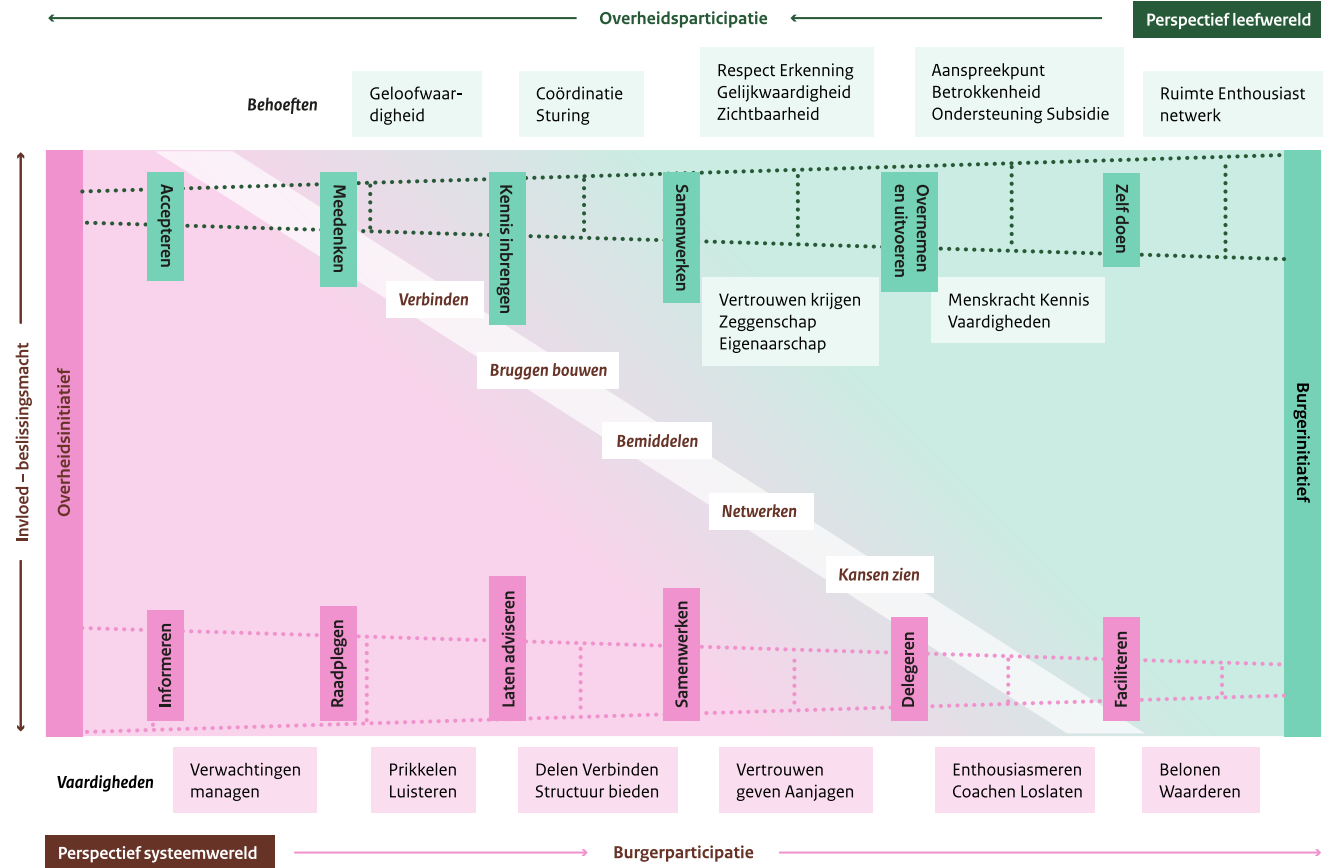
Financiering kan ook uit de private sector komen dat vaardigheden vereist op het gebied van sponsorwerving. Het vermogen om doelen te combineren en financiering uit een andere hoek te halen, is een andere waardevolle vaardigheid. Vaardigheden op het gebied van projectmanagement dragen bij aan een goed verloop van het project, maar alles valt en staat bij de wil tot samenwerking en de houding om elkaar te helpen.

Actoren uit de systeemwereld hebben draagvlak nodig bij hun doelgroep. Dat vraagt om vaardigheden om die groep te leren kennen. Daarbij is het kunnen inspelen op de behoeften van de doelgroep en het combineren van doelen met partijen die draagvlak hebben of kunnen creëren een bonus.



De beïnvloeder uit de systeemwereld moet de juiste houding hebben en een goede ondersteuner willen zijn. Hij of zij moet beschikken over vaardigheden als luisteren, faciliteren, loslaten, verbinden, zich kunnen verplaatsen in de ander, oplossingsgericht denken, domein overstijgend werken en holistisch denken.

'Een hele cultuuromslag is altijd moeilijk teweeg te brengen. [We moeten] meer vanuit de burger, vanuit de inwoner werken want daarvoor zijn we in het leven geroepen. Dat is de taak van de gemeente.' (R43)



Afbeelding 6. Het participatiespeelveld met de behoeften en vaardigheden van de diverse belanghebbenden.

Elk project heeft behoefte aan mensen met vaardigheden op het gebied van projectmanagement, zoals structuur bieden, goede afspraken maken, plannen, duidelijk communiceren en verwachtingsmanagement.

‘Onderlinge communicatie, hoe gaan we echt goed met mekaar praten. Hoe gaan we afspraken formuleren en wat kan je concreet maken. Geen vage termen gebruiken, maar proberen concreet te omschrijven: wat willen we doen. Als je doelstelling goed formuleert, dan heb je al het halve werk gedaan.’ (R36)

In een ideale wereld sluiten de vaardigheden van de spelers uit de systeemwereld en de behoeften van de spelers uit de leefwereld op elkaar aan. De bruggenbouwers op het middenveld kunnen daar een bemiddelende rol bij spelen. Afbeelding 6 toont het participatiespeelveld met de behoeften en vaardigheden.

Belanghebbenden, drijfveren en doelen

De drijfveren van de geïnterviewden uit de 24 praktijkvoorbeelden zijn persoonlijk, ‘egoïstisch’ (ik wil iets nieuws leren, eenzaamheid verbreken), of gemeenschappelijk, ‘altruïstisch’ (wij willen iets doen voor de ouderen of gehandicapten). Ze hebben het behoud van erfgoed en het doorgeven aan volgende generaties als doel of zetten erfgoed, bewust of onbewust, in als middel om de leefomgeving te verbeteren. Bij het behoud van monumentale gebouwen of bedreigde collecties is het motief vaak het behoud van het erfgoed waar met de inzet van vrijwilligers een sociale component bijkomt.

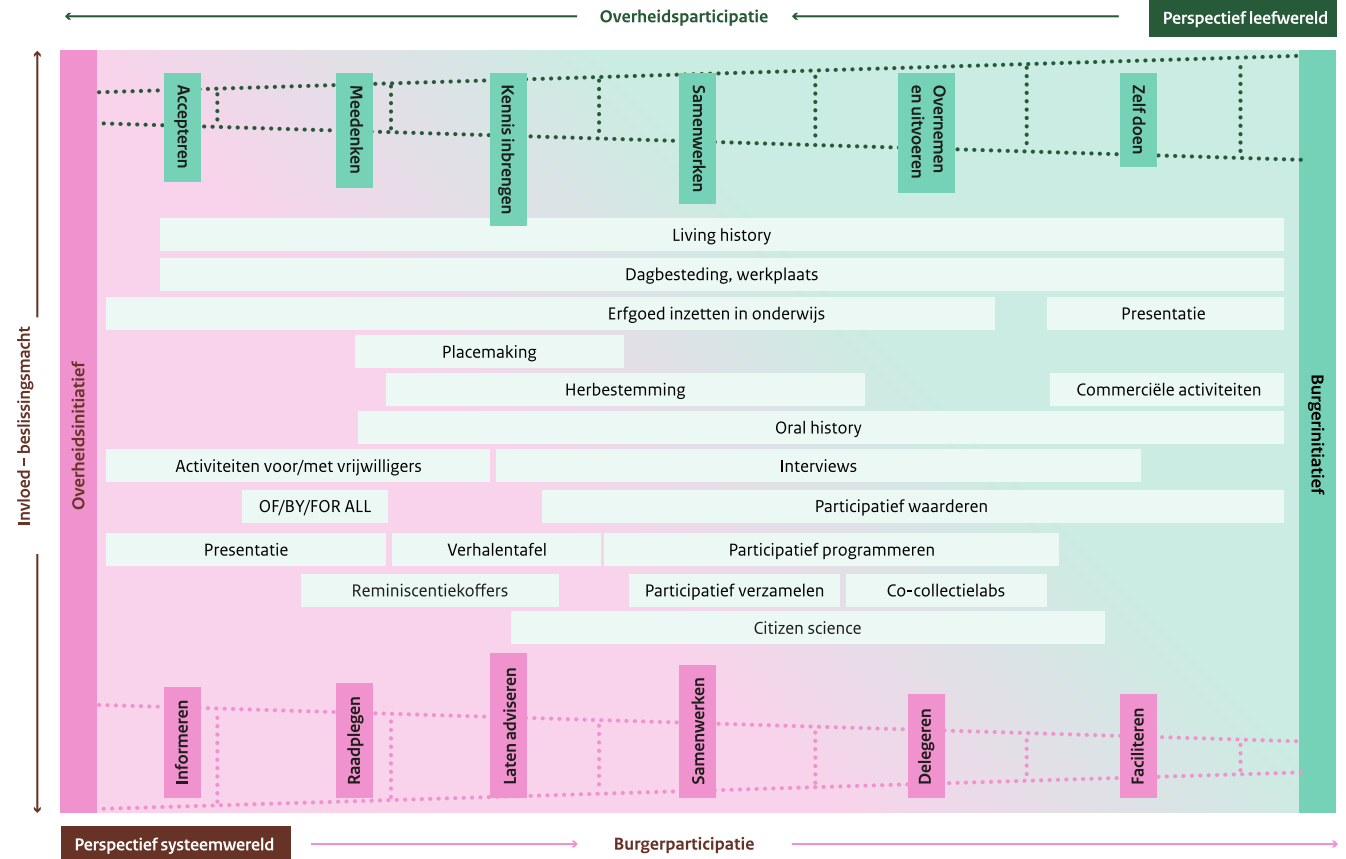
‘Omdat de boerderij gemeentelijk vastgoed was, had de gemeente zelf ook een belang de grond waarop de boerderij stond te exploiteren. De ambtelijke afdelingen en het college moesten intern een afweging maken tussen de maatschappelijke meerwaarde en de economische waarde van het project. Dat de keuze in het voordeel van de maatschappelijke meerwaarde uitviel, kreeg een zetje door de aanwijzing tot monument waardoor een bedrijf als Stadsherstel, dat geen winstoogmerk heeft, interesse kreeg voor het gebouw.’ (R10)

Belanghebbenden en werkwijzen

Binnen het Faro-onderzoek is ook gekeken naar de werkwijzen en strategieën die respondenten inzetten bij erfgoedparticipatie. Die kunnen ook op het participatiespeelveld worden neergezet. Afbeelding 7 schetst daar een beeld van.

De werkwijzen passen niet specifiek bij een bepaalde gradatie van participatie. Ze kunnen meestal vrij breed worden ingezet. De organisatie van bijeenkomsten, het opzetten van netwerken en de bouw van een website passen vrijwel overal. Het geven van een presentatie past vooral bij het informeren van anderen.

Opvallend is dat de sleutelfiguren en bruggenbouwers uit het continent van de creatieve geesten de bedrevenheid hebben een passende werkwijze voor een bepaald project te kiezen of een werkwijze aan te passen aan een bepaalde situatie. Vooral kunstenaars en zelfstandigen die voor en met de erfgoedsector werken, spelen een belangrijke rol bij het vinden van creatieve oplossingen voor de aanpak van projecten.



Afbeelding 7. Het participatiespeelveld met een aantal werkwijzen dat door belanghebbenden uit het onderzoek wordt ingezet.

5 – Conclusies en aanbevelingen

Conclusies

Ongeacht wie het initiatief bij een project neemt, of dat nu erfgoed als doel of als middel heeft, is het goed om de belanghebbenden en hun doelen vooraf in kaart te brengen. Om te kijken met wie een projectteam of een coalitie gesmeed kan worden en wie er nog overtuigd en aan boord gehaald moeten worden. Ken de spelers, hun posities op het speelveld, hun doel, hun belang en hun invloed.

Samenwerken is mensenwerk. Mensen vertegenwoordigen werelden, systemen of organisaties, maar uiteindelijk zijn het de personen die het werk verrichten. Niet de gemeente maar de ambtenaar. Niet de organisatie maar de medewerker. Die mensen functioneren het best als zij intrinsieke drijfveren hebben, gemotiveerd zijn om samen te werken en in staat zijn over muurtjes heen te kijken.

Die motivatie is niet te leren, wel te inspireren. Als de motivatie aanwezig is, kunnen de benodigde vaardigheden worden ontwikkeld. Het begint met een open houding, lef om te experimenteren, drempeelvrees overwinnen. Vervolgens is inlevingsvermogen belangrijk om te kunnen inspelen op de emoties en behoeften van de ander. Een van die emoties is het verlangen naar een groter bereik, zichtbaarheid en vooral ook naar erkenning.

Door een gedeeld doel te formuleren ontstaat een win-winmogelijkheid. Betrokkenheid genereert een gevoel van eigenaarschap en enthousiasme om het gedeelde doel te bereiken. In de praktijkvoorbeelden waarbij het initiatief vanuit de systeemwereld komt, is die strategie vaak gekozen en heeft bijgedragen aan een succesvol resultaat.



Aan de rand van Zaandam staat de Fronik Buurtboerderij, een historische hoeve met van oudsher een belangrijke wijkfunctie. Foto: Fronikboerderij.

Aanbevelingen

Hieronder volgt een aantal aanbevelingen voor spelers uit de systeemwereld om participatie- en samenwerkingsprojecten een zo groot mogelijke kans van slagen te geven.

Bij een overheidsinitiatief

- Wees een actor voor je doelgroep. Doe het voor de burgers. Houding en motivatie zijn niet te leren, de benodigde vaardigheden wel. Let bij de samenstelling van het projectteam op 'waarom' ze willen meedoen en minder op 'wat' ze meebrengen.
- Doe een stakeholdersanalyse, breng het krachtenveld rondom het project in beeld, zoek geïnteresseerden die ook doelgroep willen worden, probeer een win-winsituatie te creëren.
- Ken je doelgroep. Erken en respecteer hun inbreng. Bouw daarmee een vertrouwensrelatie op en creëer draagvlak. Neem mensen uit de doelgroep op in het projectteam.
- Streef naar een gelijkwaardige samenwerking door gedeelde doelen met alle partners te formuleren.

- Bij het delegeren van een project, laat los, maar ondersteun met middelen en kennis.
- Betrek creatieve geesten uit de eigen organisatie of extern om contacten te leggen en het netwerk rond het project te vergroten, maak ze tot schakels en sleutelfiguren.

Bij een burgerinitiatief

- Toon betrokkenheid, heb een ondersteunende attitude en een luisterend oor.
- Ken de belangen en behoeften van de actoren en de doelgroep, erken en respecteer ze.
- Wees toegankelijk, bereikbaar en spreek begrijpelijke taal. Geef vertrouwen en wees betrouwbaar. Doe wat je zegt en zeg wat je doet.
- Denk mee en bemiddel. Blijf in contact met de actoren en de doelgroep, doe mee in het projectteam.
- Vereenvoudig de financiering, biedt fysieke ruimte en digitale infrastructuur.
- Help bij het betrekken van bruggenbouwers en schakels voor het project.

In het algemeen

- Mobiliseer de schakels, bruggenbouwers en sleutelfiguren. Bied financiële mogelijkheden om die bij projecten in te zetten.
- Bij alle relaties leidt een gedeeld belang of combinatie van belangen, een win-winsituatie, tot nauwere samenwerking. Samenwerking in een project met verschillende mensen uit de doelgroep verhoogt de sociale waarden voor die doelgroep. Voor alle vormen van samenwerking geldt dat onderling vertrouwen en respect onmisbaar is.
- Denk niet in termen van participatieladder maar participatiespeelveld en zoek een complementaire opstelling.

Agnes Brokerhof is senior onderzoeker bij het Rijkserfgoedlaboratorium van de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed. Met medewerking van de stagairs Anna de Wit en Jasper Weinans.

Bijlage – Samenvatting van de methodologie

Aanpak

Vanwege de breedte van het kwalitatieve onderzoek en de aard van de verkenning is voor een onderzoeksstrategie en -benadering gekozen die de ervaringen van individuen – en de daaruit af te leiden algemene bevindingen – centraal stellen. Erfgoedparticipatie wordt daarbij nader bestudeerd door de drijfveren, rolopvattingen en werkwijzen van zowel erfgoedprofessionals als erfgoedgemeenschappen in kaart te brengen. Bovendien worden ook de behoeften voor de deelname aan een erfgoedproces op een rij gezet.

Er is een serie semigestructureerde interviews afgenomen om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden en erfgoedparticipatie in de huidige context te begrijpen. De respondenten zijn mensen die actief betrokken zijn bij erfgoedparticipatie in de praktijk.

Dataverzameling – de interviews

- In de periode van september 2019 tot en met juni 2021 zijn in totaal **99 interviews met 104 respondenten** afgenomen.
- Voor de eerste 14 interviews is gebruik gemaakt van een gestructureerde vragenlijst, daarna is gekozen voor een meer flexibele aanpak met semigestructureerde interviews. Het onderzoek is in heel Nederland en binnen drie internationale participatieprojecten uitgevoerd.
- De interviews hebben betrekking op **61 participatieactiviteiten**: 34 daarvan zijn activiteiten die geïnitieerd zijn door burgers, verenigingen of stichtingen (56%). 27 zijn initiatieven opgezet door erfgoedinstellingen of overheden (44%). De activiteiten hadden betrekking op diverse erfgoedactiviteiten zoals herbestemmingsprojecten, de aanwijzing van monumenten, waardering van collecties, de ontwikkeling van beleid en publieksarcheologie. De rest van de interviews is gehouden met bijvoorbeeld gemeenteambtenaren die over hun aanpak en ervaringen in het algemeen vertelden.

Wie waren de respondenten?

- Alle respondenten waren op een of andere manier actief betrokken bij een of meer participatie-activiteiten in de erfgoedsector. Een aantal keer zijn verscheidene betrokkenen van één activiteit geïnterviewd.
- Iets meer dan de helft van de respondenten (55%) werkte bij een organisatie of overheid. Dat waren vooral gemeenteambtenaren (inclusief erfgoed-ambtenaren en ambtenaren van bijvoorbeeld afdelingen welzijn en wijkzaken) en medewerkers bij musea en andere erfgoedinstellingen. Ook waren er enkele mensen uit andere domeinen bij, zoals iemand van een zorginstelling en eentje van een woningcorporatie, en er was een respondent werkzaam bij een fonds. 45% bestond uit participanten van activiteiten, erfgoedvrijwilligers, initiatiefnemers en vertegenwoordigers van stichtingen.
- Het grootste deel van de respondenten is geselecteerd door de Faro-verbinders. Daarbij is de sneeuwbalmethode toegepast: een respondent kon zelf weer een nieuwe aandragen. Deelnemers zijn ook geworven door de inventarisatie van erfgoedparticipatieprojecten en andere activiteiten zoals vanuit de regeling van het Fonds voor

Cultuurparticipatie. De selectie is niet per se representatief voor het hele land en de diversiteit van initiatieven.

Wie waren de interviewers?

De meerderheid (80%) van de interviews is afgenomen door de Faro-verbinders en een aantal journalisten dat opdracht kreeg vanuit de RCE in het kader van de verkenning naar de Faro praktijk. Daarnaast is een reeks interviews gedaan door het Faro-team en door zzp'ers in de erfgoedsector die zijn gevraagd om een onderwerp uit te diepen. Tijdens de periode van de interviews is COVID-19 van grote invloed geweest op de participatie-activiteiten van de respondenten.

Data-analyse

Alle interviews met respondenten zijn opgenomen, geanonimiseerd en getranscribeerd. Daarna is een data-analyse uitgevoerd door een team van het de RCE. Ieder teamlid kreeg een of meer onderzoeksvragen onder de aandacht en codeerde en analyseerde de vragenlijsten en geanonimiseerde transcripten. De

codes hadden betrekking op de thema's die aan de onderzoeksvragen gekoppeld zijn, zoals rolopvatting, werkwijzen, vaardigheden en behoeften. De sortering van data door ze te coderen (labelen) maakt het mogelijk om verbanden te leggen en antwoorden te formuleren op de onderzoeksvragen.

Daarnaast zijn de belanghebbenden door middel van een stakeholdersanalyse geïdentificeerd en geordend naar hun belang en invloed in een kwadrantenmodel. Dat zijn de **actoren** (initiatiefnemers en uitvoerders met belang en invloed), de **doelgroep** (met vooral belang), de **beïnvloeders** (vooral invloed bijvoorbeeld als vergunningverlener of financier) en **geïnteresseerden** (toeschouwers zonder belang of invloed). De teamleden bespraken de bevindingen gezamenlijk. Dat was een proces van bouwen, verfijnen en verbeteren: teamleden keken en dachten met elkaar mee en hebben de codelijst uitgebreid met relevante termen. De inzichten zijn daarna getoetst en gekoppeld aan theorie, beleid, en de bevindingen en uitkomsten bij andere activiteiten van de RCE (vooral praktijkwerkplaatsen en focusgroepen). Uiteindelijk schreven de teamleden voor elke deelvraag een rapportage.

NB. Een nadere toelichting op de methodologie volgt later in de Methodologische verantwoording (deel 6).

Eindnoten

- 1 Hajialikhani 2008.
- 2 16th ICOMOS General Assembly and International Symposium 2008, 1 (vertaling A. de Wit).
- 3 Hajialikhani 2008.
- 4 Zie bijvoorbeeld: https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_07.htm
- 5 Mensink 2015.
- 6 Zie: www.gapminder.org
- 7 De onderzochte activiteiten zijn aangereikt door de Faro-verbinders, waarbij mogelijk een voorkeur is uitgegaan naar succesvolle projecten geïnitieerd vanuit de leefwereld.
- 8 Arnstein 1969.
- 9 Schröder en Nguyen 2022.
- 10 Faro Vlaanderen 2018, Erfgoedparticipatieladder, https://faro.be/sites/default/files/bijlagen/e-documenten/Bijlage2_o.pdf
- 11 Willems 2020.
- 12 Zie ook de beantwoording van de deelvragen 4 en 5 van dit project.



Literatuur

Hajjalikhani, M. (2008), 'A Systematic Stakeholders Management Approach for Protecting the Spirit of Cultural Heritage Sites', <http://openarchive.icomos.org/id/eprint/41/1/77-CP7D-12.pdf>

16th ICOMOS General Assembly and International Symposium 2008, 1 (vertaling A. de Wit).

Mensink, W. (2015), 'Systeem- en leefwereld: hoe de kloof te dichten'; <https://www.socialevraagstukken.nl/systeem-en-leefwereld-hoe-de-kloof-te-dichten/>

En een interview met em.-hoogleraar sociale filosofie Harry Kunneman, (2021), 'Professionals oefenen altijd macht uit', <https://www.movisie.nl/artikel/professionals-oefenen-altijd-macht-uit>

Arnstein, S. (1969), 'A Ladder of Citizen Participation', *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216-224.

Schröder, F.W. en M.K. Nguyen (2022), 'Participatie in het licht van gisteren en vandaag; Een reflectie op de participatieladders vanuit Faro- perspectief', Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed

Willems, A. (2020), 'Faro, een vak apart (?) Onderzoek naar de vaardigheden voor erfgoedprofessionals om conform het Faro Verdrag te werken', Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed.

