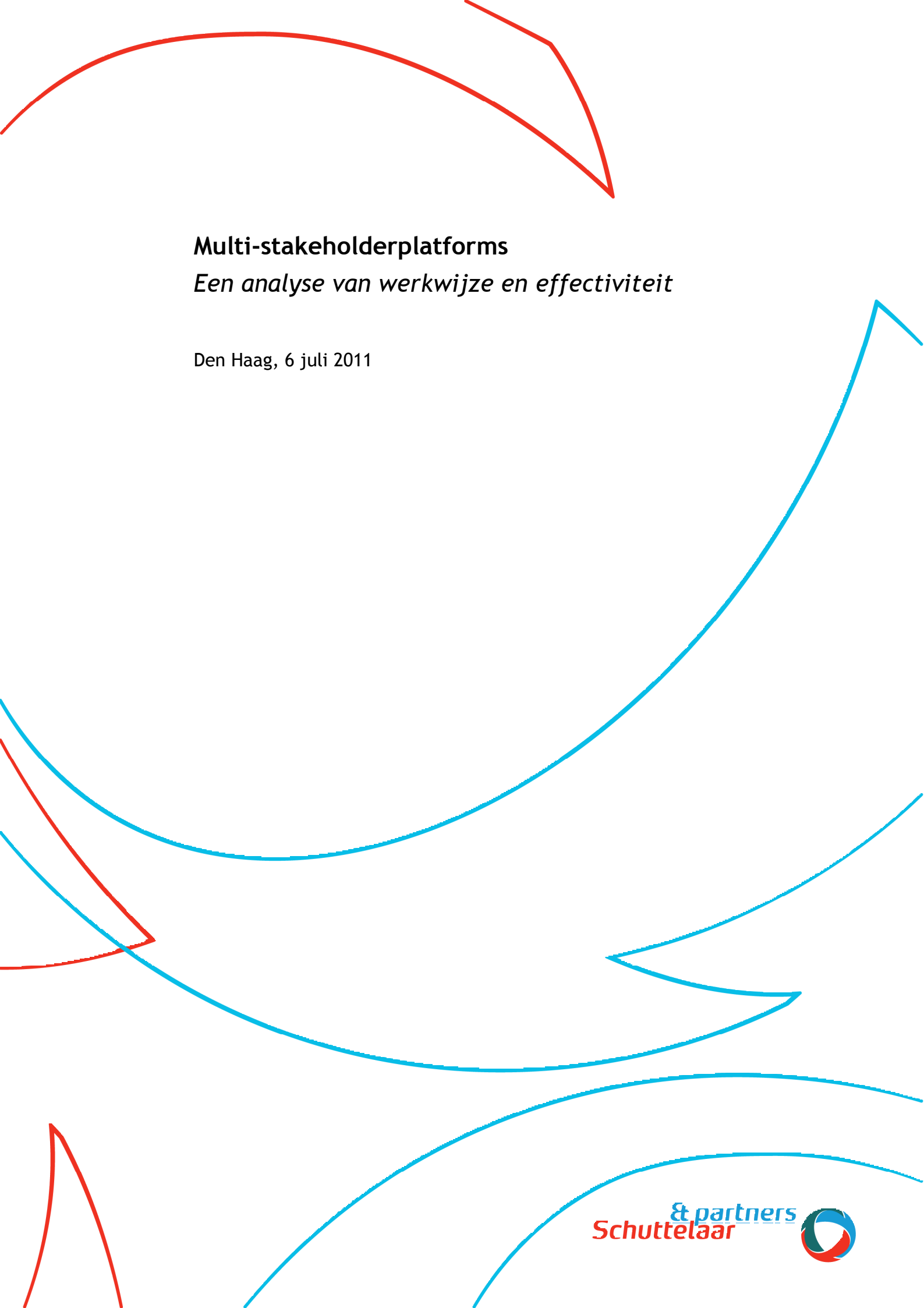




Multi-stakeholderplatforms

Een analyse van werkwijze en effectiviteit

Den Haag, 6 juli 2011



Multi-stakeholderplatforms

Een analyse van werkwijze en effectiviteit

Den Haag, 6 juli 2011

Ank Jansen, Rutger Schilpzand, Hylke Brunt

in samenwerking met Rob van Tulder - Erasmus Universiteit



In opdracht van de Commissie Genetische Modificatie (COGEM)

Redactie en uitgave
Schuttelaar & Partners
Zeestraat 84
2518 AD Den Haag
Nederland
t +31 (0) 70 318 44 44
f +31 (0) 70 318 44 22
info@schuttelaar.nl
www.schuttelaar.nl

© 2011 Schuttelaar & Partners B.V.

Voorwoord

De COGEM heeft een onderzoeksproject laten uitvoeren naar de effectiviteit van multi-stakeholderplatforms. In dit onderzoek zijn de ervaringen met-, en de effecten van multi-stakeholderplatforms onderzocht en zijn mogelijke leermomenten geïdentificeerd om te bekijken in hoeverre deze platforms geschikt kunnen zijn als middel in de discussie omtrent genetische modificatie.

Multi-stakeholderplatforms worden regelmatig ingezet bij discussies over maatschappelijk gevoelige of omstreden ontwikkelingen. In multi-stakeholderplatforms of initiatieven wordt geprobeerd consensus te verkrijgen tussen stakeholders over, - de richting van -, deze ontwikkelingen. Ook bij genetische modificatie worden multi-stakeholderplatforms gezien als een belangrijk middel om het vastgelopen maatschappelijke debat over ggo's te doorbreken.

Bekende voorbeelden van multi-stakeholderplatforms zijn de Round Table on Responsible Soy (RTRS), het FAO Biotechnology Forum en de Taskforce Marktonwikkeling Biologische Landbouw. Sommige platforms lopen nog steeds, anderen zijn afgerond, al dan niet met zichtbare resultaten. Vanuit de COGEM riep dit de vraag op hoe succesvol dergelijke multi-stakeholderplatforms zijn op het gebied van biotechnologie en genetische modificatie. Wat zijn succes- maar ook faalfactoren bij dergelijke platforms?

De studie is uitgevoerd door Schuttelaar & Partners, met advies van prof. dr. Rob van Tulder (Erasmus Universiteit) en begeleid door een commissie met leden van de COGEM, het Bureau GGO en het Ministerie van IenM. Daarbij is in een aantal bijeenkomsten de onderzoeksopzet en voortgang besproken en zijn aanbevelingen gedaan voor verdieping en aanscherping. Naast een enquête gericht aan een geselecteerde deelverzameling van stakeholders betrokken bij diverse platforms is een kwalitatief onderzoek gedaan waarin geselecteerde stakeholders geïnterviewd werden. Met name deze gegevens zijn waardevol gebleken voor verdere inzichten in de effectiviteit van de platforms.

De resultaten geven inzicht in een aantal belangrijke randvoorwaarden voor het slagen van een multi-stakeholderplatform. Ik hoop dat u deze met belangstelling zult lezen.

Met vriendelijke groeten,

Voorzitter begeleidingscommissie
Prof. dr. P. Osseweijer, TU Delft

Begeleidingscommissie:

Prof. dr. P. Osseweijer, TU Delft / Kluyster Centre / COGEM

Ir. H.C. de Vriend, Lis Consult / COGEM

Drs. R.P. Dekker, Ministerie van IenM

Dr. J.E.N. Bergmans, Bureau GGO

Drs. ing. R. Mampuy, COGEM secretariaat

Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	7
2	Samenvatting	9
3	Summary	11
4	Methode.....	13
4.1	Methode desk research.....	13
4.2	Methode online enquête	14
4.3	Methode interviews	16
5	Conclusies	17
5.1	Succesfactoren	17
5.2	Hoofdconclusies	17
5.3	Overige conclusies	20
6	Resultaten deskresearch	29
6.1	Context van het platform.....	29
6.2	Stakeholderselectie.....	30
6.3	Relatie met achterban	31
6.4	Rolverdeling binnen het platform	32
6.5	Identificeren van (gedeelde) belangen en problemen	33
6.6	Doel van het platform	34
6.7	Communicatie	35
7	Resultaten online enquête.....	37
7.1	Deelconclusies	37
7.2	De platforms en hun deelnemers	39
7.3	Doelen van de platforms	41
7.4	Rollen en belangen binnen het platform	42
7.5	Relatie met achterban	44
7.6	Communicatie	45
7.7	Succes- en faalfactoren	46
8	Resultaten interviews.....	51
8.1	Deelconclusies	51
8.2	Succes- en faalfactoren	51
8.3	Overige thema's.....	55
	Bijlage 1: Literatuurlijst deskresearch	59
	Bijlage 2: Longlist multi-stakeholderplatforms	62
	Bijlage 3: Enquête secretariaten.....	63
	Bijlage 4: Enquête deelnemers	66
	Bijlage 5: Basisgegevens deelgenomen MSP's	70
	Bijlage 6: Interviewprotocol	73
	Bijlage 7: Overzicht geïnterviewden.....	74
	Bijlage 8: Verslagen van interviews	75

1 Inleiding

Een zoekactie op Google met de term multi-stakeholderplatforms (MSP's) resulteert in maar liefst 250.000 hits. Deze hoeveelheid aan informatie illustreert hoe veelomvattend stakeholderinteractie is. De afgelopen 15 jaar heeft de term *stakeholder* enorm aan populariteit gewonnen. Waar het woord in 1995 nog amper bestond, is het geworden tot een veel gebruikt begrip en soms zelfs een containerbegrip om personen mee aan te duiden die op een andere manier dan *shareholders* bij een organisatie, initiatief of issue betrokken zijn. Die betrokkenheid wordt als wenselijk beschouwd en moet worden vormgegeven. Dit heeft begrippen en modellen opgeleverd als stakeholderdialogen, rondetafels en MSP's. Deze interactievormen zijn gaandeweg steeds belangrijker geworden om tal van grote maatschappelijke vraagstukken te adresseren. In dit onderzoek houden wij de volgende definitie van MSP's en stakeholders aan:

A stakeholder platform can be described as an 'opinion-forming or decision-making body (voluntary or statutory) comprising different stakeholders who perceive the same problem, are aware of their interdependence for solving it, work together towards common understanding of the problem and come together to agree on action strategies for solving the problem' (free to Steins and Edwards 1998).

Stakeholders are 'those who have an interest in a particular issue, either as individual professionals or as representatives of a group. This includes people who influence a decision, or can influence it, as well as those affected by it' (Hemmati, 2002).

Ook voor opkomende technologieën en innovaties is het creëren van draagvlak en het gebruik van MSP's van cruciaal belang (Roco, 2007). Voor veel opkomende technologieën zoals de biotechnologie geldt dat de korte- en langetermijneffecten van de techniek vaak ondoorzichtig of onbekend zijn. Om desondanks draagvlak te creëren is een intensieve en frequente interactie met stakeholders van cruciaal belang.

Teneinde meer inzicht te krijgen in het concept van MSP's is Schuttelaar & Partners gevraagd een kwalitatieve studie uit te voeren naar de werkwijze en effectiviteit van deze multi-sectorale interactievorm. Het doel van deze studie is een instrumentele analyse van MSP's, waarbij onderzocht wordt wat de proces-succesfactoren zijn. De mogelijke invloed of bijdrage van MSP's aan maatschappelijke discussies vallen daarmee buiten dit

onderzoek. Het onderzoek is afgebakend door een focus op platforms die een duidelijke structuur vertonen, een vaste samenstelling van stakeholders hebben en met enige regelmaat samenkomen. Verder heeft het onderzoek zich specifiek toespitst op MSP's binnen de groene en witte biotechnologie die in de periode 2005-2011 actief waren of zijn geweest.

Het onderzoek is uitgevoerd in samenwerking met Rob van Tulder van het *Partnerships Resource Centre* van de Erasmus Universiteit.

Leeswijzer

In de volgende twee hoofdstukken kunt u respectievelijk de Nederlandse en Engelse samenvatting van dit onderzoeksrapport lezen. In hoofdstuk 4 doen wij verslag van de onderzoeksmethoden die zijn gebruikt bij de totstandkoming van dit rapport. De algemene conclusies over de werkwijze en effectiviteit van MSP's vindt u in hoofdstuk 5. Hoofdstuk 6, 7 en 8 doen respectievelijk verslag van de deskresearch, de online-enquête en de diepte-interviews.

2 Samenvatting

Dit onderzoek naar de werkwijze en effectiviteit van multi-stakeholderplatforms (MSP's) concludeert dat er 15 belangrijke succesfactoren zijn. Dit blijkt uit een literatuurstudie, een online-enquête onder nationale en internationale MSP's in de agrofoodsector en 12 diepte-interviews met experts uit wetenschap, overheid, bedrijfsleven en NGO's. Afhankelijk van het type MSP - kennisuitwisseling, draagvlak creëren of implementeren van resultaten - zijn deze succesfactoren in meer of mindere mate van belang. Twee factoren zijn voor elk type MSP van groot belang, namelijk: het onderlinge vertrouwen en de kennisuitwisseling tussen de deelnemers. Beide resulteren in betere samenwerking en op termijn in betere besluitvorming in een MSP. Naast het formuleren van 15 succesfactoren worden in deze studie 3 hoofdconclusies geformuleerd.

De eerste hoofdconclusie is dat MSP's aan het verzakelijken zijn. Duidelijkheid in en aandacht voor de aanpak en structuur van een MSP creëert ruimte voor de dialoog tussen de deelnemers, vertrouwen bij de maatschappij en de deelnemers en vergroot de transparantie van de dialoog. Als gevolg van een verdere verzakelijking van MSP's ontstaat meer aandacht voor de structuur en de procedures in een platform. Er wordt steeds vaker gedacht in de volgende drieslag: doel (wat willen we bereiken?), middelen (wat hebben we daarvoor nodig?) en deelnemers (wie hebben we daarvoor nodig?). In relatie tot de informele processen in een MSP concluderen wij bijvoorbeeld dat naast formele leiders, zoals de voorzitter, informele leiders herkend en erkend moeten worden zodat zij 'achter de schermen' bruggen kunnen bouwen.

De tweede conclusie over de effectiviteit en werkwijze van MSP's heeft betrekking op de relatie die deelnemers van een MSP met hun achterban hebben. Deze relatie is afhankelijk van het soort platform. De relatie met de achterban valt uiteen in twee elementen. Het eerste element is de formele toestemming, het mandaat dat een deelnemer heeft om namens zijn organisatie uitspraken te doen, of verplichtingen aan te gaan. Het tweede element betreft de afvaardiging van een deelnemer: de mate waarin hij of zij zijn haar achterban meekrijgt in de beslissingen van het MSP. Voor MSP's die zich primair richten op implementatie en kennisdelen is vooral een helder omschreven mandaat van belang, terwijl voor MSP's gericht op het creëren van draagvlak juist een afvaardiging van essentieel belang is. Verder concluderen wij dat de relatie met de achterban sterk samenhangt met de senioriteit van de deelnemers in een MSP. Deelnemers

die vaker hebben geparticipeerd in MSP's en al geruime tijd op strategisch niveau werkzaam zijn binnen de eigen organisatie, worden geacht de achterban als vanzelfsprekend op een juiste manier mee te nemen in de beslissingen van het MSP.

Tot slot concluderen wij dat vertrouwen een onmisbaar onderdeel is van een succesvol MSP. Het speelt op verschillende niveaus een rol. Allereerst is vertrouwen belangrijk voor de informele dynamiek en daarmee de bereidheid van de deelnemers om in dialoog te treden. Met een goede informele dynamiek zijn deelnemers eerder bereid kennis te delen en openheid te geven over de belangen van hun achterban. Verder dienen deelnemers van een MSP vertrouwen te hebben dat hun individuele belangen zullen worden gerespecteerd. Deze individuele belangen vormen de afbakening van de onderhandelingsruimte.

3 Summary

During this research project, we have analysed the working methods and effectiveness of multi-stakeholder platforms (MSPs), and come to the conclusion that 15 indicators of success are of relevance for MSPs. This opinion is based on the results of desk research, an online survey among national and international MSPs in the agro food sector, and 12 interviews with experts from science, government, business and NGOs.

Different indicators are relevant for MSPs dedicated to sharing knowledge, creating support or implementing results. In addition, two factors have proven to be relevant for each type of MSP. Indeed, mutual trust and the exchange of knowledge between participants of an MSP produce better co-operation between participants, and - in time - better decision making within MSPs.

In addition to the 15 indicators of success, this study has enabled us to develop 3 main conclusions. The first is that MSPs enable a high degree of professionalism. Indeed, attention and clarity in the approach and structure of an MSP allows more space for the dialogue processes, increases trust by participants and society at large and increases transparency of the dialogue. As a result, MSPs tend to devote more attention to the structures and procedures within a platform, namely: (1) the goal of the platform, (2) the means needed to achieve this goal, and (3) the relevant participants to involve in the process. With regard to the informal processes occurring within an MSP, we also conclude that in addition to a formal leader, such as a chairman, informal leaders must be identified and recognised. These informal leaders play a major role in creating bridges between participants.

The second conclusion about the effectiveness and working methods of MSPs relates to the relationship of participants with their constituent organisation. This relationship is made up of two elements. The first is the participant's mandate to make decisions or to take part in activities within the MSP. The second element relates to the degree in which participants can involve their constituent organisation within the dialogue and decisional processes of the MSP. Participants in MSPs whose primary goal is to share knowledge or implement results are especially in need of a mandate, while those active in MSPs that create support must be able to involve their constituent organisation. The mandate is in these latter MSPs of less relevance. Furthermore, we also conclude that the relationship with the constituent organisation is strongly linked to the seniority of the

participants. Indeed, participants that are familiar with dialogue processes and that have worked for a long time at a strategic level within their own organisation are considered to more easily involve their constituent organisation.

Our last conclusion highlights trust as an essential element of a successful MSP. Trust is important at several different levels. First of all, trust is important for the informal dynamics of an MSP, as well as for the willingness of participants to begin the dialogue. With good informal dynamics, participants are more quickly willing to share knowledge and provide transparency as to the interests of their constituent organisation. Furthermore participants need to have confidence that their individual interests are respected by other members of an MSP. These individual interests determine the space for negotiations relating to the goals of the MSP.

4 Methode

Het onderzoek naar de werkwijze van MSP's is opgesplitst in drie onderdelen, namelijk: (1) deskresearch, (2) online enquête en (3) interviews. Hieronder staat beschreven welke methoden zijn gebruikt bij de uitvoering van deze verschillende onderzoeksfases.

4.1 Methode desk research

Doel van de deskresearch is om de werkwijze van MSP's te verkennen en tot een overzicht te komen van succes en faalfactoren. Zoals eerder aangegeven is de hoeveelheid aan informatie betreffende stakeholderinteractie veelomvattend. Teneinde de deskresearch binnen de gegeven tijdsplanning te kunnen uitvoeren is gekozen voor een zoekmethode die in het verlengde ligt van de projectafbakening. Dat resulteert in een zoekstrategie met een focus op artikelen waarin 'vaste' platforms binnen de agrarische, voedsel en/of biotechnologische sector en georiënteerd op Nederland worden besproken. Daarnaast is gelet op de publicatiedatum van het betreffende artikel. Artikelen gepubliceerd tussen 2005-2010 zijn meegenomen in deze onderzoeksfase.

Stap 1. Bepalen zoekmethode

Gelet op de beperkte toegang tot wetenschappelijke literatuur via Internet (scholar.google.com) is vooral gebruik gemaakt van de faciliteiten van de bibliotheek van de Vrije Universiteit van Amsterdam. Op deze manier is de toegankelijkheid tot relevante wetenschappelijke publicaties vergroot.

Stap 2. Gebruikte zoektermen

Op basis van de eerste twee stappen van de projectafbakening (structuur en sector van het platform) zijn de volgende zoektermen geformuleerd: multi-stakeholder, stakeholder, platform, biotechnology, genetic modification, bio-based economy, green chemistry, white chemistry, agriculture, food. De eerste drie termen (structuurgerelateerde) zijn gecombineerd met de overige zoektermen (sectorgerelateerde). Alle mogelijke zoekcombinaties zijn ingezet op titel van artikel en samenvatting van artikel. De zoekresultaten varieerden van 1 tot 120 gevonden publicaties.

Stap 3. Bepalen relevantie

Naast de gebruikte zoekcombinaties en zoekverfijning is de relevantie van de zoekresultaten (1 tot 120 resultaten) getoetst door de samenvattingen

van de betreffende artikelen te beoordelen. Daarbij is gelet op de deelnemende stakeholders en de nationaliteit van platform (stappen 3, 4 en 5 van de projectafbakening). Samen met de input van Rob van Tulder en met behulp van dit inzicht is bepaald of het betreffende artikel kan bijdragen aan een overzicht van succes en faalfactoren van MSP's, en of het artikel dus binnen de deskresearch past.

4.2 Methode online enquête

Naar aanleiding van de resultaten van de deskresearch is in de eerste week van januari (2010) een digitale enquête verspreid onder secretariaten en deelnemers van nationale en internationale multi-stakeholderplatforms. Het doel van de enquête is om de uitkomsten van de deskresearch te toetsen en inzicht te krijgen in de werkwijzen en effectiviteit in de praktijk.

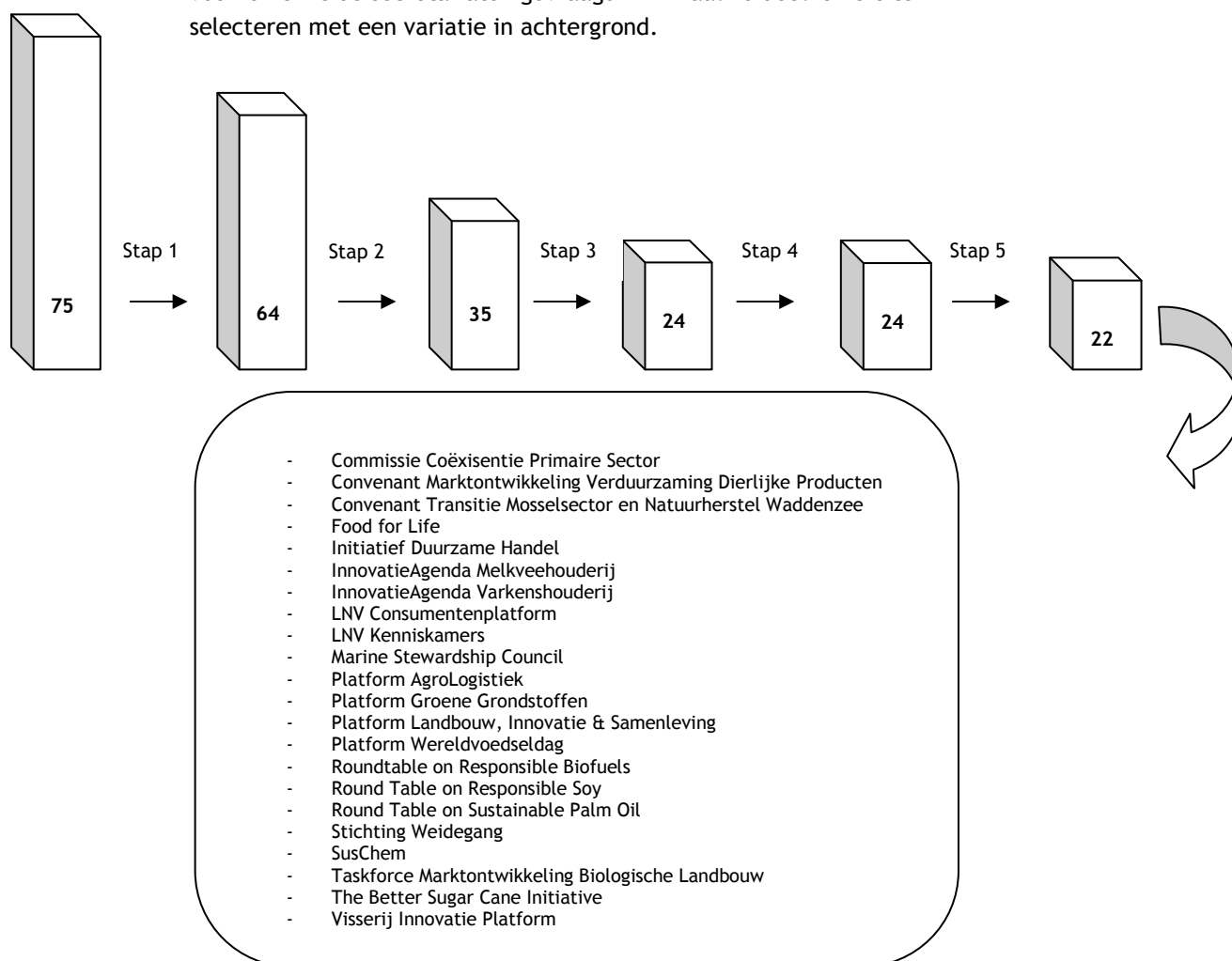
Om de antwoorden van de deelnemers te kunnen duiden is in samenwerking met Rob van Tulder een secretariatenenquête gemaakt met procedurele en algemene vragen, en een deelnemersenquête die zich meer toespitst op de ervaringen van platformdeelnemers.

Op basis van een niet uitputtende longlist van 75 multi-stakeholderplatforms (zie bijlage 2) is met behulp van vijf selectiecriteria een definitieve selectie gemaakt van de te benaderen platforms voor de online enquête. Deze definitieve selectie bestaat uit 22 multi-stakeholderplatforms die een duidelijke structuur vertonen (stap 1), verwantschap hebben met de groene en/of witte biotechnologie (stap 2), een vaste samenstelling van stakeholders hebben waarin minimaal twee categorieën deelnemers naast de overheid in participeren (stap 3), met minimaal één Nederlandse deelnemer die zich richt op voor Nederland relevante vraagstukken (stap 4), en tot slot die de afgelopen vijf jaar actief zijn geweest (stap 5). De variatie in deze groep MSP's draagt bij aan het creëren van een representatief beeld van de werkwijze en effectiviteit van multi-stakeholderplatforms. Figuur 4.1 geeft de selectie van MSP's in verschillende stappen weer en de lijst met MSP's die daadwerkelijk gevraagd zijn deel te nemen in dit onderzoek.

De verspreiding van beide enquêtes is verlopen via intensief contact met de secretariaten en/of coördinatoren van de betreffende platforms. Omdat de processen binnen MSP's vaak gevoelig en vertrouwelijk zijn, bleken veel platforms erg terughoudend in het verlenen van hun medewerking. Gezien

deze gevoeligheid hebben wij de secretariaten van de benaderde platforms gevraagd zelf een selectie te maken van deelnemers die voor de

deelnemersenquête in aanmerking zouden kunnen komen. Om een bias te voorkomen is de secretariaten gevraagd minimaal 10 deelnemers te selecteren met een variatie in achtergrond.



Figuur 4.1

Uiteindelijk hebben 14 volledig participerende platforms en 36 deelnemers meegewerkt aan de online enquêtes. Twee secretariaten hebben wel de enquête ingevuld, maar de deelnemers van die platforms niet. De resultaten zijn zonder elkaar niets waard, dus hebben we besloten die niet mee te nemen in het verwerken van de resultaten. Redenen voor non-participatie zijn vooral gerelateerd aan de gevoeligheid van de GGO-discussie, een gebrekkige en ontoereikende interne organisatie en het

algemene feit dat multi-stakeholderplatforms erg voorzichtig zijn in het benaderen van hun participanten voor onderzoek. Daarmee zit een zekere bias in de enquêteresultaten. Deelnemers van goed lopende platforms zullen waarschijnlijk meer hebben meegewerkt aan de enquête dan deelnemers van minder succesvolle MSP's. Dat levert een onvolledig beeld op van de succes- en faalfactoren van MSP's.

4.3 Methode interviews

Teneinde de resultaten van de online enquête te kunnen duiden en verdiepen hebben twaalf diepte-interviews plaatsgevonden met nationale en internationale experts. Bij de selectie van deze experts is rekening gehouden met een evenwichtige vertegenwoordiging tussen overheid, bedrijfsleven, wetenschap en NGO. Binnen ieder van deze stakeholdergroepen is in overleg met de begeleidingscommissie van de COGEM een selectie van experts gemaakt (zie bijlage 7). De ervaring van de experts als deelnemers of initiator van een MSP's is een belangrijke criterium geweest voor de definitieve selectie.

Bij de selectie van experts is verder gelet op de mate van succes van het platform waarin zij participeren of hebben geparticipeerd. Op die manier is getracht ook minder succesvolle platforms te ondervragen naar de werkwijze.

De duur van de interviews varieerde van 30 tot 90 minuten. Van elk interview is een verslag gemaakt. Deze verslagen zijn ter goedkeuring en aanvulling voorgelegd aan de geïnterviewden. Alle geïnterviewden hebben akkoord gegeven op het interviewverslag (zie bijlage 8)

5 Conclusies

5.1 Succesfactoren

Dit onderzoek ging opzoek naar succes- en faalfactoren van multi-stakeholderplatforms (MSP's). In dit hoofdstuk hebben we de succesfactoren expliciet naar voren gehaald in een tabel, omdat faalfactoren in veel gevallen als omgekeerde succesfactoren te formuleren zijn (zo werd dit ook door de geïnterviewden benoemd en dit bleek ook bij de uitwerking van de resultaten).

Hoewel het moeilijk is de succesfactoren expliciet en definitief te formuleren, hebben we hier toch een poging toe gedaan in de tabellen. We maken daarin onderscheid tussen drie typen MSP's: gericht op kennisdelen, gericht op draagvlak creëren en gericht op realisatie en gezamenlijke uitvoering. Deze indeling naar type MSP blijkt van cruciaal belang voor het welslagen van een MSP. De onderbouwing van de succesfactoren vindt u bij de hoofd- en overige conclusies verderop in dit hoofdstuk. Uiteraard zijn de resultaten onderwerp van discussie en is verder onderzoek nodig voor nuancering en verfijning.

5.2 Hoofdconclusies

Naast het expliciet benoemen van de succesfactoren bij verschillende typen MSP's, kunnen we ook drie hoofdconclusies trekken. Deze conclusies zijn gebaseerd op de resultaten van de deskresearch naar literatuur, de online-enquête en de interviews. Als we verwijzen naar de geënquêteerden dan bedoelen wij de respondenten van de online-enquête. De geïnterviewden zijn de 12 experts met wie we persoonlijke vraaggesprekken hebben gehouden.

I. MSP's zijn aan het verzakelijken

Hoewel MSP's vooral gekenmerkt worden door een mix van 'zachte' en gestructureerde interactieprocessen, worden ze steeds meer op bedrijfsmatige manieren ingericht. Duidelijkheid in en aandacht voor de aanpak en structuur van een MSP creëert ruimte voor de dialoog tussen de deelnemers, vertrouwen bij de maatschappij en de deelnemers en vergroot de transparantie van de dialoog. Daarmee creëert een MSP aanzien en autoriteit, welke beide onmisbaar zijn voor succes. Tegelijkertijd kan aandacht voor procedures en structuren afleiden van waar het werkelijk om

draait in een MSP, namelijk: samen verder komen. Wij concluderen daarom dat het welslagen van een MSP sterk afhankelijk is van de balans tussen enerzijds de mate van gestructureerdheid en anderzijds de mate van aandacht voor de informele dynamiek in het platform. Hieruit volgen de volgende succesfactoren:

Succesfactor	Belang van de succesfactor per type MSP		
	MSP gericht op kennisdelen	MSP gericht op het creëren van draagvlak	MSP gericht op realisatie en gezamenlijke uitvoering
Aandacht voor platformstructuur en procedures	Klein	Medium	Groot
Aandacht voor de informele dynamiek in platform	Groot	Groot	Klein

De tabel is als volgt te lezen. In de grijs gearceerde rij in de tabel kunt u lezen dat aandacht voor de informele dynamiek in het platform van groot belang is voor het succes van MSP's gericht op kennisdelen en op het creëren van draagvlak, en van klein belang voor MSP's gericht op realisatie en gezamenlijke uitvoering.

II. De relatie met de achterban is afhankelijk van het doel van het platform

De relatie van de deelnemers van een MSP met hun achterban is afhankelijk van het inhoudelijk doel van het MSP. Dit inhoudelijk doel is dan ook van invloed op het type persoon dat deelneemt in het MSP. Wanneer het hier gaat om mandaat, dan bedoelen we formele toestemming die een deelnemer nodig heeft van de eigen organisatie om in een MSP uitspraken te doen of verplichtingen aan te gaan namens zijn organisatie. Wanneer we spreken over afvaardiging, dan bedoelen we dat iemands inbreng in het platform geaccepteerd wordt door de achterban, waardoor de deelnemer de achterban meekrijgt en zo draagvlak kan creëren.

Wanneer een MSP primair gaat om kennisdelen, is wel mandaat van de organisatie nodig (immers, deze persoon moet toestemming hebben voor het delen van kennis, soms al voordat het officieel is vrijgegeven), maar geen afvaardiging van de eigen organisatie. De deelnemer is primair een expert op zijn of haar vakgebied. Wanneer een MSP als doel heeft draagvlak

te creëren, dan is vaak geen mandaat van de eigen organisatie nodig, maar wel afvaardiging in de sector. De deelnemer is een autoriteit in zijn of haar sector en kan daardoor vaak succesvol een issue aankaarten en daar draagvlak voor creëren. Tot slot, wanneer het doel van een MSP realisatie is, dan zijn zowel mandaat als afvaardiging van de eigen organisatie nodig. Dit betekent dat de deelnemer zich mag inzetten om het doel te realiseren, maar dat deze persoon ook andere personen nodig heeft en dus mee moet krijgen om het doel te bereiken.

Hieruit volgen de volgende succesfactoren:

Succesfactor	Belang van de succesfactor per type MSP		
	MSP gericht op kennisdelen	MSP gericht op het creëren van draagvlak	MSP gericht op realisatie en gezamenlijke uitvoering
Mandaat - deelnemer kan en mag uitspraken doen namens organisatie	Groot	Klein	Groot
Afvaardiging - deelnemer krijgt de achterban mee	Klein	Groot	Groot

III. Opbouw vertrouwen op vele manieren essentieel voor een MSP

Vertrouwen speelt op verschillende niveaus een rol in een MSP. Ten eerste is er vaak al een vertrouwensband tussen de initiatoren van een MSP. Dit is dus al een voorwaarde om een MSP te starten. Vertrouwen tussen deelnemers is belangrijk voor de informele dynamiek in het platform. Dit kan gerealiseerd worden door kennis te delen en door openheid over de belangen van de achterban. Ook moeten alle deelnemers, dus ook degenen die in een latere fase betrokken raken, vertrouwen hebben in de haalbaarheid van het doel van een MSP en ze moeten erop kunnen vertrouwen dat andere deelnemers hun belangen zullen respecteren. Tot slot is het belangrijk om dit vertrouwen te behouden en niet te veel wisselingen van deelnemers te hebben in een MSP.

Hieruit volgen de volgende succesfactoren:

Succesfactor	Belang van de succesfactor per type MSP		
	MSP gericht op kennisdelen	MSP gericht op het creëren van draagvlak	MSP gericht op realisatie en gezamenlijke uitvoering
Onderling vertrouwen	Groot	Groot	Groot

5.3 Overige conclusies

Uit de literatuurstudie zijn 7 factoren gedestilleerd, die van invloed zijn op de effectiviteit van MSP's. De belangrijkste bevindingen uit de deskresearch, de online-enquête en de interviews worden bij elk van deze factoren samengevat, uitmondend in een subconclusie.

Context van platform

Uit de literatuur blijkt dat we drie soorten context, of omgevingsfactoren, kunnen onderscheiden die van invloed zijn op de effectiviteit van MSP's, namelijk: de timing of het momentum, de ervaringen van de betrokken stakeholders en de dynamiek en geschiedenis van het probleem. Uit de enquête blijkt dat deelnemers de timing van het starten van een MSP niet als belangrijke succesfactor ervaren. Over de andere twee omgevingsfactoren, de ervaringen van de deelnemers met MSP's en de dynamiek en geschiedenis van het probleem, wordt door de geënquêteerden weinig gezegd. Uit de interviews blijkt dat de ervaringen van de deelnemers van cruciaal belang is voor het welslagen van een MSP. Ervaring zegt, aldus de geïnterviewden, namelijk iets over de verwachting dat ze afvaardiging van hun achterban hebben, expert zijn op hun vakgebied en de informele dynamiek van een MSP begrijpen.

Hieruit volgen de volgende succesfactoren en subconclusie:

Succesfactor	Belang van de succesfactor per type MSP		
	MSP gericht op kennisdelen	MSP gericht op het creëren van draagvlak	MSP gericht op realisatie en gezamenlijke uitvoering
Juiste timing bij start van platform	Medium	Groot	Groot

Senioriteit van deelnemers	Klein	Groot	Groot
Belang van geschiedenis en dynamiek van issue	Klein	Groot	Groot

Subconclusie 1

Deze studie levert geen onderbouwing voor een mogelijke relatie tussen de dynamiek en geschiedenis van een vraagstuk en het succes van een MSP. Biotechnologie is daarop een in het oog springende uitzondering, want de geschiedenis is uitgemond in een belemmerende factor voor de dialoog tussen stakeholders in de biotechnologie. Wel blijken de ervaring van de deelnemers en het momentum van cruciaal belang voor MSP's.

Stakeholdersselectie

In de literatuur wordt gesteld dat er een gevarieerde groep stakeholders betrokken moet worden bij MSP's, omdat dit de interactiemogelijkheden en de effectiviteit vergroot. Een afbreukrisico is dat de stakeholders niet evenveel macht, tijd of middelen hebben om te participeren. Er zijn dus geldige redenen te bedenken voor het feit dat stakeholders die niet participeren vanwege gebrek aan middelen, maar wel in het beslissingsproces betrokken moeten worden. Bij de selectie van stakeholders speelt volgens de literatuur het imago van stakeholders een belangrijke rol, waardoor stakeholders wellicht onterecht worden uitgesloten.

Ook de geënquêteerden stellen dat een volledige representatie van de belangen erg belangrijk is voor het welslagen van een MSP. Persoonlijke werving van andere deelnemers is de meest gebruikte selectiemethode.

De geïnterviewden stellen ook dat brede vertegenwoordiging gewenst is. Echter, er wordt ook steeds vaker gedacht in de volgende drieslag: doel (wat willen we bereiken?), middelen (wat hebben we daarvoor nodig?) en deelnemers (wie hebben we daarvoor nodig?). Hieruit blijkt dat een brede vertegenwoordiging geen condicio sine qua non is. Non-participatie door een gebrek aan middelen is volgens de geïnterviewden vooral van toepassing op NGO's. Overigens kan non-participatie ook verklaard worden, doordat NGO's niet willen participeren. Deze conclusie wordt verder toegelicht bij de rolverdeling.

De selectie van deelnemers vindt in de eerste fase van een MSP vooral plaats op basis van het informele en persoonlijke netwerk van de initiators of probleemeigenaren van een MSP, aldus de geïnterviewden. In die eerste fase wordt dan ook vaak met een klein groepje stakeholders begonnen. In een latere fase, aldus de geïnterviewden, wordt op basis van een meer systematische manier de stakeholdergroep uitgebreid. Daarbij wordt vaak op basis van de doelen en de benodigde middelen van het platform een keuze uit relevante stakeholders gemaakt. Het imago van de stakeholders en het behoren tot elkaars netwerk blijkt in die systematische selectie wel een rol te spelen, specifiek in de selectie van NGO's. Verschillen in macht spelen een minder belangrijke rol dan in eerste instantie gedacht, omdat deelnemers elkaar nodig hebben vanwege verschillende typen kennis, onafhankelijk van de grootte of de macht van hun organisatie. Wanneer groepen betrokken worden die over onvoldoende middelen beschikken, dan vinden de geïnterviewden dat ze daarbij geholpen moeten worden.

Hieruit volgen de volgende succesfactoren en subconclusie:

Succesfactor	Belang van de succesfactor per type MSP		
	MSP gericht op kennisdelen	MSP gericht op het creëren van draagvlak	MSP gericht op realisatie en gezamenlijke uitvoering
Brede vertegenwoordiging van typen stakeholders	Klein	Groot	Klein

Subconclusie 2

De stakeholderselectie berust, vooral in de eerste fase wanneer een MSP nog relatief klein is, sterk op het persoonlijke en informele netwerk van de initiators of probleemeigenaren. Dit is gebaseerd op een bestaande vertrouwensband tussen hen. In een latere fase, wanneer een MSP wordt opgeschaald, vindt selectie op een meer systematische manier plaats.

Relatie met de achterban

In de literatuur wordt de relatie met de achterban sterk in verband gebracht met de benodigde mate van besluitvaardigheid van een MSP. De manier waarop deze relatie met de vertegenwoordigde organisatie is vormgegeven, moet idealiter met de deelnemers in een MSP gedeeld worden. Hier moet openheid over zijn. Uit de enquête ontstaat een gedifferentieerd beeld over de relatie met de achterban. Bij sommige deelnemers, met name die uit het bedrijfsleven, is het mandaat helder omschreven en vindt regelmatige terugkoppeling plaats. Bij andere deelnemers is dit totaal omgekeerd. Uit de enquête blijkt dat ook informele terugkoppeling (in de wandelgangen) veelvuldig wordt gebruikt. Verder voelen veel geënquêteerden zich vertegenwoordiger van hun sector in plaats van vertegenwoordiger van hun organisatie en worden ze ook als zodanig benaderd door de andere platformleden.

De geïnterviewden stellen eveneens dat de relatie met de achterban cruciaal is, maar dat deze zelden formeel geadresseerd wordt. Het belang van de relatie met de achterban hangt volgens de geïnterviewden af van het doel van het platform. Bij kennisdelen is dit minder relevant. Voor het creëren van draagvlak en het implementeren van resultaten is dit wel belangrijk. Belangrijke reden volgens de geïnterviewden waarom men veronderstelt dat de relatie met de achterban goed is, is dat deelnemers met senioriteit worden geselecteerd. Ondanks het feit dat de relatie zelden wordt geadresseerd, stellen de geïnterviewden dat openheid en inzicht in de relatie met de achterban bijdraagt aan het onderlinge vertrouwen. Indien deelnemers de relatie met de achterban (interne politiek) met elkaar bespreken is dat een teken van vertrouwen en kan dat bijdragen aan de besluitvaardigheid van een platform.

Subconclusie 3

In de praktijk wordt de relatie met de achterban zelden expliciet geadresseerd, maar openheid over en inzicht in elkaars achterban resulteert in meer onderling vertrouwen. Dit vertrouwen resulteert in betere onderhandelingen en op termijn in betere besluitvorming in een MSP.

Rolverdeling

In de literatuur worden kortweg drie procesmatige rollen onderscheiden, namelijk: de voorzitter, de initiator en de facilitator. De overheid initieert volgens de literatuur de meeste MSP's. Uit de enquête blijkt dat ook. De rol van de voorzitter wordt volgens de geënquêteerden vaak vervuld door één van de deelnemers, of anders door een onafhankelijk persoon die niet inhoudelijk deelneemt aan de discussie. De rol van de facilitator wordt niet specifiek door de geënquêteerden benoemd.

De geïnterviewden stellen dat vooral de voorzitter, de initiator(s), het secretariaat en de informele leiders belangrijk zijn voor het welslagen van een MSP. De voorzitter moet volgens de geïnterviewden altijd onafhankelijk zijn en voldoende ervaring hebben met MSP's om alle gevoeligheden te herkennen. Het secretariaat heeft vaak de rol van aanjager en moet volgens de geïnterviewden de energie tussen de platformbijeenkomsten behouden. De initiator is in de Nederlandse context over het algemeen de overheid, maar die treedt volgens de geïnterviewden idealiter zo snel mogelijk naar de achtergrond. Wanneer dat niet gebeurt, verlaagt dat de kans op slagen van het MSP. Het secretariaat is aanjager in het proces, en moet zorgen voor voldoende energie en het faciliteren van processen bij de deelnemers. De informele leiders zijn de bruggenbouwers in een MSP. Deze rol is vooral van belang in MSP's die tot doel hebben draagvlak te creëren.

Voorts stellen de geïnterviewden dat de deelnemers van een MSP twee rollen op zich moeten nemen: die van strateeg en uitvoerder. Dit kunnen ook twee personen zijn. Zonder de strateeg worden geen beslissingen genomen, zonder de uitvoerder worden beslissingen niet uitgevoerd. Daarnaast komt het in praktijk veel voor dat opzettelijk niet-deelnemende NGO's van grote invloed zijn op het proces binnen het platform. Hun non-participatie is niet uit gebrek aan middelen, maar om beter invloed te kunnen uitoefenen vanaf de zijlijn. Dit zou als aparte rol "in" een MSP gedefinieerd kunnen worden en kan een invloedrijke factor zijn.

Subconclusie 4

De formele (voorzitter) en informele leiders functioneren idealiter naast elkaar. Daarbij is van belang dat de formele leiders de informele leiders herkennen en erkennen.

Belangen

Het besef van gemeenschappelijke belangen is onmisbaar voor het overbruggen van conflicterende issues, aldus de literatuur. Op welke manier zo'n besef tot stand komt en wat de invloed van individuele belangen zijn, komt verder weinig ter sprake. Om tot besef van gedeelde belangen te komen is het wenselijk om de deelnemersachtergrond en de individuele belangen te adresseren. Verder geldt dat deelnemers bereid moeten zijn om in een gemeenschappelijk belang te investeren. Uit de enquête blijkt dat individuele belangen van de platformleden zelden benoemd worden. Wel wordt openheid over belangen, onuitgesproken, belangrijk geacht voor het functioneren van het platform. Verder stellen de geënquêteerden dat toewijding en betrokkenheid bij het gemeenschappelijk belang wenselijk is. Over de individuele belangen zeggen de geïnterviewden dat deze niet expliciet worden besproken in MSP's. Ze worden bekend verondersteld. Vertrouwen tussen de deelnemers dat hun belangen zullen worden gerespecteerd is daarbij van cruciaal belang. Verder blijkt het bedrijfsleven minder open te zijn over hun specifieke belangen, maar dat wordt over het algemeen geaccepteerd.

Doelen

De belangrijkste doelen van een MSP zijn volgens de literatuur: draagvlak creëren, managen van gemeenschappelijke middelen, creëren van een gemeenschappelijke visie en een gebalanceerde uitkomst realiseren. Het is belangrijk dat de deelnemers het eens zijn over het doel van een MSP. Tegelijkertijd stelt de literatuur dat teveel aandacht voor consensus als besluitvormingsmethodiek niet wenselijk is. Conflicten tussen deelnemers zijn namelijk noodzakelijk voor veranderingsprocessen. Tot slot stelt de literatuur dat het bij aanvang van een MSP belangrijk is om een helder inhoudelijk en/of procesmatig doel vast te stellen. Ook uit de enquête blijkt consensus over het doel belangrijk te zijn voor het functioneren van een MSP. Veel geënquêteerden geven dan ook aan achter het primaire platformdoel te staan. Uit de enquête blijkt verder dat doelen zelden specifiek en meetbaar zijn.

Ook de geïnterviewden stellen dat het belangrijk is dat alle deelnemers achter het overkoepelende doel staan. Maar omdat dit overkoepelende doel vaak abstract is, is het nodig verschillende subdoelen te definiëren. Dat draagt ook bij aan de betrokkenheid van de deelnemers bij en vertrouwen in het behalen van het hoofddoel. Over subdoelen bestaat geen consensus, daarover moet juist onderhandeld worden. Bij die onderhandeling is respect voor elkaars belangen van cruciaal belang. De geïnterviewden

stellen verder dat doelen belangrijker zijn dan belangen. Hieruit volgen de volgende succesfactoren en subconclusie:

Succesfactor	Belang van de succesfactor per type MSP		
	MSP gericht op kennisdelen	MSP gericht op het creëren van draagvlak	MSP gericht op realisatie en gezamenlijke uitvoering
Deelnemers hebben gelijke doelen	Klein	Groot	Groot
Deelnemers hebben gelijke belangen	Klein	Groot	Medium

Subconclusie 5

Belangen en doelen zijn sterk met elkaar verbonden. Echter, belangen zijn ondergeschikt aan doelen en worden minder vaak expliciet gemaakt. De belangen van de deelnemende organisaties worden bekend verondersteld en vormen de afbakening voor het onderhandelen over platformdoelen. Het is belangrijk dat er consensus is over het overkoepelende doel, maar dat daarnaast subdoelen gedefinieerd moeten worden die het realiseren van het hoofddoel bevorderen. Hierover kan nooit 100% consensus zijn en daar moet dus over onderhandeld worden. Juist hierbij komen de individuele belangen kijken en er is vertrouwen nodig dat de deelnemers elkaars belangen zullen respecteren. Anders beginnen ze nooit aan de onderhandelingen en kunnen de doelen niet gehaald worden.

Kennisuitwisseling

Kennis en informatie worden in de literatuur sterk in verband gebracht met macht. Grote organisaties hebben over het algemeen meer kennis en daarom meer macht in een MSP. Partijen met minder kennis moeten *empowered* worden door bijvoorbeeld *capacity building*. Over de machtsrelatie stellen de geïnterviewden dat vooral de kracht van het argument geldt en niet de grootte van een organisatie.

De geïnterviewden stellen verder dat *capacity building*, in de vorm van het versterken van de basiskennis en -vaardigheden, vooral relevant is in latere fases van een MSP, wanneer nieuwe deelnemers worden toegevoegd. In tegenstelling tot de initiatoren van een MSP, die direct bij de problematiek

betrokken zijn, kunnen nieuwe deelnemers de *capacity building* nodig hebben om als volwaardige deelnemer mee te kunnen doen.

Verder benoemen de geïnterviewden dat er vaak een verschil bestaat in type kennis tussen de deelnemers. Dit hangt vaak samen met verschil in achtergrond tussen de deelnemers, en resulteert in verschillende opvattingen en perspectieven over hetzelfde onderwerp. Via kennisuitwisseling leren de deelnemers elkaars wereld beter kennen, waardoor ze ook meer vertrouwen creëren.

Hieruit volgen de volgende succesfactoren en subconclusie:

Succesfactor	Belang van de succesfactor per type MSP		
	MSP gericht op kennisdelen	MSP gericht op het creëren van draagvlak	MSP gericht op realisatie en gezamenlijke uitvoering
Deelnemers hebben basiskennis over issue	Groot	Klein	Groot
Kennisuitwisseling binnen het platform	Groot	Groot	Groot
Verschillende typen kennis in platform	Groot	Groot	Medium

Subconclusie 6

Kennisuitwisseling is een middel voor het creëren van vertrouwen tussen deelnemers. Verschil in kennisniveau wordt daardoor verkleind. *Capacity building* kan belangrijk zijn wanneer stakeholders betrokken worden die nog niet op de hoogte zijn van een ander type kennis dan die van zichzelf. Verschillende typen kennis zijn belangrijk om een complex probleem gezamenlijk op te kunnen lossen.

Externe communicatie

Externe informatieactiviteiten (naar de maatschappij) moeten gericht zijn op zowel de voor- als nadelen van een MSP, aldus de literatuur. Daarnaast moet degene die de informatie verspreidt geloofwaardig zijn. Uit de enquête blijkt dat zowel kennisdelen binnen een MSP als met de buitenwereld belangrijk wordt gevonden door zowel de deelnemers als secretariaten. De MSP's gebruiken hiervoor zowel informerende

communicatiemiddelen (zoals een nieuwsbrief) als dialoogactiviteiten (zoals een bijeenkomst). Het doel van de externe communicatie is volgens hen het informeren van de omgeving en het bediscussiëren van de resultaten. Hiermee brengen zij soms dus ook kennis van buiten naar binnen.

De geïnterviewden stellen dat aanzien en autoriteit essentieel zijn voor de externe communicatieactiviteiten van een MSP. Dit versterkt elkaar ook: externe communicatie zorgt ook voor meer aanzien en autoriteit. Hierdoor wordt de effectiviteit vergroot. Over externe communicatieactiviteiten blijken zelden afspraken te worden gemaakt binnen een MSP. Dit leidt ertoe dat deelnemers soms onverwacht worden geconfronteerd met berichten die niet zijn besproken binnen een MSP. Dit heeft (negatief) effect op het onderlinge vertrouwen.

Bewust non-participerende NGO's verdienen specifieke aandacht bij het inbrengen van kennis van buiten. Zij zullen namelijk eerder geneigd zijn openlijk kritiek te leveren, wat het aanzien en de autoriteit van een MSP kan schaden. Hieruit volgen de volgende succesfactoren en subconclusie:

Succesfactor	Belang van de succesfactor per type MSP		
	MSP gericht op kennisdelen	MSP gericht op het creëren van draagvlak	MSP gericht op realisatie en gezamenlijke uitvoering
Externe communicatie	Klein	Groot	Klein

Subconclusie 7

Afspraken over communicatie met de buitenwereld worden zelden gemaakt. Dit leidt ertoe dat deelnemers soms onverwacht worden geconfronteerd met berichten die niet zijn besproken binnen een MSP. Dit heeft (negatief) effect op het onderlinge vertrouwen.

6 Resultaten deskresearch

6.1 Context van het platform

De context waarin stakeholderprocessen plaatsvinden, komt vaak ter sprake wanneer er in de literatuur wordt gesproken over de succesfactoren van MSP's. Er worden drie typen context onderscheiden: politieke context, stakeholder context en context van het onderwerp. De politieke context refereert uiteraard aan nationale en internationale politieke ontwikkelingen, zowel voorafgaand als ten tijde van het platform. Roco (2007) geeft aan dat voor draagvlak voor opkomende technologieën de nationale en internationale politieke context in acht moet worden genomen. Woodhill (2007) stelt de aandacht voor de institutionele context ter sprake, daarmee doelende op de beleidsmatige (politieke), juridische en culturele context waarbinnen stakeholderinteractie plaatsvindt.

De stakeholder context gaat over de ervaringen van de betrokken stakeholders met elkaar, met het onderwerp van het platform en met andere stakeholderprocessen. Dit heeft invloed op het besluit om wel of niet te participeren (Wale et al, 2009). Als onderdeel van de samenstelling van het platform is het daarom wenselijk om het historische perspectief van het probleem te schetsen (Faysse en Cossio, 2005).

MSP's moeten ook passen bij de specifieke behoeftes en context van de situatie of het onderwerp. Volgens Raven et al (2007) is het van belang hoe draagvlak voor bepaalde kwesties gedurende de tijd verandert en ontwikkelt. Faysse en Cossio (2005) noemen in lijn met deze bevinding het inventariseren van het voortdurende interactieproces, als onderdeel van het formatieproces van een platform. Wale et al (2009) leggen juist weer de nadruk op de geschiedenis en ervaring die stakeholders zelf hebben opgedaan met verscheidene interactievormen.

Het is van belang in te zien dat deze contexten veranderen gedurende het verloop van het proces of platform. Het succes van een platform is daarom mede afhankelijk van het monitoren van deze contexten, en de acties die erop ondernomen worden. Een platform moet compatibel zijn met de gegeven context (Faysse en Cossio, 2005)

6.2 Stakeholderselectie

Een heersende gedachte binnen de literatuur over stakeholderprocessen is dat ze een gevarieerde groep stakeholders moeten betrekken. Volgens Edmunds en Wollenberg (2001) is met de selectie van de belangen min of meer al bepaald welke stakeholders en organisaties betrokken zullen worden bij een platform. Vergragt en Brown (2007) geven aan dat niet alleen de *usual suspects* benaderd moeten worden in het debat rondom genetisch gemodificeerd voedsel. Actoren als verzekeraars kunnen volgens deze onderzoekers ook een belangrijke bijdrage leveren aan de formulering van sociale, economische en omgevingsgerelateerde indicatoren. Een gevarieerde groep actoren vergroot de interactiemogelijkheden (Warner, 2007). Ook de studies van Selin en Hudson (2010), van Grebmer en Omamo (2007) en van Pistorius et al (2000) laten zien dat een brede participatie wenselijk is. Volgens Hemmati (2002) zijn er drie basisregels voor de samenstelling van een platform. Ten eerste moet er een balans zijn in de verdeling van verschillende gezichtspunten, met een toereikende variëteit daartussen. Ten tweede moeten minimaal twee stakeholders per type organisatie geselecteerd worden. Tot slot mogen stakeholders maar één groep vertegenwoordigen.

De reden voor het betrekken van stakeholders wordt beredeneerd vanuit twee argumenten: het morele argument en het pragmatische argument. Één van de morele argumenten is dat het binnen een democratie hoort om stakeholders te betrekken bij complexe problemen (Tulder et al, 2004). Daarnaast hebben overheidsinstellingen beperkte middelen en informatie tot hun beschikking om goed beleid te formuleren; stakeholderparticipatie kan hen dus helpen. Een kwart van de bij de Verenigde Naties geregistreerde platforms zijn dan ook alleen gericht op overheidsinstanties. Echter, hoe meer betrokken stakeholders, des te hoger de materiële en immateriële kosten en moeilijker om te komen tot een gezamenlijk standpunt (Vallejo en Hauselmann, 2004).

Vanuit het pragmatische argument wordt beredeneerd dat door stakeholders te betrekken, de effectiviteit van projecten en het nemen van besluiten worden vergroot. Ook resulteert gevarieerde participatie in politieke stabiliteit en creëert het transparantie (Tulder en Zwart, 2006).

De gedachte dat een gevarieerde groep actoren moeten worden betrokken bij participatieprocessen brengt tegelijkertijd de machtsverdeling tussen stakeholders ter sprake. Hebben alle betrokken stakeholders dezelfde

zeggenschap en invloed? Sterke stakeholders hebben door juridische middelen vaak de overhand in interactievormen in vergelijking met gemarginaliseerde groepen. Zij zijn namelijk beperkt door hun sociale status, hun representatie of de beperkte interactiemogelijkheden en hebben daardoor beperkte macht om het beslissingsproces te beïnvloeden (Edmunds en Wollenberg, 2001). Er zijn dus legitieme redenen voor gemarginaliseerde stakeholdergroepen voor non-participatie. Vallejo en Hauselmann (2004) stellen mede daarom dat non-participanten in het beslissingsproces betrokken moeten worden. Grebmer en Omanon (2007) en Wale et al (2009) spreken over de noodzakelijke relatie met beslissingsbevoegde organen. Dat betekent in de meeste gevallen dat politieke instanties betrokken moeten worden bij het interactieproces om implementatie van de resultaten te kunnen garanderen.

Verder speelt het imago van de stakeholders een rol in de selectie. Wanneer het imago onterecht is, of verkeerd geïnterpreteerd wordt, kan dat leiden tot de 'onterechte' uitsluiting van stakeholders. Als onderdeel van het selectieproces is het daarom wenselijk om voorafgaand aan het platform een stakeholderanalyse te doen en die te laten valideren door de stakeholders zelf (Faysse en Cossio, 2005).

6.3 Relatie met achterban

Hoe en door welke stakeholders worden organisaties vertegenwoordigd? Dit is een vraag die in zekere mate het succes van een platform beïnvloed. Onder stakeholders verstaan wij personen die een belang hebben bij een bepaalde kwestie als individuele professional of als vertegenwoordiger van een groep. Hieronder vallen mensen die beslissingen beïnvloeden of dat kunnen, en mensen waarop de beslissing effect heeft (Hemmati, 2002).

De manier waarop stakeholders verbonden zijn aan de achterban moet volgens Faysse en Cossio (2005) gedeeld worden met de participanten van het MSP. Het is belangrijk dat een platform enige mate van besluitvaardigheid heeft; een stakeholder heeft idealiter mandaat om beslissingen te nemen namens de organisatie. Zonder een mandaat is er volgens Warner (2007) geen verplichting om iets te doen met de uitkomsten van het interactieproces. Het wordt dan al gauw een *talking shop*. Om dit te voorkomen is het toevoegen van een actie component wenselijk (Warner, 2007)

Volgens Faysse (2006) moet bij representatie van een organisatie door een stakeholder op een aantal punten gelet worden. Ten eerste moet de

organisatie de capaciteit hebben een afvaardiging te benoemen. Ten tweede moet de organisatie de financiële middelen hebben om deel te kunnen nemen. Tot slot moet een stakeholder voldoende inhoudelijke kennis in te brengen hebben. Gemarginaliseerde groepen hebben dan ook vaak het nadeel binnen een MSP. Ook uit de studie van Bierman et al (2007) blijkt dat capaciteit in diverse opzichten essentieel is om de resultaten van het platform te implementeren. 65% van de bij de VN geregistreerde MSP's geven bijvoorbeeld aan dat zij nog naar geld zoeken.

6.4 Rolverdeling binnen het platform

Binnen het functioneren van een platform zijn drie procesmatige rollen te onderscheiden, namelijk: de voorzitter, de initiator, ook wel de organiserende partij genoemd, en de facilitator. In tegenstelling tot de verwachting komt de rol van de voorzitter weinig ter sprake in de literatuur. Dit is wellicht te verklaren vanuit het feit dat een voorzitter snel wordt geassocieerd met een hiërarchische structuur en MSP's dat juist vermijden.

De initiërende rol wordt in Nederland vaak door overheidsinstanties vervuld. De Nederlandse overheid heeft veelvuldig het initiatief genomen in het initiëren van stakeholderprocessen gericht op de wenselijkheid en richting van nieuwe technologiegebieden (brede maatschappelijke discussies). Echter, gebrekkige motivatie en een beperkte agenda hebben in veel van die initiatieven niet tot de beoogde resultaten geleid. De ervaringen met de overheid als organisator van stakeholderinteractie zijn daarom niet erg positief (Tulder et al, 2004). De (mogelijke) invloed van de initiërende partij op het inhoudelijke interactieproces is dus van invloed op het succes van een platform (Faysse en Cossio, 2005). Het is daarom belangrijk dat de participanten de verschillende rollen binnen het stakeholderproces erkennen (Wale et al, 2009) en daartussen differentiëren. De participerende stakeholders vervullen idealiter geen van de algemene procesmatige rollen binnen het platform. Binnen de Commissie Tabaksblad is om diezelfde reden een strikt onderscheid gemaakt tussen de organiserende rollen en de deelnemers. Deelnemers werden daarom bijvoorbeeld niet benoemd voor subcommissies (procesmatige rollen).

Volgens Woodhill (2007) speelt de facilitator een erg belangrijke rol in het succes van een platform. De facilitator kan het succes van elk initiatief dat betrekking heeft op verschillende groepen stakeholders beïnvloeden. De facilitator is volgens Faysse en Cossio (2005) op een aantal punten van

belang bij de start van een platform. Als eerste speelt de facilitator een rol bij de startanalyses, zoals de stakeholderanalyse, de analyse van het probleem en de analyse van de bereidheid van de betrokken stakeholders. Gedurende het proces is het volgens Woodhill (2007) van belang dat de facilitator zich kan aanpassen. Daarvoor zijn volgens hem leiderschapskwaliteiten en inter-personele competenties nodig. Daarnaast moet de facilitator gedurende het proces *capacity-building* bijeenkomsten organiseren, of extra informatie verzamelen om het interactieproces te faciliteren. Een vraag die aan het begin van een MSP beantwoordt moet worden is of de facilitator moeten faciliteren of bemiddelen (Faysse en Cossio, 2005). Een facilitator is nooit compleet neutraal. Het is echter belangrijk dat hij door de participerende stakeholders wordt geaccepteerd (Faysse en Cossio, 2005).

Naast deze drie procesmatige rollen nemen de betrokken stakeholders vaak ook een inhoudelijke rol aan. Voor NGO's geldt bijvoorbeeld dat zij zich zeer confronterend tot zeer coöperatief kunnen opstellen. Naar gelang de onafhankelijkheid van de NGO, hunvoorspelbaarheid en de proces- vs. productgerichtheid zijn er tien NGO-rollen te onderscheiden (Tulder et al, 2004).

6.5 Identificeren van (gedeelde) belangen en problemen

Een terugkerende variabele voor het functioneren van MSP's is de identificatie en definitie van een gezamenlijk probleem of belang. In relatie tot online stakeholder dialogen geldt volgens Pistorius en Roling et al (2000) dat de discussie over agrobiodiversiteit onder meer afhankelijk is van een heldere definitie van het probleem. Om het interactieproces te faciliteren, kan het wenselijk zijn om het probleem in een breder kader te plaatsen, zoals duurzaamheid, en een verbindend factor (kapstok) te gebruiken om tegenstrijdige belangen te overbruggen. Op detailniveau kunnen stakeholders dan nog steeds niet-gedeelde belangen hebben. De kunst is dan om meer in algemeenheden te treden. Faysse en Cossio (2005) geven in hun studie juist aan dat het toevoegen van meer deel-issues aan het initiële probleem kan bijdragen aan verbeterde interactieproces.

Voor MSP's lijkt ook te gelden dat gemeenschappelijke belangen onmisbaar zijn in het overbruggen van conflicterende interpretaties (Vergragt en Brown, 2007). Zonder gedeelde belangen kun je immers geen gemeenschappelijk doel formuleren. Het gevolg van gebrekkige gedeelde belangen komt in de studie van Larigauderie en Mooney (2010) over intergouvernementele platforms goed naar voren. In deze case werd het

belang van het platform inferieur en de individuele belangen van de lidstaten bovenliggend, waardoor het platform dreigde te mislukken. De uitdaging is om een onderhandeling te structureren waarbij gedeelde belangen kunnen ontstaan en gaan dienen als de basis voor een wederzijds voordelig resultaat (Grebmer en Omamo, 2007).

Om tot gedeelde belangen te komen, is het volgens Edmunds en Wollenberg (2001) belangrijk om de individuele achtergrond van de betrokken stakeholders te omschrijven. Binnen het platform 'Nano Regulation' is bijvoorbeeld uitvoerige aandacht geweest voor de individuele gedragingen van de verschillende stakeholders als eerste stap bij de totstandkoming van het platform (Meili, 2006). Dit is om het vertrouwen tussen de stakeholders te bevorderen. Vanuit de betrokken organisaties bekeken is het op één lijn krijgen van belangen tot op het punt van de implementatie van de resultaten niet nodig, aldus de studie van Roome en Wijnen (2004). Het vereist echter wel commitment van deze organisaties.

Betrokkenheid komt ook ter sprake in de studie van Weisenfeld et al (2001). Een kritieke conditie voor het functioneren van een platform is de bereidheid van participanten om verantwoordelijkheid te nemen in het adresseren van issues die iedereen aangaan. Eén van de redenen waarom stakeholders onderling niet tot een oplossing komen relateert aan de bereidheid om te discussiëren (Faysse en Cossio, 2005; Pistorius et al, 2000). Belangrijke valkuilen met betrekking tot de betrokkenheid zijn free-riding, opportunisme en dubbele agenda's (Warner, 2007). Wale et al (2009) zeggen in lijn met deze bevinding dat het ontbreken van brede participatie-inspanningen kan leiden tot een stagnatie in de ontwikkeling van het platform.

6.6 Doel van het platform

Volgens Woodhill (2007) hebben veel MSP's een slechte start, omdat er valse verwachtingen zijn of omdat er een beperkt inzicht is in de belangen van de betrokken stakeholders. Als de betrokken stakeholders geen duidelijk beeld hebben van de beoogde resultaten kunnen zij succes moeilijk meten en is er een hoge kans op falen. Het is daarom van belang om bij aanvang van een MSP een helder (tijdelijk) inhoudelijk of procesmatige doel te stellen. Overigens staat het doel van een platform vaak niet vast. Een belangrijke succesfactor is daarom dat de participanten erkennen dat doelen kunnen veranderen op basis van feedback en ontwikkelingen in de omgeving (Warner, 2007; Vallejo en Hauselmann, 2004).

Als we kijken naar de doelen dan zien we dat het creëren van consensus het meest wordt genoemd. Consensus binnen het platform en consensus tussen de vertegenwoordigde organisaties. Volgens de studie van Hisschemoller en Bode (2010) naar de H₂ Dialoog in Nederland is de nadruk op consensus te verklaren doordat participanten in groepsverband de neiging hebben om naar consensus te zoeken, ook al is het kunstmatig. Verenigbaarheid van stakeholders wordt in het algemeen beschouwd als de basis voor overeenstemming. Echter, de nadruk op consensus kan participanten blind maken voor de verschillende standpunten (Edmunds en Wollenberg, 2001). Daarnaast heeft consensus voor iedere deelnemer een andere betekenis. Sommige onderzoekers benadrukken daarom dat conflicten de grootste drijver achter sociale verandering zijn en daarom noodzakelijk om de vooroordelen van de participanten te bespreken en te overbruggen (Warner, 2007; Woodhill, 2007).

Als er wordt gesproken over consensus komt draagvlak ook ter sprake. Volgens Raven et al (2007) is er sprake van draagvlak als de experts en de beleidsmakers binnen de samenleving een nieuwe technologie erkennen en ondersteunen, als het algemene publiek is geïnformeerd en positief oordeelt over de technologie, als er geen obstakels zijn voor de toepassing van de technologie en als mensen de toepassing zullen adopteren in hun eigen omgeving.

6.7 Communicatie

Een veel besproken onderwerp in het functioneren van platforms is de rol van informatie. We kunnen daarbij een onderscheid maken tussen interne en externe informatie. Interne informatie heeft betrekking op wat er binnen stakeholderplatforms aan informatie wordt uitgewisseld en gebruikt. Als we het hebben over externe informatie doelen we op de activiteiten die platforms ondernemen om met de buitenwereld te communiceren.

Interne informatie wordt vaak in relatie gebracht met macht. Strategisch gezien is de controle over informatie erg belangrijk. Gemarginaliseerde groepen zijn wat betreft de informatievoorziening bijvoorbeeld extra kwetsbaar. Zij beschikken vaak over minder informatie en moeten de afweging maken om het proces te ondersteunen of informatie te delen die hun fragiele positie verder verzwakt (Edmunds en Wollenberg, 2001). Anderzijds geldt dat de machtige politieke participanten vaak niet geneigd zijn om macht en informatie te delen (Warner, 2007). Teneinde de

machtsverdeling wat betreft informatie in evenwicht te brengen, moeten zulke partijen mandaten delegeren. Verder zijn in het licht van de machtsverdeling *capacity-building* bijeenkomsten belangrijk (Faysse en Cossio, 2005). Op die manier wordt relevante informatie ‘eerlijk’ en open verdeeld en kan asymmetrie worden voorkomen (Tulder en Zwart, 2006).

Met betrekking tot externe informatievoorziening wordt vaak de relatie gelegd met de geloofwaardigheid van het platform. Externe informatieactiviteiten (naar de maatschappij) moeten gericht zijn op zowel de voor- als nadelen (Grebmer en Omamo, 2007; Meili, 2006). Daarnaast moet degene die de informatie verspreidt geloofwaardig zijn. Documentatie en verspreiding van informatie verzekert de transparantie van het platform (Roco, 2007). Met het oog op de non-participanten is dit van cruciaal belang. Bij de bespreking van de externe informatievoorziening komt het gebruik van informatie uit de samenleving ook ter sprake. Omdat de stakeholders vaak niet alle informatie tot hun beschikking hebben, wordt *open-source* informatie-uitwisseling veel genoemd. Op die manier wordt informatie uit de ‘buitenwereld’ ontsloten en gebruikt voor het interactieproces binnen het platform. In de studie van Roco (2007) wordt een *open-source* benadering ook benoemd als middel om de participatie te vergroten. Burgers voelen zich daardoor meer betrokken bij het proces en zullen de resultaten daarom eerder accepteren.

7 Resultaten online enquête

7.1 Deelconclusies

In deze paragraaf staan de meest opvallende deelresultaten beschreven van de online enquête.

Belangrijkste resultaat

De deelnemers lijken de regels van het spel te kennen: iedereen heeft z'n belangen, maar gaat voor het gezamenlijke doel van het platform. Dit gezamenlijke doel wordt door de meesten deelnemers ook gecombineerd met persoonlijke doelen om deel te nemen aan het platform. In het proces in een MSP wordt vaak een balans gezocht tussen informele communicatie en formele afspraken. Daar daarin zit zowel kans op succes als kans op falen.

Deelnemers

Tweederde van de deelnemers is niet betrokken bij de selectie van nieuwe deelnemers, terwijl tweederde dit wel belangrijk vindt. Wanneer het platform samengesteld wordt, is de representatie van alle betrokken belangen volgens driekwart van de deelnemers belangrijk voor het succes van het platform. Dit wordt weerspiegeld in de samenstelling van de meeste platforms: daarin zijn in de meeste gevallen alle vier de sectoren van de samenleving vertegenwoordigd. De vraag is op welke wijze de selectie van de deelnemers plaatsvindt en hoe daarbij rekening gehouden wordt met alle betrokken belangen.

Het verschil in kennisniveau van de participanten is groot volgens de deelnemers, terwijl 85% van de deelnemers het kennisniveau als een belangrijke indicator voor succes beschouwt. Kennis delen wordt echter slechts redelijk belangrijk geacht. Wij zouden verwachten dat de participanten juist veel van het onderwerp weten om mee beslissingen te kunnen nemen en als dat niet het geval is, dat kennisdeling gestimuleerd wordt om dit verschil in niveau op te heffen om verder te komen. Het gebrek aan informatie delen wordt dan ook als mogelijke faalfactor benoemd.

In het algemeen vinden de deelnemers inhoudelijke betrokkenheid belangrijker dan financiële betrokkenheid. De vraag is wat dit betekent wanneer de meeste deelnemers in de vorm van contributie financieel bijdragen aan het platform.

Rol initiator

De initiator van de betrokken platforms is vaak de overheid. De initiator is vaak niet bepalend voor de agenda. 2 van de 13 platforms waarbij de initiator inhoudelijk bij het dialoogproces betrokken blijft, lijken zich bewust te zijn van het feit dat de initiator mogelijk belangenverstrengeling heeft als hij of zij ook deelneemt in het platform. In deze gevallen wordt de initiator in een speciale positie geplaatst, zoals in een klankbord.

Belangen

Belangenverstrengeling wordt slechts door enkele platforms genoemd als issue en dit lijkt verder ook niet echt formeel geadresseerd te worden in een platform, terwijl er wel een afbreukrisico voor het welslagen van het platform is door sterke verschillen in belangen. Een verklaring kan zijn dat men weet wat elkaars belangen zijn, of er vertrouwen heerst tussen de deelnemers, waardoor openheid daarover overbodig is. Echter, bij mogelijke faalfactoren wordt het gebrek aan vertrouwen genoemd. De vraag is dus of er voldoende aandacht besteed wordt aan de individuele belangen als onderdeel van het proces om de gezamenlijke doelen te dienen en welke rol het vertrouwen tussen de deelnemers daarin speelt.

Doelen

De platforms richten zich vooral op het behalen van een specifiek inhoudelijk doel, bijv. het verduurzamen van een keten. Dit doen ze door het zoeken naar gezamenlijke oplossingen en het maken van beleid. Veel participanten kunnen hun persoonlijke doelen (bijv. netwerk uitbreiden) combineren met de algemene doelen. Ze vinden het formuleren van een gezamenlijk doel belangrijk en willen zich hiervoor inzetten. Het merendeel is ook positief over de mate waarin de doelen behaald worden. Daarnaast is de uitloop laag, dus de MPS's lijken goed te functioneren en vooruitgang te maken.

Relatie achterban

De relatie met de achterban is voor sommige deelnemers heel precies geformuleerd, terwijl dat voor anderen helemaal niet gedefinieerd is. Daarnaast rapporteert het overgrote deel na de platformbijeenkomsten; ongeveer 25% overlegt voorafgaand aan een bijeenkomst met haar achterban. Als we kijken naar de inhoudelijke rollen die de deelnemers kunnen vervullen, dan wordt representatie van sector belangrijker gevonden dan representatie van de eigen organisatie. Dit zou kunnen betekenen dat participanten vooral voor het belang van de sector deelnemen in MSP's.

Communicatie

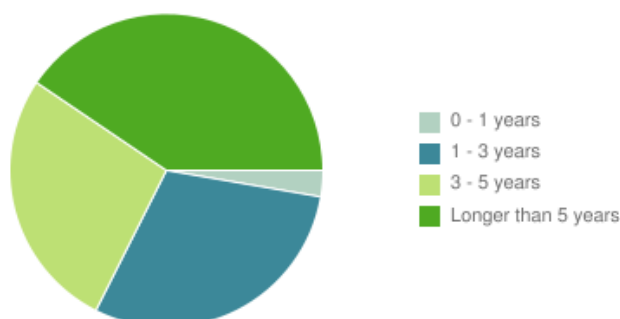
Externe communicatie is essentieel voor het welslagen van het platform. Alle onderzochte platforms zijn hiermee bezig via verschillende communicatiemiddelen.

7.2 De platforms en hun deelnemers

De platforms

In bijlage 5 staat een compleet overzicht van alle MSP's die hebben deelgenomen in dit onderzoek, inclusief enkele basisgegevens over samenstelling, reden en jaar van oprichting, type deelnemers, frequentie van bijeenkomen en verwachte duur van het platform. Er hebben vier internationale platforms deelgenomen, de rest waren Nederlandse platforms. Opvallend is dat de deelnemerscategorie media nooit als stakeholder betrokken is bij de MSP's, dat het bedrijfsleven verruit de grootste vertegenwoordiger is binnen de deelnemende MSP's en dat NGO's beter vertegenwoordigd zijn dan de overheid. Als we naar de stakeholder samenstelling van de deelgenomen platforms kijken valt op dat de meerderheid van de platforms alle stakeholders (behalve media) bij haar platform betreft. De wetenschap is bij drie platforms afwezig. Zowel NGO's, de overheid en het bedrijfsleven is maar bij twee platforms afwezig. Verder moet worden toegevoegd dat binnen twee platforms de leden op persoonlijke titel participeren en dat belangenorganisaties of brancheorganisaties door de secretariaten vaak gezien worden als aparte categorie. Als we de deelnemers vragen naar de verwachte duur van het platform vanaf nu, dan blijkt dat 40% van de deelnemers denkt dat het platform langer dan 5 jaar zal bestaan. Slechts één deelnemer denkt dat het platform korter dan één jaar zal bestaan.

Figuur 7.1: Verwachte duur van platform



In bijlage staat tevens weergegeven wat de respons per MSP was. Opvallend is dat een gering aantal deelnemers een overheidsinstantie vertegenwoordigt. De meeste respons komt van het bedrijfsleven en NGO's.

De deelnemers

Het algemene beeld dat verschijnt als we kijken naar de hoeveelheid leden dat de afgelopen 5 jaar bij de geënuquêteerde platforms vertrok, is dat de leegloop zeer gering is. De meeste platforms groeien of blijven stabiel qua aantal deelnemers.

Eén vijfde van de platforms heeft afspraken gemaakt over de vervanging van participanten indien die niet aanwezig kunnen zijn. Voor de grote internationale platforms is dat geregeld via vaste vooraf benoemde vervanging. Voor de kleinere MSP's is dit vaak geregeld via een zelf aan te wijzen/regelen vervanging.

Een ruime meerderheid (61%) van de deelnemers wordt niet betrokken bij de selectie van andere participanten. Indien de deelnemers wel worden betrokken bij de selectie, dan vindt dat in de vorm van persoonlijke suggesties en werving plaats. Verder nemen participanten in grotere MSP's deel in 'Steering' of 'Executive' boards, en die bepalen vervolgens wie worden toegelaten. Twee deelnemers geven aan dat de participanten zelf bepalen wie deelneemt. De grote internationale platforms gebruiken meestal een apart orgaan voor de selectie van participanten.

Succesfactoren

Over de bovenstaande onderwerpen hebben we de deelnemers ook bevraagd of deze invloed hebben op het succes van het platform. Alle resultaten staan genoemd in tabel 6.1; relevante resultaten voor dit hoofdstuk zijn:

- Ruim driekwart van de deelnemers benoemt de representatie van alle betrokken belangen belangrijk tot heel belangrijk als indicator voor het succes van het platform.
- 44% van de deelnemers zegt dat een duidelijke organisatiestructuur van het platform heel belangrijk is als indicator voor succes van een platform.
- Het merendeel van de platforms komt 3-6 keer per jaar bijeen. De frequentie van de platformbijeenkomsten lijkt voor de deelnemers geen succesfactor voor het MSP te zijn: 42% staat daar neutraal tegenover.

- Over de timing van de oprichting van een platform zijn de deelnemers redelijk neutraal. 43% heeft een neutrale mening over timing van de oprichting van een platform als indicator voor succes.
- Dat participanten elkaar moeten kennen voordat een platform van start gaat is voor het merendeel van de deelnemers niet van belang voor het succes van het platform.
- Ruim een derde van de deelnemer is terughoudend over de betrokkenheid van deelnemers in de opzet van het platform voor het succes van het platform. Tweederde van de deelnemers vindt dit wel belangrijk voor het succes van het platform.

7.3 Doelen van de platforms

Als we de secretariaten vragen naar de doelen van het platform, dan is de promotie van het inhoudelijke doel (bijv. het streven naar duurzaamheid in de keten) voor velen het meest voorkomende doel. Het bouwen van consensus wordt ook vaak genoemd. Verder wordt een redelijk aantal platforms gebruikt voor het maken van concreet beleid dat volgt uit maatschappelijke trends. Slechts twee platforms hebben in hun aangeleverde doelomschrijving een meetbare prestatie-indicator gebruikt.

Ruim 40% van de deelnemers geeft aan dat de participanten van het platform de doelen hebben bepaald. De initiator van het platform wordt in bijna 20% van de gevallen aangewezen als degene die de doelen gesteld heeft. 25% van de deelnemers geeft aan dat diverse participanten of rollen betrokken zijn bij het formuleren van de doelen.

Als de formele doelen vergeleken worden met de doelen van de deelnemers zelf, dan blijkt dat veel deelnemers als persoonlijk doel ook het algemene doel van het platform hanteren. Zij willen daar een bijdrage aan leveren. Verder valt op dat enkele deelnemers ook de mogelijkheid om nieuwe netwerken aan te boren als persoonlijk doel omschrijven. Daarnaast wordt het monitoren van ontwikkelingen in de keten en het verdiepen en delen van kennis als persoonlijk doel genoemd. Twee deelnemers noemen het tonen van hun maatschappelijk betrokkenheid als doel. Als we dezelfde deelnemers vervolgens vragen of deze doelen naar tevredenheid zijn behaald is een merendeel daar positief over.

Succesfactoren

Over de doelen van de deelnemende MSP's hebben we de deelnemers ook bevraagd of deze invloed hebben op het succes van het platform. Alle

resultaten staan genoemd in tabel 6.1; relevante resultaten voor dit hoofdstuk zijn:

- Als we de deelnemers vragen naar het belang van een gezamenlijk doel als indicator voor het succes van het platform, dan blijkt dat een ruime meerderheid dat indiceert als belangrijk. Enkele (8%) geven aan dit een zeer onbelangrijke of onbelangrijke indicator voor het succes van het platform te vinden.

7.4 Rollen en belangen binnen het platform

Rollen

In dit onderzoek maken we onderscheid in de procesmatige rollen initiator, financier, secretariaat en deelnemer.

Veruit de meeste platforms die hebben deelgenomen aan dit onderzoek zijn geïnitieerd door de overheid (LNV of nu EL&I). Het bedrijfsleven en NGO's hebben ongeveer een gelijk aandeel in de oprichting van MSP's. Als we de secretariaten vragen naar de betrokkenheid van de initiator, dan blijkt dat initiërende partijen in alle gevallen betrokken blijven bij de MSP, bijvoorbeeld in het secretariaat of het dagelijkse bestuur. Uit de antwoorden blijkt niet dat er eenduidig wordt gedifferentieerd in rollen. Slechts 2 van de 13 platforms nuanceren de betrokkenheid van de initiërende partij door te stellen dat deze alleen als klankbord of waarnemer te gebruiken. In welke rol dan ook, de initiërende partij blijft in alle gevallen betrokken bij de betreffende MSP.

Wanneer we de secretariaten vragen hoe de activiteiten worden gefinancierd dan wordt lidmaatschap daarbij het meest genoemd als financieringsbron voor MSP's. Verder worden subsidies, fondsen en de overheid genoemd als financier voor de MSP's.

Als we de secretariaten vragen wie de platformbijeenkomsten voorziet, dan blijkt de initiërende of de financierende partij dit nooit of zelden te doen. In veruit de meeste gevallen is één van de participanten voorzitter van de platformbijeenkomsten. In de overige gevallen is deze rol toebedeeld aan een onafhankelijk voorzitter die voor een bepaalde periode aanzit. Het secretariaat is vooral betrokken bij de voorbereiding en uitvoering van besluiten van het platform en de regie en correspondentie van de dagelijkse gang van zaken.

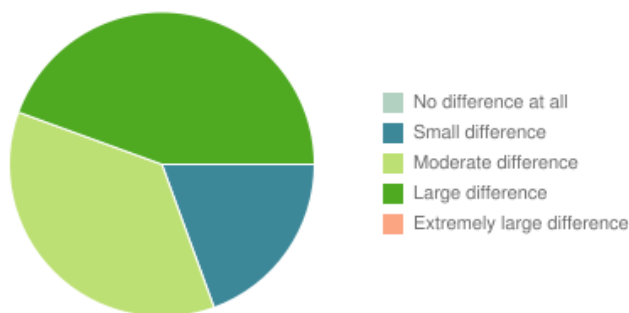
De inhoudelijke rol wordt door de deelnemers verschillend opgepakt. De meeste deelnemers pakken een inhoudelijke rol op als representant van de

gehele sector, bruggenbouwer en/of kennisleverancier. Opvallend is dat de representatie van de belangen van de eigen organisatie, en het nemen van beslissingen weinig wordt genoemd.

Belangen

De deelnemers binnen de platforms zijn vaak zeer divers, en hebben verschillende belangen en mogelijkheden om macht uit te oefenen binnen het platform. Daarmee hebben zij ook verschillende mogelijkheden om hun doelen te halen. In ruim tweederde van de gevallen zijn de individuele belangen van de participanten niet geregistreerd. In drie gevallen is dit wel genoteerd, maar wordt het geheim gehouden. Daarnaast is het kennisniveau van de participanten belangrijk. Bijna de helft van de deelnemers beschouwt het verschil in kennis tussen de participanten groot.

Figuur 7.3: verschil in kennis van deelnemers



Het vaststellen van de agenda is een belangrijke manier om te bepalen wat er binnen het platform gebeurt. In de meeste gevallen (38%) wordt de agenda bepaald in overleg met de participanten. In 32% van de gevallen doet het secretariaat dit. Verder blijkt dat een ruime meerderheid van de deelnemers (75%) hier tevreden tot zeer tevreden over is.

In 44% van de gevallen worden beslissingen overigens op basis van consensus genomen. Agree to disagree wordt zeer weinig toegepast voor de besluitvorming binnen MSP's. Een meerderheid van stemmen wordt in 25% van de gevallen gebruikt voor de besluitvorming.

Succesfactoren

Over de rollen en belangen van de participanten hebben we de deelnemers ook bevraagd of deze invloed hebben op het succes van het platform. Alle resultaten staan genoemd in tabel 6.1; relevante resultaten voor dit hoofdstuk zijn:

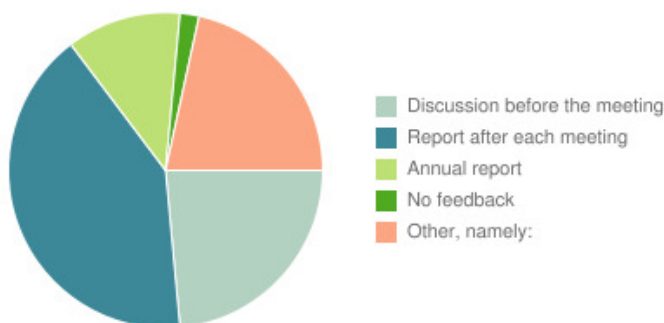
- Als we de deelnemers vragen naar het belang van een onafhankelijke facilitator als voorzitter voor het succes van het platform blijkt dat de deelnemers (35%) dit belangrijk vinden.
- Ruim 85% van de deelnemers beschouwt het kennisniveau als een belangrijke indicator voor het succes van het platform.
- Als we de deelnemers vragen naar het belang van consensus in de besluitvorming blijkt dat een kleine meerderheid dit belangrijk tot heel belangrijk vindt.
- Een ruime meerderheid (86%) van de deelnemers vindt een gezamenlijk belang belangrijk tot heel belangrijk als indicator voor het succes van een platform. Geen van de deelnemers denkt dat dit onbelangrijk is voor het functioneren van het platform.
- Een ruime meerderheid van de deelnemers vindt begrip voor de wederzijdse afhankelijkheid tussen de platformparticipanten een belangrijke factor voor het succes van een platform.
- De toewijding van de participanten bij het platform wordt door 95% van de deelnemers benoemd als belangrijk tot heel belangrijk voor het succes van het platform.
- Als we specifiek naar de financiële toewijding kijken, blijkt dat dit minder sterk wordt beoordeeld als een indicator voor succes. Één vijfde van de deelnemers vindt dat zelfs onbelangrijk.

7.5 Relatie met achterban

We hebben de deelnemers gevraagd naar het mandaat dat ze hebben van hun achterban. Het beeld dat uit de response ontstaat is zeer divers. één kwart van de deelnemers geeft aan dat diens achterban het mandaat niet heeft gedefinieerd. 13% van de deelnemers geeft aan een zeer precieze definiëring te hebben.

Verder zijn er veel verschillende manieren om de achterban op de hoogte te houden van de resultaten en ontwikkelingen binnen het MSP. Uit de response blijkt dat ruim één derde van de deelnemers na elke platformbijeenkomst verslag doet. Enkele van de deelnemers geven aan geen terugkoppeling te geven aan de achterban. Dit is vooral te verklaren vanuit het feit dat sommige deelnemers op persoonlijke titel zitting nemen in een platform. Één vijfde van de deelnemers geeft aan op een andere manier te communiceren met de achterban. Dat gebeurt dan vooral in vorm van informele bijeenkomsten en communicatie via email. 25% van de deelnemers heeft ter voorbereiding van de platformbijeenkomsten een discussie met de achterban.

Figuur 7.4: Methode om achterban te informeren



7.6 Communicatie

Opvallend is dat alle platforms, volgens de beantwoording door de secretariaten, met de omgeving communiceren. Zij gebruiken daarvoor een mix van website, workshops, evenementen en persuitingen in dagbladen en/of vakbladen. Soms worden ook eigen publicaties als extra communicatiemiddel genoemd. Twee platforms maken bovendien gebruik van social media.

Als we de secretariaten vragen naar de doelen die ze willen bereiken met de communicatie, dan vallen daarbij een aantal dingen op. Allereerst wordt het bediscussiëren van resultaten en het informeren van een breed publiek het vaakst genoemd. Verder wordt het generen van maatschappelijk draagvlak het minst vaak benoemd.

Op de vraag hoe kennis binnen het platform wordt gedeeld ontstaat een gevarieerd beeld. Het gebruik van nieuwsbrieven en de platformbijeenkomsten worden het meest genoemd voor kennisuitwisseling. De grote internationale platforms hebben vaak speciale programma's (outreach) opgesteld om hun participanten op de hoogte te houden. Externe bezoeken (in het veld) worden ook genoemd als middel om kennis te delen.

Succesfactoren

Over de bovenstaande onderwerpen hebben we de deelnemers ook bevraagd of deze invloed hebben op het succes van het platform. Alle resultaten staan genoemd in tabel 6.1; relevante resultaten voor dit hoofdstuk zijn:

- Bijna alle deelnemers (94%) beschouwen adequate communicatie met de omgeving een belangrijke indicator voor het succes van het platform.

- Als we kijken naar het belang van externe input, zoals kritiek en opinies voor het succes van het platform, dan geeft het merendeel van de deelnemers aan dit belangrijk te vinden.
- Kennis delen binnen het platform wordt door de deelnemers als belangrijk beschouwd voor het succes van het platform.

7.7 Succes- en faalfactoren

In tabel 7.1 staat een volledig overzicht van de mate waarin de deelnemers mogelijke succesfactoren belangrijk vinden. De resultaten hiervan zijn al verwerkt in alle hoofdstukken.

Aanvullend hebben we de deelnemers gevraagd of er nog succesindicatoren ontbraken. Onderstaande indicatoren zijn daarbij genoemd:

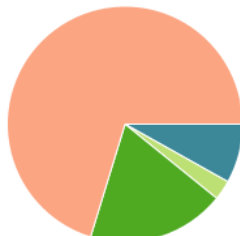
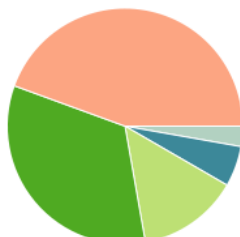
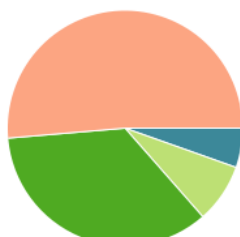
- Onderling vertrouwen en empathie voor verschillen (3)
- Niveau van representatie (2)
- Constructieve en consistente communicatie (2)
- Flexibiliteit in behalen van doelen (1)
- Manieren om resultaten te verspreiden naar relevante partijen (1)
- Meetbaarheid van bijdrage aan discussie (1)
- Externe druk (1)
- Open minded (1)
- Duidelijke decision pathways (1)

Op de vraag wat de drie belangrijkste redenen kunnen zijn waarom het platform zou kunnen falen, zijn onderstaande factoren benoemd:

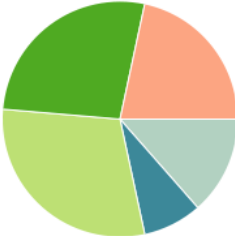
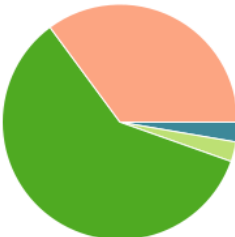
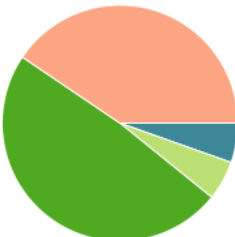
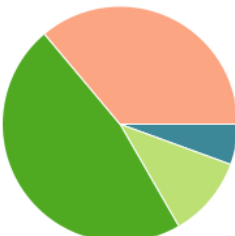
- Gebrek aan middelen (8)
- Sterk verschil in belangen (7)
- Geen aansluiting vinden in de behoefte van de markt (5)
- Gebrek aan visie (5)
- Geen gedeelde doelen (5)
- Gebrek aan betrokkenheid van participanten (4)
- Gebrek aan betrokkenheid van NGO's en de maatschappij (4)
- Geen consistente communicatie (3)
- Niet alle stakeholders worden gerepresenteerd (3)
- Onduidelijk structuur (3)
- Gebrek aan politieke urgentie (2)
- Low-level participatie (2)
- Gebrek aan inzicht in politieke spel (2)
- Geen duidelijke rolomschrijving (2)

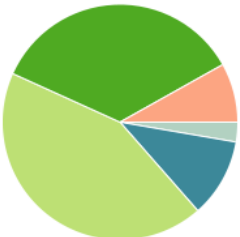
- Focus op het formaliseren van het platform (1)
- Gebrek aan vertrouwen (1)
- Slecht imago (1)

Tabel 7.1: Overzicht van succesfactoren en resultaat

Indicatoren	Resultaat
1. Shared goal(s)	 Unimportant Somewhat unimportant Neutral Somewhat important Important
2. Clear governance structure	 Unimportant Somewhat unimportant Neutral Somewhat important Important
3. Involvement of participants in design of platform	 Unimportant Somewhat unimportant Neutral Somewhat important Important
4. Shared interest(s) in the issue at stake	 Unimportant Somewhat unimportant Neutral Somewhat important Important

5. Participants knew each other before platform started	Unimportant Somewhat unimportant Neutral Somewhat important Important
6. Representation of all interests that are at stake	Unimportant Somewhat unimportant Neutral Somewhat important Important
7. Understanding of mutual dependency	Unimportant Somewhat unimportant Neutral Somewhat important Important
8. Frequency of platform meetings	Unimportant Somewhat unimportant Neutral Somewhat important Important
9. Commitment of participants to platform	Unimportant Somewhat unimportant Neutral Somewhat important Important

10. Financial commitment of participants to platform	 - Unimportant - Somewhat unimportant - Neutral - Somewhat important - Important
11. Meetings being chaired by independent facilitator	 - Unimportant - Somewhat unimportant - Neutral - Somewhat important - Important
12. Adequate communication to environment	 - Unimportant - Somewhat unimportant - Neutral - Somewhat important - Important
13. Knowledge of participants about the issue	 - Unimportant - Somewhat unimportant - Neutral - Somewhat important - Important
14. Knowledge sharing activities within platform	 - Unimportant - Somewhat unimportant - Neutral - Somewhat important - Important

15. Decisions based on 100% consensus	 Unimportant Somewhat unimportant Neutral Somewhat important Important
16. External input (opinions, criticism, information)	 Unimportant Somewhat unimportant Neutral Somewhat important Important
17. Timing of foundation of platform	 Unimportant Somewhat unimportant Neutral Somewhat important Important

8 Resultaten interviews

Tijdens de interviews is gebleken dat verschillende doelen invloed hebben welke procesindicatoren wel of niet van belang kunnen zijn. We onderscheiden drie primaire doelen van MSP's, namelijk: informatie voorziening, draagvlak creëren, realisatie en gezamenlijke uitvoering. Indien één van de genoemde punten hieronder specifiek geldt voor één type MSP, dan staat dat er nadrukkelijk bij vermeld.

8.1 Deelconclusies

De algemene conclusie uit de interviews is dat MSP's aan het verzakelijken zijn. Dit blijkt uit de volgende zaken:

- Marktpartijen zouden idealiter de aanjager moeten zijn, om te zorgen voor directe implementatie van de resultaten.
- NGO's worden steeds meer gezien als serieuze partner met een zakelijke manier van werken. Steeds meer NGO's willen onderhandelen om gezamenlijke doelen te halen. De geïnterviewden noemen bijvoorbeeld Solidaridad, IUCN en het Wereld Natuur Fonds als betrouwbare partner voor MSP's.
- MSP's worden steeds vaker doelgericht en gestructureerd opgezet. Er wordt steeds vaker gedacht in achtereenvolgens: Doel - Middelen - Deelnemers.
- Men is zich steeds meer bewust van het feit dat MSP's professionele ondersteuning vereisen via een secretariaat en onafhankelijke procesmatige voorzitter. Behalve de verzakelijking is deze professionele ondersteuning ook steeds meer nodig, omdat MSP's complexer worden, communicatie en transparantie belangrijker worden en er, doordat MSP's steeds praktischer worden, meer op het spel staat.
- Complementair aan de verzakelijking neemt het besef toe dat de 'zachte elementen' van een MSP (leiderschap, relaties onderhouden, vertrouwen, etc.) enorm belangrijk zijn in MSP's en de elementen hiervan herkend en besproken moeten worden waar nodig.

8.2 Succes- en faalfactoren

In de interviews zijn de volgende succesfactoren geformuleerd. Faalfactoren worden niet specifiek benoemd, omdat vele geïnterviewden aangaven dat dit de omgekeerde succesfactoren zijn. Indien de geïnterviewden faalfactoren expliciet aankaarten, worden ze als zodanig apart benoemt.

Context

- Er moet een gevoel van urgentie zijn, dat druk op de ketel zet om het issue aan te kaarten en een MSP op te zetten. Daarbij moeten de initiatiefnemers en overige deelnemers het gevoel hebben dat samenwerking tot concrete oplossingen kan leiden.

Deelnemers

- Een aantal essentiële kenmerken van de deelnemers: leiderschap, senioriteit, mandaat, groot netwerk en veel kennis. Daarnaast zouden zij iemand naast zich hebben moeten staan voor de uitvoering van de beslissingen.
- Idealiter zijn er per deelnemende organisatie 2 typen persoonlijkheden aanwezig (die overigens ook in 1 persoon verenigd kunnen zijn): de strateeg met beslissingsmacht in de organisatie (die zorg draagt voor de strategische doelen van het MSP) en de uitvoerder die zorgt dat de afgesproken zaken (dus de operationele doelen) uitgevoerd worden. Beide zijn belangrijk om draagvlak te krijgen in de achterban.
- Een MSP begint vaak met een kleine groep stakeholders die een persoonlijke vertrouwensband met elkaar hebben of willen opbouwen.
- Het aantal betrokken stakeholders wordt in de loop van de tijd vaak uitgebreid. Alleen deelnemers die bereid zijn samen te werken, en daarbij dilemma's willen delen, zouden geselecteerd moeten worden. De geïnterviewden spreken in die zin van de *Coalition of the Willing*.
- In een later stadium, wanneer MSP's opschalen, bepalen de deelnemers onderling wie meedoet aan het proces, niet de initiators. De initiators hebben vooral in de opstartende fase de rol om de 'kerngroep', of probleemeigenaren rondom de tafel te krijgen.
- Bij het opschalen van een MSP kan het wel 2 jaar duren voordat de (nieuwe) betrokken stakeholders elkaar voldoende kennen en vertrouwen. Wisselingen van de wacht zijn daarom niet aan te raden. Dit is benoemd als faalfactor.
- Om elkaar te kunnen vertrouwen, zijn openheid over belangen en een bereidheid om samen te werken essentieel. Een gebrek hieraan wordt door de geïnterviewden expliciet benoemd als faalfactor.
- Als de deelnemers ook financieel bijdragen, bevordert dit hun betrokkenheid.
- De deelnemers moeten voldoende tijd en kennis hebben. Een gebrek hieraan wordt door de geïnterviewden expliciet benoemd als faalfactor.

Doel

- De strategische doelen moeten vastgesteld worden door de kleine groep stakeholders die een MSP starten. Het formuleren van deze

doelen kost tijd, en daardoor leren de deelnemers elkaar beter kennen en vertrouwen. Alle deelnemers moeten zich 100% achter deze doelen kunnen stellen. Een beperkte betrokkenheid van de deelnemers bij de strategische doelen van een MSP wordt door de geïnterviewden expliciet benoemd als faalfactor.

- Daarna kunnen 'nieuwe' deelnemers zich aansluiten (indien zij het eens zijn met de strategische doelen) en worden gezamenlijk operationele doelen opgesteld. Met de operationele doelen kunnen nooit 100% van de deelnemers het eens zijn, dus is het belangrijk dat ze bereid zijn te onderhandelen.
- Operationele doelen stimuleren ook de betrokkenheid van de deelnemers, omdat ze samen ergens aan kunnen werken.
- Begin met een concrete case, om vertrouwen verder uit te bouwen. Als het probleem op een abstract onderwerp of niveau ligt, of wanneer er alleen vastgeroeste standpunten zijn, dan begint het proces dus met het 'afpellen' van dit onderwerp totdat er iets concreets te starten is. Dan ontstaat er ruimte voor discussie.
- Bouw het issue dan in de loop van de tijd verder uit, als dat nodig is.
- Enerzijds moeten de doelen van individuele deelnemers in enige mate overlappen of complementair zijn aan de doelen van het MSP. Anderzijds moeten deze doelen weer niet teveel overlappen, want dat leidt ertoe dat deelnemers elkaar napraten en daarmee weinig scherp houden.
- Overeenstemming over de doelen is belangrijker dan gezamenlijke belangen.
- Niet alleen is opgebouwd vertrouwen tussen de deelnemers belangrijk, ook vertrouwen in de haalbaarheid van het doel. De geïnterviewden stellen daarbij dat MSP's kunnen falen door een te hoog of laag ambitieniveau.
- Het is belangrijk om doelgedreven, en niet middelgedreven te zijn in een MSP. Zeg liever: 'we willen de keten verduurzamen' in plaats van 'we willen de keten verduurzamen door geen GMO's te gebruiken'. Als MSP's teveel middelgedreven zijn, is dat volgens de geïnterviewden een faalfactor.

Rollen

- Het initiatief voor een MSP zou vanuit de markt, daarmee bedoelen de geïnterviewden ondernemingen of NGO's, moeten ontstaan. De overheid kan ook initiëren, maar kan zich daarna beter faciliterend opstellen. Teveel sturing vanuit de overheid wordt door de geïnterviewden expliciet benoemd als faalfactor.

- Er moet iemand zijn die de energie op het project houdt, ook tussen de bijeenkomsten door, zodat de vaart erin blijft. Wie dit is, verschilt per fase van een MSP. In het begin vaak de initiator(en), later vaak het secretariaat. Deze maakt het werk van de deelnemers zo makkelijk mogelijk.
- Informele leiders binnen een MSP spelen een essentiële rol om een MSP tot een succes te maken. De voorzitter/coördinator/facilitator moet de informele leiders 'enablen' om als bruggenbouwer te functioneren.
- Het secretariaat, de facilitator en/of de voorzitter spelen een belangrijke rol om zaken te adresseren die niet expliciet besproken, maar wel belangrijk zijn. Ervaring om deze zaken te herkennen is daarvoor een must.
- Ook niet-deelnemende organisaties kunnen een rol spelen als kritische outsider, om een MSP in beweging te krijgen en/of scherp te houden. Een MSP moet openstaan voor kritiek van buitenaf. Zo is Greenpeace bijvoorbeeld erg kritisch over RSPO en IDH. De geïnterviewden stellen dat zulke kritische geluiden serieus genomen moeten worden en het debat over het ambitieniveau van een MSP scherp houden.
- NGO's worden in MSP's vaak 'gebruikt' voor maatschappelijk draagvlak. Door hun deelname zorgen ze voor een zekere mate van onafhankelijkheid. Sommige NGO's kiezen bewust voor non-participatie en houden daarmee MSP's scherp vanaf de zijlijn. Sommige NGO's kunnen niet deelnemen door beperkte financiële middelen. Hierdoor lijkt ook hun expertise te verminderen en is het de vraag of ze hun rol kunnen blijven vervullen in de toekomst. Dit kan het effectief functioneren van MSP's uithollen en is dus een faalfactor.
- Steeds meer NGO's stellen zich constructief op en willen dus onderhandelen over de te behalen doelen. Het is niet aan te bevelen niet-constructieve NGO's in een MSP te vragen. Zij creëren specifieke problemen in MSP's, zoals de beperkte bereidheid om te onderhandelen en de neiging zich in openbaar (negatief) uit te laten over deelnemers of het MSP.
- De wetenschap zou nooit in de *lead* van een MSP moeten zijn, omdat deze te weinig gericht zouden zijn op het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Verder hebben wetenschappelijke instellingen vaak een publicatiedrang die de vertrouwelijkheid van MSP's onder druk kan zetten.

Structuur

- De structuur van een MSP is ondersteunend aan het proces. De focus ligt dus op het proces. Teveel focus op de platformstructuur is expliciet als faalfactor.

- Teveel focus op structuren en governance schaadt het proces. Aan de andere kant moet de structuur wel duidelijk zijn: hoe meer duidelijkheid over de structuur, hoe duidelijker het proces wordt voor de deelnemers en hoe beter het onderlinge vertrouwen van de deelnemers. Om gelijkheid tussen de deelnemers te stimuleren, zou de voorzitter regelmatig moeten rouleren (indien de deelnemers zelf deze taak op zich nemen) en zouden de bijeenkomsten telkens bij een andere deelnemer plaats moeten vinden.
- Vaak vindt er vooroverleg plaats tussen enkele stakeholders. Dit is onderdeel van het proces en moet vooral de ruimte krijgen, maar de deelnemers moeten er wel open over zijn.

8.3 Overige thema's

In de interviews zijn onderstaande thema's uitgebreid besproken. Per thema staat een samenvatting van de belangrijkste opvattingen van de geïnterviewden. Er is hierbij geen onderscheid gemaakt tussen de verschillende typen stakeholders (NGO, wetenschap, bedrijfsleven, overheid, adviesbureau), omdat de aard van de reacties niet substantieel verschilde.

Ownership

In het ideale geval ligt het ownership bij alle deelnemers. In het begin van een MSP moet dit nog vorm krijgen en is de initiator meestal de probleemeigenaar. Indien de overheid initiator is, zou deze in het ideale geval het eigenaarschap af moeten staan. Wanneer het bedrijfsleven initiator is, is het vaak zo dat al meerdere partijen eigenaar zijn.

Later moeten alle deelnemers het gevoel hebben dat ze eigenaar zijn. Dit kan bijvoorbeeld door hen in de gelegenheid te stellen input te geven aan de agenda. Het secretariaat is dan de spil, en de voorzitter heeft de rol om te zorgen dat gewaarborgd wordt dat iedereen zich eigenaar voelt. Om het gevoel van eigenaarschap compleet te maken, is het belangrijk een exit strategie op te stellen wanneer deelnemers hun deelname willen opgeven.

Belangen

Openheid over belangen is essentieel voor het welslagen van een MSP, maar met tegengestelde belangen kan men toch hetzelfde doel dienen. Respect voor elkaars belangen is daarom essentieel. Vaak worden belangen niet expliciet besproken en bekend verondersteld. Het is de rol van de voorzitter om dit wel ter sprake te brengen indien niet-uitspreken het proces belemmert. Vertrouwen zorgt ervoor dat de deelnemers meer open

zijn, maar openheid zorgt ook voor meer vertrouwen. Gebrek aan onderling vertrouwen is expliciet benoemd als faalfactor. Het bedrijfsleven is over het algemeen alleen op hoofdlijnen open over zijn doelen; vaak worden bedrijven daardoor ook met enige argwaan bekeken.

Relatie met achterban

Bij MSP's die als doel hebben draagvlak te creëren of realisatie, is de relatie met de achterban een essentieel onderdeel van het welslagen van het MSP. Wanneer het doel kennisuitwisseling is, dan lijkt het minder van belang. De relatie met de achterban is een fragiele relatie, die aandacht behoeft. In welke fase, daar zijn de geïnterviewden het niet over eens. De meesten zeggen dat deze relatie als goed verondersteld wordt; als de deelnemers vertrouwen hebben in het MSP, hebben ze tevens vertrouwen dat de overige deelnemers hun achterban mee kunnen krijgen in de beslissingen. Deelnemers met voldoende autoriteit weten wel hoeveel ruimte ze hebben om positie in te nemen. Anderen zeggen dat deze juist aan het begin besproken moet worden, of juist helemaal niet, omdat men allang blij is dat alle deelnemers aan tafel zitten.

De kunst in een MSP is de interne politiek en belangen van elkaars achterban te begrijpen. De deelnemers kunnen elkaar dan helpen de achterban mee te krijgen. Het secretariaat van het MSP kan faciliterend zijn, door bijvoorbeeld nieuwsbrieven te schrijven, die de deelnemers kunnen verspreiden in hun achterban.

De meeste deelnemers hebben er begrip voor als beslissingen eerst met de achterban besproken moeten worden. Brancheverenigingen nemen hierin een aparte plek in, omdat zij vrijwel alles eerst met hun achterban / leden moeten bespreken. Dit kan een vertraging in het proces teweeg brengen.

Kennisdelen

Het delen van kennis is soms een doel, maar vaker een middel in een MSP, om elkaar te leren kennen en vertrouwen op te bouwen en om oplossingsrichtingen te verkennen. Om die reden heeft het ook voorkeur om niet teveel wisselingen van de wacht te hebben. Een gebrek aan continuïteit is ook expliciet benoemd als faalfactor. In de discussies binnen een MSP prevaleert het argument boven de grootte en dus vaak macht van een organisatie. Echter, het verschil in macht (door verschil in kennis over het issue) wordt vaak onderschat. 'Achtergestelde' groepen moeten *empowered* worden door kennis met hen te delen en hen te betrekken bij het proces. Ook moet wetenschappelijke kennis over multi-

stakeholderprocessen beter aansluiten op de praktijk en het beslissingsproces.

Over het algemeen zijn er altijd verschillende typen kennis, zoals over de lokale biodiversiteit, of de financiering van nieuwe technieken en het beleid dat de overheid nastreeft, nodig. Deze verschillende kennis moet complementair zijn. Bij gebrek aan een specifiek type kennis, kunnen onafhankelijke partijen ingezet worden of nieuwe deelnemers erbij gehaald worden. Het gaat dan bijvoorbeeld om kennis van specifieke lokale omstandigheden, die NGO's vaker bezitten dan bedrijven. De voorzitter moet oog hebben voor 'invloedrijke' kennisleveranciers binnen een MSP. Zij moeten die positie vooral niet misbruiken. Vooral in implementatiegerichte MSP's, waarin vaak financieel commitment wordt verwacht, kan kennis over bijvoorbeeld nieuw overheidsbeleid of nieuwe technieken sterke invloed hebben op het onderhandelingsproces.

Binnen een MSP kunnen deelnemers niet alleen verschillen in kennis hebben, maar ook in vaardigheden. Wellicht kunnen sommige deelnemers onvoldoende hun mening over het voetlicht brengen, of onderhandelen. Ook kunnen er taal- en cultuurbarrières zijn die in de weg staan voor een goed proces binnen het MSP. De verschillen in achtergrond tussen de deelnemers kunnen er verder toe leiden dat deelnemers kennis en informatie verschillend opvatten. Het is hoe dan ook een taak van de voorzitter om iedereen zijn of haar rol te gunnen, ondanks verschillen in vaardigheden, taal en cultuur

Rol overheid

De rol van de overheid in MSP's is aan het veranderen. In het verleden was het vaak middelgedreven, waarbij de strategische en operationele doelen vooraf door de overheid bepaald werden. Momenteel is de rol van de overheid steeds vaker doelgedreven, waarin de overheid een maatschappelijk probleem omschrijft, waarvoor het bedrijfsleven een oplossing zou moeten zoeken.

In die zin zien wordt de overheid vaak gezien als de meest aangewezen stakeholder om een MSP op te zetten. Dus probleem en doel omschrijven, en het dan aan het bedrijfsleven overlaten om op te lossen. De overheid zou dit dan moeten financieren en faciliteren. De overheid kan beter niet in de lead zijn, omdat deze geen afstand kan doen van haar achterban, de politiek. Dit wordt gezien als een faalfactor. Blijvende betrokkenheid van de overheid is wel wenselijk, omdat de overheid invloed heeft op wet- en

regelgeving en de deelnemers van het MSP hierover en over het politieke proces kan informeren.

In die nieuwe, meer doelgedreven rol van de overheid is het moeilijker om vraagstukken met een belangrijk ethisch component, zoals de biotechnologie, via een MSP tot consensus te komen. Deze ethische vragen hangen nauw samen met de politieke context. Om die reden kan de overheid dit type vraagstukken niet aan de markt overlaten.

De overheid wordt af en toe nog als onstabiele partner gezien, vanwege politieke wisselingen elke 4 jaar. Bij zo'n wisseling ontstaat onduidelijkheid over het belang van de overheid.

Overige opmerkingen

- Goede communicatie intern is essentieel om ook goed extern te kunnen communiceren.
- Als een MSP autoriteit heeft opgebouwd op haar vakgebied, is het MSP succesvol

Bijlage 1: Literatuurlijst deskresearch

- Bierman, F., Chan, M., Mert, A. en Pattberg, P. (2007). Multi-stakeholder Partnership for Sustainable Development: Does the Promise Hold. *Paper presented at the Conference on the Human Dimension of Global Environmental Change. Amsterdam.*
- Edmunds, D. en Wollenberg, E. (2001). A Strategic Approach to Multi stakeholder Negotiation. *Development and Change: vol. 32, pp. 231-253.*
- Faysse, N. en Cossio, V. (2005). A methodology for intervention in the design and evaluation of a short-term multi-stakeholder platform. *Working Paper, International Cooperation with Developing Countries.*
- Faysse, N. (2006). Troubles on the Way: An analysis of the Challenges Faced by Multi stakeholder Platforms: *Natural resources forum: 30 (3), pp. 219-229.*
- Grebmer von, K. en Omamo, W.S. (2007). Options for a rational dialogue on the acceptance of biotechnology. *Biotechnology Journal: vol. 2.*
- Hemmati, M. (2002). Multi-stakeholder Processes for Governance and Sustainability: Beyond Deadlock and Conflict: *Earthscan, London.*
- Hisschemoller, M. en Bode, R. (2010). Institutionalized knowledge conflict in assessing the possible contribution of H₂ to a sustainable energy system for the Netherlands. *International Journal of Hydrogen Energy.*
- Larigauderie, A. en Mooney, A.H. (2010). The Intergovernmental science policy Platforms on Biodiversity and Ecosystem Services: moving a step closer to an IPCC-like mechanism for biodiversity. *Current Opinion in Environmental Sustainability: vol. 2, pp. 9-14.*
- Meili, C. (2006). Nano-Regulation: A multi-stakeholder-dialogue-approach towards a sustainable regulatory framework for nanotechnologies and nanosciences. *The Innovation Society, Ltd, St. Gallen.*
- Pistorius, R., Roling, N.G. en Visser, B. (2000). Making agrobiodiversity work: results of an on line stakeholder dialogue (OSD) in the Netherlands. *Netherlands Journal of Agriculture Science: vol. 48, pp. 319-340.*

- Roco, C.M. (2007). Possibilities for global governance of converging technologies. *Journal of Nanoparticle Research*: vol. 10, pp. 11-29
- Roome, J.R. en Wijen, F. (2004). Stakeholder Power and Organizational Learning in Corporate Environmental Management. *Organization Studies*: vol. 27, issue 2, pp. 235-263.
- Raven, R., Mourik, R. en Feenstra, Y. (2007). Modulating societal acceptance in new Energy projects. *Paper for the 4e Dubrovnic Conference on Sustainable Development of Energy Water and Environment Systems*.
- Selin, C. en Hudson, R. (2010). Envisioning nanotechnology: New media and future-oriented stakeholder dialogue. *Technology in Science*: vol. 32, pp. 173-182.
- Steins, N.A., Edwards, V.M. (1998). 'Platforms for Collective Action in Multiple-Use CPR's', Paper gepresenteerd op de 7e conferentie van de International Association for the Study of Common Property.
- Tulder, van R., Kaptein, M., Mil van E.M. en Schilpzand, R.A. (2004). De strategische stakeholderdialoog: opkomst - succesfactoren toekomst. *Business Society Management, Erasmus Universiteit. Schuttelaar & Partners*.
- Tulder, van R. en Zwart, van der A. (2006). International Business-Society Management: Linking corporate responsibility and globalization: *Routledge Group, London*
- Vallejo, N. en Hauselmann, P. (2004). Governance and Multi-stakeholder Processes. *International Institute for Sustainable Development*.
- Vergragt, J.P. en Brown, S.H. (2007). Genetic engineering in agriculture: New approaches for risk management through sustainable reporting. *Technological Forecasting & Social Change*.
- Wale, E., Chishakwe, N. en Lewis-Lettington, R. (2009). Cultivating participatory policy processes for genetic resource policy: lessons from the Genetic Resources Policy Initiative (GRPI) project. *Biodivers Conserv*: vol. 18, pp. 1-18.
- Warner, J. (2007). Beauty of the Beast: Multi-Stakeholder Participation for Integrated Catchment Management
www.ashgatepublishing.com
- Weisenfeld, U., Reeves, C.J. en Hunck-Meiswinkel, A. (2001). Technology management and collaboration profile: virtual companies and industrial platforms in the high tech biotechnology industry. *R&D Management*: vol. 31, issue 1.

Woodhill, J. (2007). Facilitating Complex Multi-Stakeholder Processes: A Societal Learning Perspective. *Wageningen International, CD&IC Programme*.

Bijlage 2: Longlist multi-stakeholderplatforms

Advisory Committee GMO-crops	Klankbord Groep AVEBE
AGE Platform Europe	Leaders for Nature
Aqua for All	Life Sciences in Uitvoering (CSG)
Bewust met Hout	LVN Consumentenplatform
BEwust met Reis	LVN Kenniskamers
Bezinnings Groep Energie	Maatschappelijk Café
Business Social Compliance Initiative	Marine Stewardship Council
Club van Rome	Nanopodium
Commissie Co-existentie	Nederland Bereikbaar
Connecting the Chain	Nederlands Platform Duurzame Energie
Convenant Gezond Gewicht	Nederlands Platform Milieudoelen
Convenant Marktonwikkeling Verduurzaming Dierlijke Producten	Netherlands Water Partnership
Convenant Schone & Zuinige Agrosectoren	Netwerk Vitale Landbouw & Voeding
Convenant Transitie Mosselsector en Natuurherstel Waddenzee	SusChem
De Groene Zaak	Platform AgroLofistiek
Duurzame ZuivelKeten	Platform Verduurzaming Voedsel
Earth Charter Initiative	Platform Wereldvoedseldag
Epode European Network (EEN)	Profetas
Eten en Genen	Roundtable on Responsible Soy
Ethical Trading Initiative	Roundtable in Sustainable Palm Oil
European Platform for Action on Diet Physical Activity & Health	Roundtable on Sustainable Consumption and Production
FAO Biotechnology Forum	Schone Bronnen
FoodService Network	SIGN
Forest Stewardship Council	Social Accountability International
Future of Food	Soja Coalitie
GeZonderWijs	Stichting Duurzame Voedingsmiddelen Keten
Global Compact Netherlands	Stichting Het Nieuwe Werken
Global Reporting Initiative	Stichting Nederland Schoon
Good Food Alliance	Stichting Weidegang
Hunger Task Force	Sustainable Agriculture Platform
Initiatief Duurzame Handel (I.D.H.)	Taskforce Duurzame Soja
InnovatieAgenda Melkveehouderij	Taskforce Marktonwikkeling Biologische Landbouw
InnovatieAgenda Melkveehouderij	The Better Sugar Cane Initiative
International Obesity Taskforce (IOTF)	World Connectors
Jongeren Op Gezond Gewicht (JOGG)	Science & Business
Food For Life	Plants For the Future
Platform Groene Grondstoffen	Roundtable on Responsible Biofuels

Bijlage 3: Enquête secretariaten

1. Please provide us with some basis information about your platform

- Name of platform
- Founding year
- Reason for foundation
- Initiator of the platform

2. Is the initiator of the platform involved in the dialogue processes within the platform? [closed question]

- a. Yes. [How?]
- b. No.

3. By whom are the activities of the platform financed?
[open question]

4. Is the financier of the platform involved with the dialogue processes within the platform? [closed question]

- a. Yes. [How?]
- b. No.

5. What are the platform's goals? (please give the formal wording of these goals)
[open question]

6. By whom are the goals of the platform determined?
[multiple choice]

- a. By the initiator
- b. By the financier
- c. By the secretariat
- d. By the participants
- e. Other, namely

7. Who chairs the platform sessions?
[multiple choice]

- a. One of the participants
- b. Independent facilitator
- c. Initiator
- d. Financier
- e. Secretariat

- f. Other, namely
8. What are the responsibilities of the secretariat within the platform?
[open question]
9. Please provide some information about the number of participants.
- Current number of participants
 - Number of participants that have left in the last 5 years
 - Number of participants that have joined in the last 5 years
10. Which type or organizations are represented in the platform, and how many?
- a. Government
 - b. NGO (social organisation)
 - c. Business
 - d. Science
 - e. Media
 - f. Other, namely:
11. Are there any arrangements concerning the replacement of an absent participant? [closed question]
- a. Yes [Which?]
 - b. No
12. Are the personal interests of the participants registered?
[closed question]
- a. Yes, and they are publically available
 - b. Yes, but they are kept private
 - c. No.
13. How often does the platform meet on average?
[... time/year]
14. How does formal communication take place with the platform's environment?
[multiple choice]
- a. No communication
 - b. By newsletter
 - c. By website
 - d. By professional or public press
 - e. By online tools, such as internet debates, blogs and social media

- f. By workshops/conferences
- g. Other, namely

15. How important are the following aims of the platform communication?

	Not Important		Very Important		
	1	2	3	4	5
1. Informing participating organisations					
2. Informing broad audience					
3. Discussing results					
4. Collecting knowledge					
5. Generating social support					
6. Other, namely					

Bijlage 4: Enquête deelnemers

1. Please provide us with some basis information about your platform?
 - Name of platform
 - I am a member since
2. Which type of organization do you represent as participant?
[Multiple choice]
 - a. Government
 - b. NGO (social organisation)
 - c. Business
 - d. Science
 - e. Media
 - f. None: on personal title
 - g. Other, namely
3. Are you, as a participant, involved with the selection of other participants?
[closed question]
 - a. Yes. [How?]
 - b. No.
4. What are the two most important goals for you as participant? (in your own words)
[open question]
5. How successful is the platform in your opinion in achieving your goals up to now?
[scale 1-5]

	Not successful					Very successful				
Achieving goals	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

6. How are decisions made within the platform?
[multiple choice]
 - a. Based on consensus (100%)
 - b. Based on a majority of votes (>50%)
 - c. The chairmen decides
 - d. Agree to not agree

- e. No official decisions are made
- f. Other, namely

7. By whom is the agenda for platform meetings determined?

[multiple choice]

- a. By the secretariat
- b. By the chairmen
- c. By the financier
- d. In consultation with participants
- e. Other, namely

8. Do you feel comfortable with this way of agenda setting?

[scale 1-5]

	Not comfortable					Very comfortable				
Way of agenda setting	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

9. What are your two most important contributions to the dialogue processes within the platform? [multiple choice]

- a. Knowledge supplier
- b. Critical voice
- c. Building bridges
- d. Making decisions
- e. Representing interests of my organization
- f. Representing interests of my sector
- g. Other, namely

10. How precise did your organisation defined your mandate to take position within the platform?

	Not precise					Very precise				
Definition of mandate	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

11. How do you inform your organisation on your input in the platform and the results of the process?

- h. Discussion before the meeting
- i. Report after each meeting
- j. Annual report
- k. No feedback

l. Other, namely

12. How would you describe the difference in knowledge about the issue at stake among the participants of the platform?
[scale 1-5]

	Not great					Very great				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Difference in knowledge										

13. Which activities are undertaken to share knowledge within the platform?
[open question]

14. In your opinion, how important are the indicators mentioned below for the success of the platform? [scale 1-5]

	Not important					Very important				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Shared goal(s)										
2. Clear governance structure										
3. Involvement of participants in design of platform										
4. Shared interest(s) in the issue at stake										
5. Participants knew each other before platform started										
6. Representation of all interests that are at stake										
7. Understanding of mutual dependency										
8. Trust between the participants										
9. Frequency of platform meetings										
10. Commitment of participants to platform										
11. Financial commitment of participants to platform										
12. Meetings being chaired by independent facilitator										
13. Adequate communication to environment										
14. Knowledge of participants about the issue										
15. Knowledge sharing activities within platform										
16. Decisions based on 100% consensus										
17. External input (opinions, criticism, information)										
18. Timing of foundation of platform										

15. If any, which other indicators, not mentioned in the list above, are important for the success of the platform?
[open question]
16. What are the three most important reasons that the platform could fail?
[open question]
17. How long do you expect the platform to exist from now?
[multiple choice]
 - a. 0-1 year
 - b. 1-3 year
 - c. 3-5 year
 - d. Longer than 5 year

Bijlage 5: Basisgegevens deelgenomen MSP's

Naam	Jaar van oprichting	Reden van oprichting	Aantal deelnemers	Type deelnemers					Aantal bijeenkomsten per jaar	Respons deelnemers	
				Overheid	NGO	Bedrijfsleven	Wetenschap	Media		Aantal	Type
Roundtable on Responsible Biofuels	2007	Door dialoog verzekeren dat biobrandstoffen duurzaam worden geproduceerd en streven naar standaardisatie.	120	9	24	55	14	0	4-6	3	- 1 NGO - 1 Bedrijf - 1 Brancheorganisatie
Round Table on Responsible Soy Association	2006	Creëren van consensus tussen soja waardeketen stakeholders over wat productie van duurzame soja betekent en creëren van handelsconnectie van duurzame soja producerende en consumerende landen	150	5	19	81	2	0	0-1	4	- 2 NGO - 1 Bedrijf - 1 Wetenschap
Innovatieagenda varkensvleesketen	2007	Door grote uitdagingen waarvoor de varkenshouderij staat. Enerzijds vanuit de maatschappij; deels hieraan gekoppeld vanuit problemen op gebied van milieu, welzijn, gezondheid, landschappelijke inpassing van bedrijven, en economie.	8	1	0	4	3	0	4	3	- 1 Overheid - 1 NGO - 1 Wetenschap
Consumentenplatform	2002	Om het consumentenperspectief mee te nemen in beleidsvorming.	20	1	2	7	3	0	3	1	- 1 Overig

Platform Landbouw Innovatie en Samenleving	1993	Behoeftte aan een team dat technische ontwikkelingen (binnen het werkveld van LNV) afzet tegen maatschappelijke ontwikkelingen.	8	0	1	3	4	0	4	3	- 3 Wetenschap
Visserij Innovatieplatform	2006	Doordat de Nederlandse Noordzeevervisserij in zwaar weer verkeerde: winstgevendheid, duurzaamheid en imago.	12	3	1	4	1	0	5-6	1	- 1 Bedrijf
Informeel Platform Wereldvoedseldag	2008	Doordat de voormalige organiseerde partij van Wereldvoedseldag ermee stopte.	11	2	8	1	0	0	2	2	- 2 NGO
Initiatief Duurzame Handel	2008	Schokland Akkoord.	>100	6	57	>100	2	0	3	3	- 3 Bedrijf
Platform Groene Grondstoffen	2006	Vanwege het besef dat Nederland een omslag moest maken van fossiel naar duurzaam omdat fossiele energie schaarser en dus duurder wordt, omdat we voor onze energie grotendeels afhankelijk zijn van derden en omdat het gebruik van fossiele brandstoffen klimaatverandering veroorzaakt.	18	3	2	7	5	0	5-6	3	- 1 Bedrijf - 1 Wetenschap - 1 Overig
Stichting Weidegang	2007	stimulatie weidegang melkkoeien	11	1	2	8	0	0	2	2	- 2 Bedrijf

Platform Agrologistiek	1993	Meer aandacht voor logistiek als belangrijke factor in de concurrentiepositie van de agrosector	23	2	13	6	2	0	4	1	- 1 Bedrijf
Roundtable on Sustainable Palm Oil	2003	Om de teelt en het gebruik van duurzame palmolie te promoten door samenwerking in de keten en een open dialoog tussen de stakeholders te stimuleren.	480	0	20	360	0	0	4-6 steering committee	6	- 1 NGO - 5 Bedrijf
SusChem	2005	Op initiatief van de EC om de sector verder te structureren en samenwerking te faciliteren.	1000	Onbekend	0	Onbekend	Onbekend	0	0-1	1	- 1 Bedrijf
Convenant Co-existentie	2005	Om met sectororganisaties te komen tot concrete en breed gedragen co-existentieafspraken	4	0	0	4	0	0	2	2	- 2 Bedrijf

Bijlage 6: Interviewprotocol

- I. Beschrijving van betrokkenheid bij en ervaringen met multi-stakeholderplatforms
- II. Geef een voorbeeld van een succesvol platform; wat maakte dit platform tot een succes?
- III. Geef een voorbeeld van een onsuccesvol platform; wat maakt dat dit platform faalt?
- IV. In hoeverre ligt het ownership van het proces in het platform bij de deelnemers? Hoe belangrijk is dit voor het halen van de doelen, het commitment van de deelnemers?
- V. Hoe wordt de agenda bepaalt?
- VI. Wat is de rol van kennis delen bij het platform?
- VII. Hoe worden de belangen van de stakeholders kenbaar gemaakt en gedeeld?
- VIII. Wat is de relatie met de achterban en hoe wordt deze vorm gegeven?
- IX. Een voorlopige conclusie uit de enquête is:
“In het proces in een MSP wordt vaak een balans gezocht tussen informele communicatie en formele afspraken. Daarin zit zowel kans op succes als een kans op falen.”
 - Herkent u dit?
 - Hoe gaat men daar in de verschillende platforms mee om? Welke valkuilen levert dat op?
- X. Wat zijn in uw ogen de 3 grootste uitdagingen voor het succes van MSP's in de komende 5 jaar?
- XI. Wat zijn uw ogen de 3 belangrijkste bedreigingen voor het functioneren van MSP's in de komende 5 jaar?

Bijlage 7: Overzicht geïnterviewden

Naam	Organisatie
Johan Sanders	Wageningen Universiteit
Jim Woodhill	Wageningen Universiteit
Marcel Wubbolts	DSM
Menno Douma	LTO Noord
Beate Kettlitz	Confederation of the Food and Drinks Industrie
Marianne Kuil	Dierenbescherming
Sven Sielhorst	Solidaridad
Roeland Bosch	Ministerie van Economische Zaken, Landbouw & Innovatie
Monique Bosman	Ministerie van Infrastructuur & Milieu
Leonoor van Munster	Ministerie van Buitenlandse Zaken
Marije Hulsinga	Schuttelaar & Partners
Hans Blonk	Blonk Milieuadvies

Bijlage 8: Verslagen van interviews

Naam: Marije Hulsinga
 Functie: Senior Adviseur, Schuttelaar & Partners
 Datum: 28-3-2011

I. Betrokkenheid bij en ervaringen met multi-stakeholderplatforms

Marije Hulsinga is senior adviseur bij Schuttelaar & Partners. Zij is zowel inhoudelijk als procesmatig betrokken bij verschillende multi-stakeholderinitiatieven. Voor het rijksprogramma FileProof heeft Marije opgetreden als moderator van de discussies tussen experts. Daarnaast is Marije betrokken bij de oprichting van verschillende burgerplatforms, waaronder die van het Ministerie van I&M. In die rol heeft zij geadviseerd over het begrijpelijk maken van de debatten en het in kaart brengen van relevante thema's die in het platform besproken zouden kunnen worden. Kort samenvattend is Marije zowel als procesontwerper als procesuitvoerder actief binnen MSP's.

II. Succesfactoren van een platform

Een goed voorbeeld van een succesvol platform is volgens Marije de Stichting Ik Kies Bewust (IKB). Het succes van dit platform, maar ook van vele andere MSP's, is te herleiden naar een focus op een beperkt aantal strategische en operationele aspecten. De operationele factoren hebben betrekken op de dagelijkse gang van zaken, maar ook op het formuleren van een gemeenschappelijke visie op de aanpak. Voor de strategische factoren maakt Marije een onderverdeling in vier factoren, namelijk:

- a) Doelen en visie op de aanpak.
 Idealiter moeten deelnemers van MSP's gezamenlijk een doel formuleren. Het liefst moeten de doelen van de individuele deelnemers overeenkomstig of complementair zijn. Dat betekent dat deelnemers ook bereid moeten zijn uit het platform te stappen indien de doelomschrijving van het platform niet past bij hun eigen agenda. Daar moet men heel eerlijk en transparant over zijn. Daarnaast moet er een gedeelde visie op de aanpak zijn.
- b) De beschikbaarheid van middelen.
 Het succes van een platform hangt af van de beschikbare middelen. Niet alleen geld, maar ook kennis en menskracht. Voorafgaand aan een

platform moet duidelijk zijn welke middelen de verschillende partijen bijdragen. Er moet een zekere variatie in middelen zijn. De juiste volgorde van werken is: Doelen - Middelen - Deelnemers. De strategische doelen, die een kleine kern van deelnemers samen opstellen, bepalen welke middelen nodig zijn en de middelen bepalen vervolgens welke deelnemers betrokken moeten worden.

- c) De bereidheid en het vertrouwen van de deelnemers in de samenwerking.
De bereidheid van deelnemers om samen te werken en kennis te delen. Dat betekent dat er geen verborgen agenda's mogen zijn en de deelnemers open en transparant moeten zijn. Deelnemers moeten onderling vertrouwen hebben in de samenwerking en het nut ervan inzien.
- d) Het momentum.
Niet alleen bij oprichting van een MSP, maar ook gedurende het platform is het momentum van belang. Het is met andere woorden belangrijk om de energie vast te houden. Ook tussen de platformbijeenkomsten moet men betrokken en energiek blijven. Vaak is dit de taak van het secretariaat.

III. Faalfactoren van een platform

De belangrijkste faalfactoren voor een MSP zijn volgens Marije de afwezigheid van of gebrekkige aandacht voor de succesfactoren die eerder zijn genoemd. In specifiek benoemd Marije de volgende factoren:

- a) Betrokkenheid bij doel.
Het falen van een platform ligt grotendeels aan de betrokkenheid van de deelnemers bij het platformdoel. Platforms kunnen grofweg worden onderverdeeld in drie strategische doelen, namelijk: kennisontwikkeling, gedragsverandering en belangenbehartiging. De eerste twee platformdoelen worden voornamelijk geïnitieerd door overheidsinstanties, de laatste voornamelijk door NGO's en het bedrijfsleven. Welk doel een platform ook formuleert, alle deelnemers moeten hieraan een bijdrage kunnen en willen leveren.
- b) Selectie van deelnemers.
Deelnemers moeten worden geselecteerd op basis van de benodigde middelen (kennis, menskracht en geld). Dit gebeurt ook steeds vaker. Als deze manier van werken wordt gehanteerd doet het er niet toe dat één partij kleiner of groter is. Groot of klein, alle deelnemers in een platform moeten onmisbaar zijn. Dat zorgt voor een gelijkwaardigheid en sluit vrijblijvendheid uit.

IV. Ownership van het proces in het platform

Zoals eerder gesteld moeten alle deelnemers het doel onderschrijven. Vaak formuleert een klein groepje deelnemers het platformdoel. In feite ligt het ownership dan bij die deelnemers. Verder heeft het secretariaat een belangrijke rol in het formuleren van een gemeenschappelijke visie op de aanpak en het ondersteunen van de deelnemers. Het ownership van het proces ligt daarmee duidelijk bij het secretariaat.

V. Belangen van de stakeholders

Wat betreft de belangen is het volgens Marije belangrijk hier open en transparant in te zijn en geldt verder het volgende:

- a) Vertrouwen tussen bedrijven is volgens Marije groot omdat ze op dezelfde manier werken. Bedrijven zijn over het algemeen erg helder in hun belang. Platforms waarin alleen bedrijven participeren functioneren daarom vaak goed, of worden zonder veel problemen beëindigd. Free-riding van bedrijven is wel een belangrijk aandachtspunt binnen MSP's.
- b) NGO's worden steeds meer gezien als een serieuze partner met een zakelijke manier van werken.
- c) De overheid wordt vaak als een institutioneel onbetrouwbare partij gezien. Het overheidsbeleid verandert met de politieke situatie. Om de 3-4 jaar ontstaat er daarom onzekerheid over de belangen van de overheid.

VI. Relatie met de achterban

- a) Vertrouwen tussen deelnemers.
Bij de initiële oprichting hebben deelnemers wel of geen vertrouwen in het behalen van de doelen. Indien men vertrouwen heeft, dan betekent dat automatisch dat men gelooft dat de individuele deelnemers hun achterban meekrijgen in beslissingen. Verder moet het secretariaat de deelnemers ondersteunen in het informeren en betrekken van de achterban. Dan kan bijvoorbeeld met behulp van nieuwsbrieven.
- b) Strategische en operationele vertegenwoordiging.
Voor veel MSP's geldt dat er twee functieprofielen per organisatie zouden moeten worden betrokken. Vaak is er een beslisser of strateeg betrokken die zorgt voor het commitment van de organisatie. Daarnaast is er een uitvoerder betrokken die zorgt voor de uitwerking

van besluiten. Deze uitvoerder kan ook een aanjager zijn en samen zorgen ze voor draagvlak bij de achterban. De keuze voor één van de twee functieprofielen (uitvoerder vs. strateeg) in een MSP is een mogelijke faalfactor voor de effectiviteit van een MSP. Met de vertegenwoordiging van beide profielen functioneert een MSP het beste.

VII. Overige

- a) Veranderende rolopvatting van de overheid.
Vaak is de overheid de initiator van platforms met het doel kennis te ontwikkelen of gedrag te veranderen. De overheid was voorheen bij zulke initiatieven sterk middelgedreven, waarbij zij min of meer bepaalde wat de strategische en operationele doelen waren en welke deelnemers aan tafel mochten schuiven. Momenteel verandert de rolopvatting van de overheid in MSP's naar meer doelgedreven, waarin de overheid algemene maatschappelijk vraagstukken omschrijft en vervolgens de markt vraagt hier - in samenwerkingsverband - een oplossing voor te zoeken.
- b) De achterban van de overheid is de politiek.
Voor het biotechnologie debat geldt volgens Marije dat de overheid worstelt met haar veranderende rolopvatting. Deze nieuwe rol is voor ethische vraagstukken extra lastig, omdat zulke vraagstukken vaak nauw samenhangen met de politieke context. Het standpunt van de politiek daarin bepaalt dus min of meer hoe de overheid daar vervolgens beleidsmatig mee omgaat. Zulke vraagstukken kan de overheid dus niet overlaten aan marktpartijen. Ook in het Consumentplatform merkt Marije dat bij thema's als dierenwelzijn.

VIII. Conclusie

Wat steeds naar voren komt in het verhaal van Marije is het procesontwerp van MSP's. Deze moet vroegtijdig ter discussie staan en vastgesteld worden. Zij pleit daarmee eigenlijk voor een formele en bedrijfsmatige aanpak van een MSP's. Door het werkmodel vooraf goed vast te stellen creëer, je duidelijkheid en transparantie. De juiste manier van werken om tot een MSP te komen is volgens Marije daarom ook: Doel -Aanpak - Samenwerkingspartijen.

Naam: Leonoor van Munster
 Functie: senior beleidsmedewerker, Ministerie Buitenlandse Zaken
 Datum: 06-04-2011

I. Betrokkenheid bij en ervaringen met multi-stakeholderplatforms

Leonoor van Munster is werkzaam als senior beleidsmedewerker bij de Directie Duurzame Economische Ontwikkeling van het Ministerie van Buitenlandse Zaken. Binnen die directie is Leonoor betrokken bij de afdeling Bedrijfsleven & Milleniumdoelen waar zij zich bezighoudt met partnerschappen. Bij de afdeling Innovatie & Markten houdt zij zich bezig met marktketens. Vanuit deze twee afdelingen is Leonoor verantwoordelijk voor het Initiatief Duurzame Handel (IDH), het Partnerships Resource Center PRC) en voor twee PPP's die voort zijn gekomen uit het Schoklandfonds, met Solidaridad en Heineken. Verder was Leonoor verantwoordelijk voor enkele partnerschappen in Azië die zijn voortgekomen uit de World Summit on Sustainable Development. Vanuit haar rol als landencoördinator Indonesië is Leonoor indirect ook betrokken bij de Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO).

II. Succesfactoren van een multi stakeholder platform (MSP)/ PPP

- a) Brede vertegenwoordiging.
 Mede door een brede vertegenwoordiging kunnen crosssectorale problemen of kansen in een MSP besproken worden en zijn alle sectoren betrokken bij het uitvoeren en opstellen van programma's. Binnen de IDH-raad zijn daarom bedrijven, NGO's, vakbonden en de overheid vertegenwoordigd. Deze raad, die vier keer per jaar bijeenkomt, bepaalt vervolgens de richting van nieuwe programma's.
- b) Betrokkenheid van deelnemers.
 Volgens Leonoor hangt het succes van een MPS sterk af van de betrokkenheid van private bedrijven, niet alleen inhoudelijk maar ook financieel (delen van risico's). Binnen IDH heeft de overheid daarom een beperkte rol in het opzetten van programma's. Alle programma's worden opgezet en uitgewerkt volgens de PPS-methodiek, wat betekent dat de programma's worden gefinancierd door overheid en bedrijfsleven (50-50).
- c) Selectie van deelnemers.
 Volgens Leonoor is het belangrijk alleen deelnemers te betrekken die bereid zijn samen te werken (*coalition of the willing*) en bekend zijn met de problematiek. Dat hoeven niet de *usual suspects* te zijn en hangt ook sterk af van de doelen en de benodigde kennis. Daarbij moet

de kennis van de deelnemers complementair zijn, en qua niveau niet teveel uit elkaar liggen.

d) Procesontwerp van MSP.

Voor alle vormen van samenwerking geldt volgens Leonoor dat het belangrijk is om vooraf goed vast te stellen wat je wilt bereiken, wat de achtergrond en het belang van de betrokken deelnemers is en wat de rolverdeling is. Verder moet vooraf worden nagedacht over het ownership (hoe gaat het verder als het project stopt?) en een exit-strategie voor als het project mislukt, of deelnemers tussentijds willen uitstappen. Voor de overheid is het procesontwerp vooral relevant, omdat PPS'en juridische aspecten kent en de overheid die in het procesontwerp moet betrekken/kortsluiten.

III. Faalfactoren van een platform

a) Gebrek aan lokale partners.

De lokale overheid moet niet ondermijnd worden. PPS'en moeten geen substructuren worden die wellicht beter functioneren, maar de lokale overheid overslaan. Specifiek voor de PPS'en die IDH initieert en faciliteert is het belangrijk dat lokale partijen (NGO's en overheid) worden betrokken.

b) Overheid als dossiereigenaar.

De initiërende partij is idealiter de private sector, aldus Leonoor. Tegelijkertijd heerst er nog steeds het idee dat MSP's geïnitieerd zijn de door de overheid, terwijl dat steeds vaker niet het geval is. Volgens Leonoor moet de overheid zich nog meer gaan gedragen als facilitator en als makelaar.

c) Het ambitieniveau.

Het moeilijke van veel MSP's is het vinden van het juiste ambitieniveau. De lat mag niet te laag liggen, maar tegelijkertijd ook niet te hoog. Vanuit Greenpeace is er bijvoorbeeld veel kritiek op de Roundtables. Die kritiek is noodzakelijk voor het goed functioneren van een MSP, omdat het ze scherp houdt. Als er geen kritiek zou zijn op zulke MSP's, zou de lat te laag liggen, aldus Leonoor.

IV. Ownership van het proces in het platform

Zoals eerder gezegd heeft men vaak het idee dat de overheid MSP's initieert en organiseert. In het verleden was dat ook zo, maar dat wordt steeds minder. De overheid streeft ernaar om zoveel mogelijk taken aan de private sector over te laten. Bij het IDH is de overheid daarom ook alleen

als observant en financier betrokken. Daarmee ligt het ownership sterk bij de deelnemers (bedrijfsleven en NGO's).

V. Kennisdelen binnen het platform

a) Verschil in kennissoort.

Volgens Leonoor is er vooral een verschil in kennissoort en niet zozeer in niveau. Bij de oprichting van MSP's worden normaliter partijen betrokken die bekend zijn met problematiek. Dat draagt bij aan het beperken van het verschil in kennisniveau. Zoals eerder gesteld moet de kennis binnen MSP's complementair zijn. Als er kennis ontbreekt, moet er volgens Leonoor een partij betrokken worden die dat kennisgebrek kan opvullen.

b) Verschil in kennisniveau.

Als er wel een verschil in kennisniveau bestaat, zoals in het programma voor natuursteen van IDH, lopen processen vaak minder snel. Het eerste doel van een MSP in zo'n geval is dan ook het creëren van een *common understanding*.

c) *Capacity building*.

Er zijn verschillende manier waarop IDH kennis betreft. Zo is er een aparte initiatief gestart, genaamd het Partnerships Resource Centre, om kennis over PPS'en te ontwikkelen en te delen. Het Centre werkt nauw samen met bedrijfsleven, overheid en ngo's, allen vertegenwoordigd in de Networkboard. Tevens wordt samengewerkt met IDH. Daarnaast heeft IDH een leerprogramma opgezet waarmee ze deelnemers stimuleert van elkaar te leren en ervaring te delen op het gebied van crosssectorale issues (d.m.v. workshops, seminars en publicaties).

VI. Belangen van de stakeholders

Als Leonoor het over belangen heeft, komen daar een aantal aspecten naar voren.

a) Vertrouwen.

Transparantie is een voorwaarde voor vertrouwen. Vertrouwen is ook iets dat ontstaat. Deelnemers moeten dus bereid zijn om samen te werken. Uitspreken dat je respect hebt voor elkaars standpunten en belangen en dan ontstaat het vertrouwen naar mate het proces vordert, aldus Leonoor.

b) Variatie in standpunten en achtergronden.

Iedereen is het er in toenemende mate over eens dat samenwerking tussen NGO en bedrijfsleven noodzakelijk is. NGO's hebben veel lokale kennis en een uitgebreid lokaal netwerk. Daarnaast zorgt de betrokkenheid van NGO's voor een bepaalde mate van onafhankelijkheid. Als overheid moet je ook met zulke partijen werken, omdat dit vanuit pragmatisch oogpunt belangrijk is.

c) Openheid.

Hangt erg sterk af van het soort platform en van het doel van het platform. Roundtables zijn meer onderhandelingsgedreven, terwijl partnerschappen meer betrekking hebben op risicodeling. Daarom zijn deelnemers van partnerschappen in algemeen meer terughoudend in het geven van informatie.

VII. Relatie met de achterban

Met betrekking tot de relatie met de achterban maakt IDH gebruik van een bijzondere constructie. De deelnemers in de IDH-raad nemen op persoonlijke titel zitting. Met deze opzet wordt het proces een stuk overzichtelijker. Daarnaast benadrukt Leonoor dat je ervan uit moet gaan dat de contacten (met de achterban) goed zijn en dat de representant begrijpt namens wie hij spreekt. Dat vereist wel een representant die langer meedraait in de organisatie en een strategische blik heeft. De deelnemer moet namens de sector spreken. Daarmee ondervang je niet alle kritiek. Sommige partijen voelen zich bijvoorbeeld ondervertegenwoordigd. Tegelijkertijd zorgt dit ook voor een discussie wat iedereen scherp houdt. Met betrekking tot de relatie met de achterban is geloofwaardigheid van NGO's ook een belangrijk punt. Wie zegt een organisatie te representeren en sluiten zijn activiteiten (deelname aan MSP's) daarbij aan?

VIII. Conclusie

Vanuit de visie van Leonoor moeten overheden zeer terughoudend zijn in het initiëren en leiden van Multi-stakeholderinitiatieven. Ze zullen zulke initiatieven wel moeten blijven faciliteren en (co) financieren, maar inhoudelijk moeten ze zoveel mogelijk overlaten aan het bedrijfsleven en de NGO's. Procesmatig benadrukt Leonoor de volgorde van werken; Doelen - Middelen - Deelnemers. Verder geldt voor elk soort samenwerking dat vooraf duidelijk moet zijn wat de doelen, rollen en verwachtingen zijn. Daarnaast is kritiek belangrijk voor het bepalen van het ambitieniveau van MSP's. Kritiek houdt MSP's scherp.

Naam: Hans Blonk
Functie: adviseur en directeur, Blonk Milieuadvies
Datum: 06-04-2011

I. Betrokkenheid bij en ervaringen met multi-stakeholderplatforms

Hans Blonk is directeur van en adviseur bij Blonk Milieuadvies. Zijn ervaring met MSP gaan terug naar zijn werkzaamheden bij Transforum en Milieukeur. Bij Transforum werkte Hans aan een samenwerkingsverband op het gebied van een duurzaamheidprogramma tussen Super de Boer, Natuur en Milieu en verschillende kennisinstellingen. Bij dat initiatief was Hans gedelegeerd projectmanager vanuit Super de Boer, en gaf hij vorm aan de samenwerking. Uiteindelijk zijn Wageningen Universiteit en enkele leveranciers aangesloten bij dit project.

II. Succesfactoren van een platform

a) Ruimte voor discussie.

In veel dossiers, zoals bestrijdingsmiddelen en GMO's, is er weinig tot geen ruimte voor nieuwe gezichtspunten en hebben stakeholders reeds een stelling ingenomen. Vaak zijn deze stellingnamen principieel (emotioneel geladen) en dat leidt af van een rationele en objectieve discussies over het probleem. Volgens Hans is het succes met andere woorden erg gerelateerd aan een heldere focus op en omschrijving van de kern van het probleem. Pas dan is er ruimte voor een discussie. Multi-stakeholderinitiatieven over de duurzame visserij waar Hans bij betrokken is geweest waren succesvol omdat, hier ruimte was voor discussie.

b) Bereidheid van deelnemers.

Gerelateerd aan een open discussie is de bereidheid van de deelnemers om een vraagstelling te ontrafelen en tot een *common understanding* te komen.

c) Mandaat en kwaliteit van deelnemers.

In succesvolle platforms participeren deelnemers die weten wat er in de sector speelt. Mensen met een strategische blik die namens hun achterban kunnen en mogen spreken. Volgens Hans is dit een voorwaarde voor een succesvolle MSP. Binnen de werkvelden is volgens Hans bekend wat de juiste personen zijn voor deelname aan een MSP.

III. Faalfactoren van een platform

Zoals eerder benoemd is vooral het gebrek aan ruimte voor een discussie het punt waarom MSP's kunnen falen. Dogma's moeten vermeden worden en deelnemers moeten volgens Hans in alle openheid participeren in een MSP.

IV. Ownership van het proces in het platform

Naar de ervaring van Hans wordt het algemeen ambitieniveau vaak door de initiërende partijen bepaald. Dit is een strategisch aspect van een MSP dat het initiatief scherp moet houden. Het operationaliseren van deze ambitie is vervolgens een taak van alle deelnemers. De beste werkwijze volgens Hans is te beginnen bij een probleemeigenaar. Die bepaalt de ambitie en zoekt een partner die tevens betrokken is bij het probleem. Deze twee of drie partijen zijn de trekker van het initiatief/MSP en bepalen vervolgens welke andere deelnemers moeten worden betrokken. Het ownership ligt met andere woorden vaak bij de initiërende partij. Die heeft tevens de verantwoordelijkheid om de doelen te behalen.

V. Kennisdelen binnen het platform

- a) Verantwoordelijkheid van deelnemers.
Kennisdelen is volgens Hans cruciaal. Er is altijd een kennisverschil en het hangt van de verantwoordelijkheid van de deelnemers af of dit verschil in de loop van het proces afneemt.
- b) Kennistekort van NGO's.
Hans neemt steeds vaker een kennistekort bij NGO's waar. Dat maakt hen een lastige speler in MSP's, omdat het hun legitimiteit vermindert. Betrokkenheid van NGO's is ondanks dit kennistekort wenselijk vanwege de maatschappelijke verantwoording waar NGO's voor zorgen.
- c) De rol van de wetenschap.
De vierde stakeholder in MSP's is vaak de wetenschap of kennisinstellingen. Kennisinstellingen moet je echter niet de leidende rol geven in een MSP. Wetenschap hobbelt vaak mee in het proces, omdat ze te weinig doelgericht zijn en vaak ook niet de proceseigenaar zijn.

VI. Belangen van de stakeholders

Naar de ervaring van Hans worden de verwachtingen rondom een MSP vaak met elkaar gedeeld. Dat gebeurt in de eerste fase van het project bij het omschrijven van de doelen. Met het uitspreken van de verwachtingen worden de belangen van de partijen ook inzichtelijk. Met betrekking tot de

openheid van belangen spelen vooroverleggen een belangrijke rol. Veel NGO's hebben vaak onderling overleg voordat zij hun belang kenbaar maken. Dit gebeurt overigens ook tussen bedrijven. Als er genoeg vertrouwen is in een MSP komen zulke vooroverleggen boven tafel. Wat er precies wordt besproken bij zulke overleggen blijft echter vaak onduidelijk.

VII. Relatie met de achterban

a) Individuele verantwoordelijkheid.

Vaak wordt de gedeelde verantwoordelijkheid om de achterban mee te krijgen pas laat in het proces expliciet. Je kunt de deelnemers wel in het begin van het proces aanspreken op deze verantwoordelijkheid, maar dat zal het MSP gelijk op scherp zetten. Het agenderen van de relatie met de achterban hangt ook erg af van de afvaardiging; de representant. Als er deelnemers met status deelnemen weet je dan het goed zit, aldus Hans.

Verder wordt de relatie met de achterban niet direct besproken, omdat iedereen vaak allang blij is dat partijen rond de tafel zitten.

Gaandeweg het proces wordt vaak duidelijk wat een mandaat van een deelnemer precies inhoudt.

b) Persoonlijke vertrouwensband en kwaliteit van representant.

Hans gelooft erg in het feit dat de persoonlijke vertrouwensband tussen de deelnemers goed moet zijn. Verder heeft de relatie met de achterban ook te maken met de persoonlijke kwaliteiten van de deelnemers. Volgens Hans moet je zowel een mandaat als kwaliteit in huis halen. Dat is moeilijk, omdat gekwalificeerde deelnemers alleen zullen participeren als zij het probleem echt serieus nemen. Als dat ontbreekt, wordt deelname vaak cosmetisch of strategisch.

VIII. Conclusie

Het functioneren van MSP's is volgens Hans vooral gerelateerd aan de vrijheid en openheid voor een oprechte discussie. Thema's die gevoelsmatig verbonden zijn met de gezondheid hebben vaak een sterke emotionele lading bij de deelnemers, waardoor er niet in vrijheid gediscussieerd kan worden. Over het procesontwerp van MSP's is het in de ervaring van Hans verstandig om de probleemeigenaar de overige deelnemers te laten selecteren. De rol van NGO's binnen MSP's is in ingewikkelde dossiers vaak marginaal omdat zulke partijen niet over de kennis beschikken om te kunnen participeren. Participatie van deze partijen is wel belangrijk omdat zij zorgen voor de maatschappelijke verantwoording.

Naam: Monique Bosman
Functie: projectleider nanotechnologie, Ministerie I&M
Datum: 06-04-2011

I. Betrokkenheid bij en ervaringen met multi-stakeholderplatforms

Monique Bosman is momenteel werkzaam als projectleider nanotechnologie bij de Directie Risicobeleid van het Ministerie van Infrastructuur & Milieu. Monique heeft in vorige functies veel samengewerkt met NGO's. Als projectleider nanotechnologie is Monique momenteel betrokken de Klantbordgroep (KBG) risico's van nanomaterialen. Dit is één van de beleidsinstrumenten die het Ministerie inzet rondom het nanotech dossier. In deze KBG participeren NGO's, het bedrijfsleven en de wetenschap. De overheid is initiator en verantwoordelijk voor de secretariële taken van het platform.

II. Succesfactoren van een platform

Het succes van platforms is volgens Monique erg afhankelijk van de opstelling van de deelnemers. Het verloop van de deelnemers van de KBG is laag en volgens Monique een teken dat de deelnemers het initiatief belangrijk vinden. De succesfactoren van het platform die Monique noemt, moeten worden gezien in het licht van de doelstelling van de KBG. De KBG heeft als doel kennis te delen rondom het thema nanotechnologie en het overheidsbeleid te toetsen aan de leden van de klankbordgroep.

a) De mate van formaliteit.

Het welslagen van de KBG is gerelateerd aan het informele karakter ervan. De vrijblijvendheid en het vertrouwelijke karakter van de KBG zorgt ervoor dat de leden in een redelijke mate van vrijheid kunnen discussiëren zonder ergens aan gecommiteerd te zijn, of te worden. Dit past bij de doelstelling om kennis te delen.

b) Elkaars taal begrijpen.

Sterk gerelateerd aan het vertrouwen binnen een platform is de taal die men spreekt. Het ministerie van VROM (nu I&M) heeft altijd goede relaties onderhouden met NGO's en men begrijpt daarom hun achtergrond en drijfveren. Het bedrijfsleven heeft ook, m.n. in het ontwikkeltraject van de stoffenregelgeving REACH inmiddels een duurzame band met het ministerie opgebouwd. Dat draagt bij aan het vertrouwen dat deze partijen hebben in de KBG. Ook voor de andere deelnemers onderling geldt dat men elkaars standpunten kent, en respecteert.

- c) Input van deelnemers benutten
Het welslagen van de KBG hangt ook samen met de wijze waarop de overheid omgaat met de door de deelnemers aangedragen input (kennis, zorgen, signalen van de achterban). Hierin moet de overheid laten zien dat het de partners serieus neemt en transparant zijn in de wijze waarop er wordt omgegaan met de input. Waar mogelijk vraagt de overheid in een zo vroeg mogelijk stadium van het beleidsproces om die input (als het kan bijv. concept TK-brieven voorleggen).

III. Faalfactoren van een platform

- a) Vaste standpunten deelnemers.
Te veel bekendheid met elkaars standpunten en weinig beweging in die standpunten kan ertoe leiden dat de discussies geen nieuwe inzichten opleveren. Het is daarom belangrijk af en toe nieuwe deelnemers toe te voegen aan een MSP. Tegelijkertijd geeft Monique aan dat dit vanuit praktisch oogpunt niet altijd haalbaar is. In het licht van de verbreding en evenwichtigheid van de discussie is binnen de KBG een verzoek geweest om naar nieuwe deelnemers te zoeken (vertegenwoordiger van de detailhandel en kennisinstellingen).
- b) Openheid van het bedrijfsleven.
Volgens Monique is de openheid van vooral het bedrijfsleven en specifiek de achterban van die stakeholder moeilijk in te schatten. In de poging die is ondernomen om een formelere samenwerking met het bedrijfsleven aan te gaan (convenant) bleek bijvoorbeeld dat het bedrijfsleven uiteindelijk niet in staat was op één lijn te komen (terwijl de vertegenwoordigers van het bedrijfsleven die met het departement spraken wel tot overeenstemming met het departement konden komen).
- c) Beschikbaarheid van middelen.
Vooral van NGO's vangt Monique signalen op dat er weinig financiële middelen zijn om te participeren in MSP's. Ook voor de KBG geldt dat. Om participatie van deze deelnemers te garanderen, zoekt Monique momenteel naar andere middelen om NGO's betrokken te houden. Het stimuleren van samenwerking met het bedrijfsleven zou voor NGO's bijvoorbeeld een waardevolle toevoeging kunnen zijn.

IV. Ownership van het proces in het platform

In de eerste bijeenkomst van de KBG is het procesontwerp en de doelomschrijving in overleg met de deelnemers vastgesteld. Verder wordt de agenda van de KBG-bijeenkomsten mede bepaald door de afzonderlijke

leden. Ook worden de KBG-bijeenkomsten georganiseerd bij de verschillende deelnemers. Dat draagt volgens Monique ook bij aan het ownership. De rol van de overheid is puur ondersteunend. Kortom, het ownership ligt idealiter bij de deelnemers.

V. Kennisdelen binnen het platform

Kennisdelen is het belangrijkste doel van de KBG. Tussen de bijeenkomsten door wordt er op verzoek van de leden en op eigen initiatief van de overheid informatie rond gestuurd. Dat is de verantwoordelijkheid van de overheid. Rondom de kennisdeling met de externe wereld heeft de KBG recentelijk besloten om de eerder verslagen van de KBG-bijeenkomsten te comprimeren voor de buitenwereld. Ook dit is de verantwoordelijkheid van de overheid. Deze gecomprimeerde verslagen worden verspreid onder de achterban van de deelnemers. Daarmee kunnen de deelnemers hun werkzaamheden ook verantwoorden.

VI. Belangen van de stakeholders

Wat betreft de belangen is het volgens Monique belangrijk hier open en transparant in te zijn. Vooral de belangen van het bedrijfsleven zijn niet altijd helder of eensluidend. Indien de belangen niet helder zijn, wordt daar naar gevraagd.

VII. Relatie met de achterban

Omdat de KBG vooral als doel heeft kennis te delen is het minder relevant om de achterban van de verschillende deelnemers mee te krijgen of te betrekken. Wel is het voor de overheid van belang te weten wat er leeft onder die bredere achterban en wat die achterban vindt van het overheidsbeleid, zodat dit meegenomen kan worden in de beleidstrajecten.

VIII. Conclusie

Een MSP sterk gericht op kennisdelen, zoals de Klankbordgroep Nanotechnologie, blijkt vooral succesvol te zijn door het informele, vrijblijvende en open karakter. Formele afspraken passen daar niet bij en lijken ook niet gewenst. Wel is het van belang dat de overheid laat zien de inbreng van de deelnemers serieus te nemen en te benutten in beleidstrajecten. Tevens is het succes van een platform waarin vooral kennis wordt gedeeld, gerelateerd aan de variëteit in soorten deelnemers. De KBG is een goed voorbeeld van een MSP waarin de overheid alleen een

ondersteunende (faciliterende) rol heeft en het ownership volledig bij de deelnemers legt.

Naam: Sven Sielhorst
Functie: programmamedewerker bio-energie en suikerriet, Solidaridad
Datum: 11-4-2011

I. Betrokkenheid bij en ervaringen met multi-stakeholderplatforms

Sven Sielhorst is als programmamedewerker bij Solidaridad betrokken bij veel internationale Roundtables. Vanuit zijn vorige werkzaamheden bij AID Environment was Sven betrokken bij RSPO, RTRS en de Better Sugarcane Initiative (omgedoopt tot BonSucro). Momenteel is Sven lid van de directie van BonSucro. Verder is of was Sven betrokken bij de bedrijfsgerelateerde MSP's GreenGoldLabel, SkyEnergy en de Commissie Corbey. In het verleden is Sven betrokken geweest bij de oprichting van een MSP in Nederland rondom genetisch gemodificeerde soja.

II. Succesfactoren van een platform

Goede voorbeelden van succesvolle platform zijn volgens Sven de international rondetafels. Ondanks de beperkte impact van deze MSP's tot nu toe, hebben deze initiatieven in een relatief korte periode een goed imago en aanzien opgebouwd. Verder stelt Sven dat alleen al het spreken met elkaar in multi-stakeholdersetting de dialoog depolariseert. Dat op zich is al een belangrijk doel van een MSP. Vaak duurt het lang om MSP's aanzien te geven, maar bij de rondetafels is het snel gegaan. Dat is veelzeggend voor het functioneren ervan. De belangrijkste factoren voor succes van MSP's zijn volgens Sven:

- a) Gevoel van urgentie.
Zonder een besef van urgentie bij de relevante partijen uit het werkveld zal het moeilijk zijn om tot gezamenlijke visie te komen.
- b) Formele structuren.
Structuren, zoals MSP's, leiden tot institutionalisering van de dialoog. Dat komt ten goede aan het onderlinge vertrouwen wat vervolgens weer een randvoorwaarde is om als MSP impact te kunnen hebben en dus succesvol te zijn.
- c) Transparantie.
Deelnemers van een MSP moeten hun acties en/of standpunten verantwoorden naar hun achterban en de samenleving. Verder moet een MSP als geheel openstaan voor kritiek van partijen die niet deelnemen aan het MSP.
- d) Ambitieniveau.

Als MSP's klein en specifiek beginnen met een casus uit de praktijk en gaandeweg het ambitieniveau opschalen en oplossingen zoeken voor meer algemene problemen, leidt dat tot de beste resultaten, aldus Sven. Gedurende de eerste fase waarin een 'kleine' praktijkcase centraal staat kan er ook aan het vertrouwen worden gewerkt binnen het platform.

III. Faalfactoren van een platform

Als bovengenoemde factoren niet aanwezig zijn benut een platform niet zijn volledige kracht. Daarnaast noemt Sven in specifiek onderstaande faalfactoren:

- a) Doel en niet middelgedreven.
Het zoeken naar oplossingen voor bijvoorbeeld duurzame soja is vrij invulbaar, terwijl het debat over GM reeds is ingevuld. Dat leidt ertoe dat de uitkomst van de discussie vaststaat. Het is met andere woorden belangrijk om doelgedreven en niet middelgedreven te zijn in de dialoog met stakeholders.
- b) Abstract ambitieniveau.
Dialogen over bijvoorbeeld de biotechnologie zijn vaak abstract en gestoeld op containerbegrippen. Zoals eerder benoemd hebben MSP's meer kans op succes als zij een specifiek en haalbare issue behandelen.

IV. Ownership van het proces in het platform

- a) Gedeelde eigenaar.
Het is van belang dat geen van de deelnemers van een MSP het idee moet krijgen dat één deelnemer het voor het zeggen heeft. Op strategisch niveau moet iedereen dus owner zijn, wat betekent dat iedereen zich moet scharen achter de ambitie van het MSP. Op operationeel niveau is 100% consensus onmogelijk. Dat betekent dat deelnemers op dat niveau bereid moeten zijn om te onderhandelen.
- b) Selectie van deelnemers.
De selectie van de deelnemers vindt plaats op basis van de ervaringen en relaties in het informele circuit. Door te praten met probleemeigenaren kom je vanzelf bij de juiste personen (deelnemers) terecht, aldus Sven. Persoonlijk vertrouwen tussen deelnemers is daarbij van essentieel belang, vooral bij de start van een MSP's.
- c) Praktisch (informeel) leiderschap.
Praktisch leiderschap moet ervoor zorgen dat het proces aangejaagd wordt binnen een MSP. In die zin zijn deze informele leiders de

bruggenbouwers en eigenaar van het proces. Het is volgens Sven van belang dat deze informele bruggenbouwers niet dezelfde personen zijn als de formele leiders (voorzitters van de dialoog).

V. Kennisdelen

Volgens Sven is het kennisdelen binnen een MSP van belang, omdat het onderdeel is van elkaar beter leren kennen. 'Onbekend maakt onbemind'. Grote partijen binnen een MSP hebben meer onderhandelingsmacht, maar gebruiken dat in de ervaring van Sven zelden. Zulke partijen zijn vaak bescheiden om een besluit door te drukken. De legitimiteit van een MSP hangt immers ook af van het brede draagvlak. In de ogen van Sven hebben NGO's een beperkte capaciteit om issues te doorgronden.

VI. Belangen van de stakeholders

- a) Inzicht in elkaars belangen en achterban.
In Sven's ervaring helpen deelnemers elkaar in het meekrijgen van hun achterban. De kunst is de interne politiek en belangen van elkaars achterban te begrijpen. Vertrouwen is daarbij van groot belang. Daarom is afwisseling tussen vertegenwoordigers ook niet ideaal. Verder is het belangrijk om vooraf en tijdens proces verwachtingen te managen.
- b) Belang en invloed van non-participanten.
Voor sommige partijen is het belangrijk om niet deel te nemen, en vanaf de zijlijn kritisch over het functioneren van het MSP te zijn. Deze kritiek zorgt vaak voor relevante ontwikkelingen binnen het MSP.
- c) Belang van de overheid.
Overheidsinstanties hebben invloed op wet- en regelgeving. Daarom moet de overheid bij MSP's betrokken worden. Het is volgens Sven echter niet verstandig om de overheid als leider te nomineren. Overheden zijn namelijk niet ingesteld om nieuw beleid te vormen, want kunnen geen afstand doen van de achterban (politiek).

VII. Relatie met de achterban

- a) Verschillen in mandaat.
Het mandaat van het secretariaat van een MSP en die van de individuele deelnemers sluit vaak niet op elkaar aan. Het secretariaat heeft aan het begin van het proces vaak een smal mandaat, wat naar verloop van tijd steeds breder wordt.
- b) Definiëring van het mandaat.

Volgens Sven is het van groot belang om het mandaat van de deelnemers vooraf te definiëren. Dit is vooral van belang in het begin van het proces.

c) Wegstemmen van issues.

Issues die NGO's bijvoorbeeld belangrijk vinden kunnen weggestemd worden in het onderhandelingsproces. De betreffende deelnemer zal zo'n wegstemming vervolgens moeten verantwoorden bij zijn achterban. Dit zijn delicate processen waarin constant gezocht wordt naar een balans (i.e. onderhandeling) tussen het mandaat van de groep en de individuele deelnemers. Deelnemers moeten gevoel hebben voor zulke onderhandelingen.

VIII. Conclusie

In Sven's analyse over de werkwijze van MSP's komt allereerst het ambitieniveau ter sprake. Sven raadt aan MSP's klein en specifiek te beginnen. Daarbij past een lange termijn focus met korte termijn *milestones*. Een flexibele doelomschrijving en goed verwachtingsmanagement zijn onderdelen die aandacht behoeven bij het vinden van de juiste balans in de ambities. Tweede punt van Sven's aanbeveling rondom de werkwijze van MSP's betreft het professionaliseren of institutionaliseren van zulke processen. Dit is essentieel en leidt tot transparantie en vertrouwen, wat twee voorwaarden zijn om als MSP impact te kunnen hebben. Het laatste punt betreft de gedeelde verantwoordelijkheid om achterbannen mee te krijgen. Sven geeft aan dat deelnemers elkaar vaak helpen bij de 'interne politiek' van hun achterban.

Naam: Marianne Kuil
Functie: Senior Beleidsmedewerker, de Dierenbescherming
Datum: 12-4-2011

I. Betrokkenheid bij en ervaringen met multi-stakeholderplatforms

Marianne Kuil is senior beleidsmedewerker bij de Dierenbescherming. In deze rol is zij betrokken bij verschillende multi-stakeholderinitiatieven zoals platforms en werkgroepen. Haar rol daarbij is die van belangenbehartiger van de Dierenbescherming. Marianne heeft een ethische achtergrond en gebruikt die kennis veelvuldig in MSP's. Een belangrijk en invloedrijk platform waarin zij heeft deelgenomen is het Platform Alternatieven voor Dierproeven. Op het moment wordt Marianne regelmatig gevraagd deel te nemen aan verschillende werkgroepen of richt ze zelf werkgroepen op. Door de diversiteit aan deelnemers kunnen deze werkgroepen ook tot multi-stakeholderplatforms gerekend worden.

II. Succesfactoren van een platform

Een voorbeeld van een succesvol platform is volgens Marianne het Platform Alternatieven voor Dierproeven. Dit platform is in 1986 opgericht vanuit de overheid in reactie op het groeiende radicalisme van antidierproef-groeiperingen en was onder voorzitterschap van de inspectiedienst (onderdeel van Min. VWS). Het doel was om een dialoogsfeer uiteen te zetten onder de stakeholders - overheid, dierenbeschermingsorganisaties, bedrijfsleven en academische wereld - waarin zowel beleid als subsidietoekenningen aan onderzoek met dierproeven werd besproken. Het platform kreeg vanaf 2000 een slapend bestaan waarna het in 2010 definitief is opgeheven. Marianne ziet deze definitieve opheffing van het platform als een hiaat in de verdere vooruitgang in alternatieven voor dierproeven. Het platform was namelijk uniek in Europa; nergens anders kwamen zoveel verschillende stakeholders bij elkaar om over het beleid en de financiering van dierproeven te praten, met goede resultaten als gevolg. Volgens Marianne is het nu aan de overheid om dit hiaat op te vullen.

Marianne stelt dat het belangrijk is om van te voren duidelijk de spelregels van het platform vast te stellen. Deze regels hoeven niet altijd formeel vastgesteld te worden, soms is het ook voldoende wanneer ze enkel door de leden nageleefd worden. De belangrijkste factoren hierin zijn:

- a) Vertrouwen.
Er kunnen twee soorten vertrouwen worden onderscheiden:
Persoonlijk: Wanneer er op persoonlijk vlak wantrouwen is naar elkaar schaadt dit het dialoogproces. Gezamenlijk doel: Er moet niet alleen vertrouwen zijn in elkaar, maar vooral ook in de toekomst. Het is belangrijk dat alle deelnemers hetzelfde probleem zien en daarbij ook vertrouwen hebben dat verbetering mogelijk is. Zodoende kunnen ze samen de problemen en obstakels analyseren om tot oplossingen te komen. Het is daarbij zeker geen probleem als deelnemers vanuit andere belangen, visies en standpunten opereren (bij. financiën vs dierenwelzijn)
- b) Rolzuiverheid.
De deelnemers moeten acteren naar hun rol in de samenleving. Daarnaast stelt Marianne dat om deel te kunnen nemen aan een succesvol multistakeholderplatform men heel goed in het netwerk dient te zitten en een duidelijke stellingname dient te hebben. Met die stellingnamen is het voor alle partijen duidelijk of en wat de onderhandelingsruimte is.
- c) Maatschappelijke betrokkenheid.
Een platform dient goed naar de samenleving te communiceren, deze is immers, indirect, de grootste betrokkene.
- d) Openheid.
Van tevoren dient duidelijk aangegeven te worden welke informatie wel en niet openbaar gemaakt worden - de procesbeschrijving - om zodoende wantrouwen over de zuiverheid van het platform te voorkomen.

III. Faalfactoren van een platform

Als bovengenoemde factoren niet aanwezig zijn, benut volgens Marianne een platform niet zijn volledige kracht en is daarom niet succesvol. Daarnaast noemt zij nog enkele additionele faalfactoren:

- a) Geen communicatie.
Communicatie is volgens Marianne essentieel voor een succesvol platform. Daarbij is interne communicatie niet alleen belangrijk, maar vooral ook externe communicatie. In veel MSPs ontbreekt goede communicatie, waardoor er verminderde steun van de achterban is.
- b) Verborgene agenda's.
Marianne stelt dat de meeste deelnemers deels onbewust een verborgene agenda hebben. In principe hoeft dit geen problemen op te leveren. Wanneer men zich echter te veel door deze agenda laat leiden

kan het, zeker bij een dialoog dat gebaseerd is op vertrouwen, het proces hinderen.

c) Gebrekkige kennis.

Het is belangrijk dat binnen een platform men hetzelfde kennisniveau heeft en dat de specialisaties complementair zijn. Wanneer een bepaald soort kennis ontbreekt onder de deelnemers, zoals bijvoorbeeld ethiek, dienen onafhankelijke partijen ingezet te worden om dit hiaat op te vullen.

d) Gebrek aan continuïteit.

Bij een platform dat langere tijd bestaat is het belangrijk dat er geen kennis verloren gaat bij een wisseling van deelnemers. Marianne merkt op dat helaas vooral bij de overheid dit wel vaak gebeurt.

IV. Ownership van het proces in het platform

In de ervaring van Marianne is de overheid vaak de initiator, zij geven aan dat een platform opgericht moet worden, en treden daarbij faciliterend op. De invulling en operationalisering van het platform ligt bij de stakeholders zelf. Marianne onderschrijft deze gang van zaken. De Dierenbescherming is ook vaak geconsulteerd bij het opzetten van de strategische doelen of het ambitieniveau van een nieuw platform, de operationele invulling lag daarna bij de deelnemers zelf.

V. Belangen van de stakeholders

a) Belangen van bedrijfsleven.

Marianne stelt dat zij aanvankelijk kritisch stond tegenover de deelname van het bedrijfsleven, deze zag zij als 'bad guy', maar dat zij hierover inmiddels van mening is veranderd. In het bedrijfsleven spelen vaak andere belangen een rol, zoals bijvoorbeeld financiën, maar dit hoeft geen reden te zijn om niet hetzelfde doel te onderschrijven en daardoor toch tot een gezamenlijke oplossing te komen. In het geval van alternatieven voor dierproeven ging het het bedrijfsleven voornamelijk om kostenbesparing, waarbij minder dierproeven tot een kostenreductie leidde, zo onderschreven zij toch het gezamenlijk doel van het platform: vermindering, verfijning en vervanging van dierproeven.

b) De rol van wetenschap.

De echte "bad guy" in de dialoog rondom alternatieven voor dierproeven is volgens Marianne de academische wereld. Wetenschappers zijn in haar ogen vaak arrogant en conservatief waardoor er geen constructieve dialoog kan ontstaan. Desondanks stelt

Marianne dat ze juist betrokken moeten blijven bij MSP's. Ze hebben zich bij veel thema's te lang afzijdig gehouden en "moeten met de billen bloot".

c) Exit-strategie.

Voor Marianne is de mogelijkheid om uit een platform te kunnen stappen belangrijk bij de beslissing om wel of niet deel te nemen. De Dierenbescherming wil zich altijd kunnen distantiëren van punten die besproken zijn in een MSP. Daarmee lijkt de onderhandelingsruimte in MSP's beperkt. Tegelijkertijd stelt Marianne dat er binnen het Platform Alternatieven voor Dierproeven een *agree to not agree* procedure was opgesteld. Daardoor hoefde de Dierenbescherming niet te onderhandelen over haar belangen.

VI. Relatie met de achterban

a) Procesverantwoording.

Volgens Marianne is het voor de achterban vooral belangrijk 'waarom' representanten bepaalde beslissingen nemen. Vragen als: waarom is het platform opgericht, maar ook waarom bepaalde informatie niet gecommuniceerd wordt, zijn relevant voor de achterban. Deelnemers van MSP's moet zich met andere woorden kunnen verantwoorden.

b) Individuele verantwoordelijkheid.

Als deelnemer heb je mandaat om een standpunt in te nemen, maar je dient wel te weten binnen welke grenzen t.o.v. de stakeholdergroep die je behartigt, je deze kunt nemen. Marianne ziet het als de individuele verantwoordelijkheid van de deelnemer om dit in te schatten. Als men hieraan twijfelt, wordt dit geagendeerd of besproken.

VII. Conclusie

Opvallend in Marianne's analyse van de werkwijze van MSP's is de grote rol die zij toeschrijft aan communicatie, in specifiek de communicatie naar de maatschappij als geheel. Daarnaast is volgens haar vertrouwen belangrijk, dit zorgt ervoor dat er naar een gezamenlijk doel gewerkt kan worden. Daarbij is het volgens Marianne niet noodzakelijk om gedeelde belangen, standpunten en visies te hebben. Als zodanig zijn de spelregels voor een succesvolle MSP ongeschreven regels. Dit draagt bij het informele karakter van MSP's en creëert tegelijkertijd ruimte voor de Dierenbescherming voor een exit-strategie.

Name: Jim Woodhill
 Function: director Centre for Development Innovation, WUR
 Date: 18-4-2011

I. Description of and experience with multi-stakeholder platforms (MSP's)

Jim Woodhill is as scientist allied to the Centre for Development Innovation at the Wageningen University. Jim is and has been involved in many agro food community based learning processes at global level. In several projects in Africa (water management) and projects in Australia (land use) he has been responsible for capacity building and the facilitation processes within MSP's. He has been involved with value chain processes (Chains Alliance), but also with the roundtable on sustainable palm oil. The work of Jim focuses on learning processes on individual, organizational and multi-stakeholder level.

II. Indicators for success for a MSP

In general Jim emphasizes that a better understanding of MSP's strongly depends on the context and the goals of the MSP's. A framework for best practice that can be applied to all dialogue processes does not exist, because these processes differ much. As a scientist and experienced practitioner Jim however formulated seven principles for transformative change through multi-stakeholder processes. Jim's publication on these principles has been included in the desk research of this project.

a) Common area of concern.

In contrast to what generally is believed it is relatively unimportant that participants have shared goals. In addition it is far more relevant that participants have a common area of concern or a common understanding about the issue at stake. Behind this common understanding, goals may overlap and evolve during the time.
 [example?]

b) Leadership (informal).

Eventually the progress of a dialogue process depends on good leadership by participants who have a vision. Leaders from the different constituent groups that understand dialogue processes and the politics of such a process.

c) Power issues.

Many people underestimate the relevance of the power issues within MSP's. According to Jim it is important to empower different groups, so that other groups can participate in dialogue processes. Disempowered

groups may have no profile which effects the functioning of a dialogue, because they are not taken seriously. In a similar way Greenpeace, as non-participant, put sustainable palm oil in the agenda. In reaction on that development RPSO was set up and other stakeholders were taken seriously.

d) Funding mechanism.

In order to increase the involvement of all the relevant groups within society and empower them to participate, it is according to Jim necessary to use a mode of operation in which the funding of the MSP activities is a responsibility of all the participants. This method of working is pretty unique and brings in a serious level of discussion within the platform.

III. Indicators for failure for a MSP

a) Too much focus on governance (the platform).

A platform tends to be a formalized structure that functions as a meeting forum, while processes are far more dynamic with different combinations of actors and settings. A lot happens for example behind the scene through bilateral meetings. It is therefore bad to put too much focus on structures and the governance of the platform. According to Jim the 'soft' processes are far more important for the success of a MSP.

b) Fragile link between representative and constituent group.

With regard to the link with the constituent groups it is according Jim not usual to discuss these processes in the beginning of a platform. The link between the individual representative and the constituent group is however fragile and quite relevant for the decision-making process within a MSP. Therefore it should be discussed/addressed as early as possible.

c) Mistrust.

Trust between the participant is very important. In the discussion about fundamental societal issues, such as GM, there is no trust. Science and businesses are mistrusted. In such a case it is important to unpack the issue, before getting to discuss on solutions. Stakeholders need to make clear what the discussion is really about, and make that the primary goal of the platform.

d) Set up of platform meetings.

It is quite relevant to set up a discussion as a roundtable in which interaction is facilitated. That means participants should not be able to use the platform to make their statement, within ending up with a

discussion or a dialogue. A correct setting for a dialogues seems obvious, but is according to Jim often underestimated.

IV. Ownership of process within MSP

The general assumption that one person should facilitate the process is according to Jim outdated. Quite often MSP's have nominated a coordinator or a facilitator. That role nevertheless needs to go hand in hand with the informal leaders of the process. Facilitators (free agents) understand the politics behind the scene, and help the informal leaders to discuss these issues.

The ownership furthermore depends according to Jim to the goal of a platform and what kind of dialogue it is. Consultation processes usually are set up and owned by the government. More industry related MSP's are usually owned by all the participants.

In each case it may in advance not be clear how to start with a MSP. The basic principle is nevertheless that you get people on board and keep them interested and committed. There are hundreds ways to achieve that. Important is that it should be a enjoyable experience. Participants should have fun. This will increase the ownership.

V. Sharing knowledge

Fundamentally MSP's are about learning, and learning is about knowledge. So knowledge is very important according to Jim. A few remarks on knowledge:

- a) Knowledge needs to be relevant for practice. Scientific knowledge therefore needs to be better linked to decision-making processes within MPS's.
- b) Learning processes outside the MSP can help leaders to understand the processes better. [example?]
- c) Participants often have different perspectives and interpretations of knowledge. Participant may therefore discount knowledge that is brought into the process.

VI. Interest of stakeholders

According to Jim participants usually have common interests on strategic level. Participants generally have a common understanding of the general

goal of the platform and the big picture. On micro or practical level it however becomes messy when participants discuss their interests, and unwind the big picture. The interests on that level will only partially overlap. To keep the discussion going it is important to have practical goals. That helps participant to work with each other, get to know the interests and eventually work on the bigger picture.

VII. Relation with constituent organisation

The link between the individual representatives and the constituent groups is extremely fragile. That is why Jim emphasises that engaging the constituent groups should be part of the first process discussions of a MSP. Individual representatives should have enough power to make decisions, and can create support within their constituent group.

In order to agenda these processes in the beginning of a MSP it is according to Jim relevant that external professionals advice MSP's about these processes. Currently this professional role is not yet valued enough or understood.

VIII. Conclusion

In the analyzes of Jim the notion that groups (stakeholders) need to be empowered in order to facilitate the dialogue process, is quit important. Furthermore he argues that leadership and facilitation are the most relevant aspects of MSP's. He states that too much focus on the governance of platforms distracts from the 'soft' processes. Especially these soft processes are important for MSP's.

Naam: Roeland Bosch
Functie: Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie
Datum: 19-4-2011

I. Betrokkenheid bij en ervaringen met multi-stakeholderplatforms

Roeland Bosch is als vertegenwoordiger van het Ministerie van EL&I vooral betrokken bij multi-stakeholder initiatieven rondom de bio-based economy (BBE). Dat varieert van multidisciplinaire praatgroepen tot MSP's. Deze MSP's hebben in de ogen van Roeland vooral gediend als voortraject om vertrouwen voor eventuele samenwerking binnen de BBE te creëren. Als vervolg op het PGG is Transitiehuis Biobased Economy opgezet waarin verschillende partners concreet aan de slag gaan met BBE-projecten.

II. Succesfactoren van een platform

Het PGG is volgens Roeland een voorbeeld van een succesvol platform. Dat relateert allereerst aan de goede vertegenwoordiging (alle belangrijke partijen waren aanwezig), maar ook aan de goede procesbegeleiding door de voorzitter en het secretariaat. In algemeen brengt Roeland de onderstaande factoren over het functioneren van MSP's ter sprake:

- a) Praktische relevantie.
Zonder een besef van urgentie bij de relevante partijen uit het werkveld zal het moeilijk zijn om tot een gezamenlijke visie te komen. De probleemeigenaren moeten gezamenlijk het belang van een MSP inzien en het gevoel hebben dat de samenwerking tot concrete oplossingen leidt.
- b) Procesbegeleiding.
Vooral de rol van de voorzitter en het secretariaat is volgens Roeland relevant voor het functioneren van een MSP. De voorzitter zet de lijnen uit en creëert ruimte voor een dialoog. Het secretariaat moet de voorzitter daarin ondersteunen, door bijvoorbeeld het opstellen van een agenda.
- c) Vertrouwen.
Met z'n alle aan één doel werken en vertrouwen hebben in het behalen van dat doel. Naarmate het proces vordert, zal er meer ruimte ontstaan voor een dialoog, omdat men meer vertrouwen in elkaar heeft.

III. Faalfactoren van een platform

De belangrijkste faalfactor is de afwezigheid van de succesfactoren hierboven benoemd.

IV. Ownership van het proces in het platform

- a) Doelomschrijving en deelnemersselectie.
Relatief vaak volgt de doelomschrijving vanuit een selecte groep stakeholders die een probleem ervaren en dat vervolgens binnen het informele circuit/netwerk adresseren. Binnen dit informele circuit toetsen de probleemeigenaren de levensvatbaarheid van een op te richten MSP en wordt bekeken welke partijen nog meer zouden kunnen participeren. De afbakening en randvoorwaarden van het MSP worden dan ook besproken. In de eerste (oprichting) fase ligt het ownership dus duidelijk bij de initiators.
- b) Proceseigenaar.
Het bepalen van de agenda en de procesbegeleiding is de verantwoordelijkheid van de voorzitter en het secretariaat. Vooral bij grote MSP's is een goed functionerende secretariaat essentieel en ligt het ownership duidelijk bij de voorzitter. Dit ownership heeft dan vooral betrekking op de latere fases van een MSP.

V. Kennis delen

In de ervaring van Roeland zijn vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven, de overheid en kennisinstellingen over het algemeen het best geïnformeerd over het probleem. Zij beschikken over de meeste relevante kennis. Tegelijkertijd hebben NGO's vaak minder ervaring en kennis van het probleem. NGO's blijven ondanks hun kennisachterstand onmisbaar voor het verminderen van maatschappelijke weerstand. Daarnaast helpen ze MSP's scherp te houden door problemen vanuit een andere invalshoeken te bekijken. Met het verschil in kennis tussen NGO's en de overige stakeholders is het volgens Roeland belangrijk te letten op de positie van de 'invloedrijke' kennisleveranciers binnen een MSP. Zij moeten die positie vooral niet misbruiken.

VI. Belangen van de stakeholders

- a) Bekendheid van belangen.
Volgens Roeland zijn de belangen vaak bekend en worden die daarom niet formeel geadresseerd, tenzij de voorzitter het idee heeft dat het

belang van een bepaalde partij onduidelijk is. Is dat geval zal de voorzitter het op tafel brengen, aldus Roeland.

b) De rol van de NGO's.

Over het algemeen geldt volgens Roeland dat NGO's een brede agenda hebben. Dat wordt ook vaak erkend door de overige deelnemers van een MSP, maar moet wel geagendeerd worden in de eerste fase van een MSP. Op die manier moet helderheid ontstaan over de belangen van NGO's.

c) De rol van de overheid.

Voor de overheid geldt dat zij participeren om informatie in te winnen om de politiek vervolgens uit de wind te houden. De overheid kan door participatie haar (aanstaande) beleid toetsen op relevantie en wenselijkheid. Dat de overheid veel MSP's financiert, behoeft niet hinderlijk te zijn voor het proces. Als dat wel zo is zullen deelnemers nooit toezeggen om te participeren, aldus Roeland. Roeland beschouwt het overigens ook als de taak van de overheid om dit soort processen te financieren.

VII. Relatie met de achterban

Wat betreft de link met de achterban en het mandaat van deelnemers geldt volgens Roeland dat deelnemers met genoeg autoriteit en aanzien weten uit welke naam zij spreken en hoeveel ruimte zij hebben om een positie in te nemen. Zij overzien de standpunten van hun organisatie en kunnen daarom goed meedoen aan een dialoogproces. Vanuit die argumentatie zijn deelnemers met enige senioriteit wenselijk.

VIII. Conclusie

Uit de analyse van Roeland blijkt dat veel processen (vooraf en tijdens) een MSP informeel zijn ingericht. Daarnaast benadrukt Roeland het belang van goede procesbegeleiding, waarbij de verantwoordelijkheid bij de voorzitter en het secretariaat ligt. Zij zijn daarmee eigenaar van het proces binnen een MSP. Verder benadrukt Roeland het belang van een concreet en tastbaar doel voor een MSP. Dit heeft in het geval van het PGG erg bijgedragen aan het succes omdat het de deelnemers *committed* heeft gehouden.

Naam: Johan Sanders
 Functie: Hoogleraar Agrotechnologie en Voedingswetenschappen, WUR
 Datum: 19-4-2011

I. Betrokkenheid bij en ervaringen met multi-stakeholderplatforms

Johan Sanders is actief betrokken bij verschillende publiek-private samenwerkingen zoals de Programmacommissie Advanced Sustainable Processes by Engaging Catalytic Technologies (ASPECT). In dit programma participeren kennisinstellingen, de overheid en enkele chemiebedrijven om nieuwe innovatieprojecten op te starten. Daarmee delen zij de risico's. Verder is Johan betrokken bij het Platform Groene Grondstoffen (PGG), dat onderdeel is van het programma EnergieTransitie dat in 2005 is gestart.

II. Succesfactoren van een platform

Vooraf het feit dat het PGG enkele veranderingen op gang heeft gebracht op het gebied van de BBE maakt het PGG volgens Johan succesvol. Hoeveel succesvoller het PGG had kunnen zijn, kan pas over enkele jaren bepaald worden. Belangrijke indicator voor het succes van het PGG is verder de autoriteit en het aanzien dat het in korte tijd heeft opgebouwd. De adviezen die uit naam van het PGG zijn opgesteld, zijn over het algemeen goed ontvangen. Verder brengt Johan de onderstaande succesfactoren van MSP's ter sprake:

- a) Creëren van gemeenschappelijke visie.
 Er moet een flinke periode gereserveerd worden om aan een gemeenschappelijk visie te bouwen. Gedurende die periode kunnen de deelnemers elkaars standpunten leren kennen en vertrouwen en begrip creëren. De gemeenschappelijk visie helpt ook om aanzien en een goed imago te creëren. Zowel voor interne als externe communicatie is dit van belang.
- b) Selectie van deelnemers.
 Allereerst is het relevant deelnemers te selecteren die bereid zijn om samen te werken. Verder moeten de deelnemers een uitgebalanceerde vertegenwoordiging zijn van de verschillende standpunten. In geval van de Commissie Corbey twijfelt Johan bijvoorbeeld aan een uitgebalanceerde vertegenwoordiging, mede omdat het Ministerie van I&M heeft bepaald welke spelers moesten deelnemen. Dat leidt ertoe dat sommige standpunten weinig aan bod komen, aldus Johan. Laatste punt betreffende de selectie van deelnemers gaat over de persoonlijke vertrouwensband die er moet zijn, voordat een MSP begint.

c) Rol van voorzitter.

Deze rol is ontzettend belangrijk, want de voorzitter moet als onafhankelijke partij uit de verschillende belangen een rode draad trekken. Gezien deze verantwoordelijkheid is het ook belangrijk om af en toe van voorzitter te wisselen, omdat hij eventueel niet geheel belangeloos kan optreden. Dit is tevens aan de orde geweest in het PGG met de toenmalig voorzitter Paul Hamm.

III. Faalfactoren van een platform

Een belangrijke valkuil voor het functioneren van een platform is gebrekkige communicatie naar de buitenwereld. In de ervaring van Johan is het zeer hinderend als platformdeelnemers oncorrecte of onvolledig berichten de wereld inbrengen over onderwerpen waarover in het platform nog geen consensus is. Daar moeten idealiter afspraken over worden gemaakt.

IV. Ownership van het proces in het platform

In de ervaring van Johan leidt het informele netwerk tot de selectie van deelnemers. De probleemeigenaren bepalen wie wordt uitgenodigd en zijn daarmee in de eerste fase van een MSP de eigenaar van het proces. Bij de Commissie Corbey lag die taak bij het Ministerie, wat ertoe heeft geleid dat er weinig variatie in standpunten is.

V. Kennisdelen

Indien er een verschil in kennis is, hangt het sterk van de voorzitter af of dit geadresseerd zal worden. De voorzitter moet een inschatting maken of een kennisgebrek het dialoogproces zou kunnen vertragen. In het algemeen wordt kennis gedeeld door de verspreiding van rapporten, of een rondje langs de tafel. Indien er een gebrek aan kennis is, wordt er additionele kennis bijgehaald door bijvoorbeeld extra deelnemers uit te nodigen.

Op eenzelfde manier moet de voorzitter inschatten of bepaalde deelnemers door een gebrek aan vaardigheden (onderhandelen) niet voldoende in hun rol komen en daardoor wellicht hun standpunten te weinig kenbaar maken. Ook een verschil in vaardigheden zal dus eventueel geadresseerd moeten worden.

VI. Belangen van de stakeholders

a) Openheid van belangen.

Deelnemers zijn niet direct open over hun belangen, aldus Johan. Gaandeweg het proces groeit het inzicht in elkaars belangen. Iedereen is zich ervan bewust dat er een gezamenlijke verantwoordelijkheid is om het doel te behalen en dat niet iedereen haar eigen doelen kan behalen. Een goed voorbeeld daarvan is de discussie binnen het PGG over het winnen van ethyleen uit alcohol. Shell stond als deelnemer van het PPG niet te trappelen om hierover te discussiëren. Toch hebben ze daarmee ingestemd.

b) De rol van de NGO's.

Johan stelt dat sommige NGO's (Solidaridad, WNF) steeds pragmatischer te werk gaan. Ze worden daarmee een constructieve partner voor MSP's. Omdat NGO's vaak op een heel andere manier naar de problematiek kijken, zijn ze onmisbaar voor het goed functioneren van MSP's.

c) Rol van overheid.

In de ervaring van Johan werkt de betrokkenheid van de overheid goed. De overheid heeft als taak het verschaffen van informatie over hoe het politieke proces verloopt. Zij geven inzicht welke ideeën wel of geen slagingskansen hebben gezien de wetgeving en het aanstaande overheidsbeleid. Daar is overigens wel vertrouwen voor nodig.

VII. Relatie met de achterban

Hoe de relatie met de achterban is en welk mandaat een deelnemer heeft, wordt niet expliciet op tafel gelegd in MSP's. Vaak zijn deelnemers op de hoogte wat er in hun achterban speelt en nemen de andere deelnemers aan dat de individuele relatie goed is. Bedrijven en overheden zijn in de ervaring van Johan formeler in het terugkoppelen naar hun achterban. Volgens Johan kan de achterban op de hoogte gehouden worden door verslagen te maken van platformbijeenkomsten.

VIII. Conclusie

In zijn analyse legt Johan de nadruk op het creëren van een gezamenlijk visie, en de benodigde tijd daarvoor. Johan relateert een gezamenlijke visie op het probleem ook aan het aanzien en de communicatie van een MSP. Zonder gezamenlijk visie zal een MSP niet zo gauw als autoriteit gezien worden en is communicatie (zowel intern als extern) moeilijk. Daarnaast benadrukt Johan de rol van de voorzitter als procesbegeleider. De

voorzitter is als belangenloze speler verantwoordelijk voor een constructieve dialoog, en zal aspecten als belangen, kennistekort en de relatie met de achterban moeten agenderen indien gewenst. Wat betreft de relevantie van kennis benoemt Johan ook de relevantie van vaardigheden. Deelnemers zijn niet allemaal even competent om bij te dragen aan een constructieve discussie. De voorzitter moet hierop letten, zodat niet de meest ervaren deelnemers de boventoon voeren.

Naam: Marcel Wubbolts
Functie: VP Research & Technology, DSM Innovation Center
Datum: 20-4-2011

I. Betrokkenheid bij en ervaringen met multi-stakeholderplatforms

Marcel Wubbolts is vanuit DSM betrokken bij publiek-private samenwerkingen (PPS'en) over de biobased economy (BBE), zoals Be-Basic, B-Basic, CATCHBIO, KIC-Climate, verscheidene EU FW-7 programma's en een initiatief dat VNCI heeft geïnitieerd voor de agro-papier- en chemie sector. Daarnaast is Marcel betrokken bij het initiatief dat het Ministerie van El&I (penvoerder Roel Bol) heeft genomen rondom de BBE. Dit multi-stakeholder initiatief heeft als doel de overheid duidelijk te maken wat de kansen van de BBE zijn. Verder gebruikt de overheid dit initiatief om haar agenda te laten toetsen door de platformleden.

II. Succesfactoren van een platform

Voorbeeld van een succesvol multi-stakeholder initiatief is het B-Basic programma dat de Nederlandse overheid heeft geïnitieerd om de samenwerking tussen kennisinstellingen en bedrijfsleven te stimuleren. Samen met de Universiteit van Delft en een kleine start-up heeft DSM in dat programma een nieuwe gist ontwikkeld voor tweede generatie grondstoffen, zoals lignocellulose. Die is inmiddels geïmplementeerd en dat maakt de samenwerking zeer succesvol. Verder is het initiatief van Roel Bol succesvol, omdat mede hierdoor de noodzaak en relevantie van de BBE is aangekaart. De belangrijkste factoren voor succes van MSP's zijn volgens Marcel:

- a) Betrokkenheid van de organisatie en de achterban.
In het algemeen is het van belang om de achterban te betrekken bij multi-stakeholder processen als PPS'en en MSP's. DSM participeert daarom altijd proactief in MSP's en zet projectmanagers in om ontwikkelingen binnen een MSP in praktijk om te zetten. Dat vereist een actieve manier van managen. Dat wordt gewaardeerd door kennisinstellingen en betaalt zich later terug.
- b) Praktische relevantie.
Voor veel samenwerkingsvormen geldt dat het helpt om een tastbaar doel te formuleren. Het beoogde resultaat/doel van de samenwerking moet alle deelnemers iets praktisch opleveren.
- c) Gedeelde risico.

Voor vooral precompetitief onderzoek geldt dat een gedeeld risico bijdraagt aan het ontwikkelen van nieuwe technologieën. Als bedrijven het alleen zouden moeten doen in zulke onderzoeksfases resulteert dat in conservatieve, korte termijn oplossingen.

III. Faalfactoren van een platform

Als Marcel het over faalfactoren van PPS'en en MSP's heeft relateert hij dat aan de beperkte of onvolledige betrokkenheid van alle relevante stakeholders in de waardeketen, zoals de energiesector inclusief consumentenorganisaties en NGO's.

- a) Betrokkenheid van alle relevante stakeholders.
Uit het GMO-debat blijkt wel dat een beperkte betrokkenheid van NGO's zeer nadelige gevolgen kan hebben. Binnen de BBE-discussie wordt er nu meer rekening gehouden met de maatschappelijke acceptatie van nieuwe technologieën. Binnen BE-Basic wordt daar ook actief op gestuurd. In specifiek geldt dat NGO's met een consumentenfocus nog te weinig participeren in MSP's, aldus Marcel.
- b) Verwachtingsmanagement.
Volgens Marcel gebeurt het nog regelmatig dat de routekaart die volgt uit MSP's vaak onhelder is. Daardoor is niet transparant wat de precieze rollenverdeling is en ontstaat er een verschil in verwachtingen. Zo werd DSM recentelijk verrast door een persbericht over de subsidiering van BBE projecten in Zeeland. De overheid is daar niet transparant in geweest naar de leden van de MSP waarin DSM deelneemt.

IV. Ownership van het proces in het platform

De ervaring van Marcel leert dat de overheid in het algemeen niet voor versnelling van het proces zorgt. Dat geldt in specifiek als de overheid penvoerder en eigenaar van het proces is. Bedrijven zijn in het algemeen vlotter in de procesvoering van een MSP of PPS.

V. Kennisdelen

Op het gebied van kennis noemt Marcel in specifiek de rol van NGO's om op bepaalde gebieden voor informatie en legitimiteit te zorgen. Sommige NGO's hebben bijvoorbeeld specifieke kennis over lokale biodiversiteit in landen. Verder stelt Marcel dat sommige kennisinstellingen (met een gamma-achtergrond) MSP's kunnen wijzen op ontwikkelingen in de maatschappij.

In relatie tot kennis en macht geldt dat grote partijen binnen PPS'en vaak onmisbaar zijn en daardoor een bepaalde mate van macht hebben. Als DSM besluit uit te stappen is een initiatief vaak gedoemd te falen. Als Shell niet meedoet wordt dat opgemerkt etc. Je kunt niet alles bepalen, maar grote partijen hebben veel invloed op een PPS, aldus Marcel.

VI. Belangen van de stakeholders

Het is erg belangrijk om inzicht te krijgen in elkaars belangen. Daarbij noemt Marcel de volgende aspecten:

- a) Dogmatische vs. pragmatische NGO's.
Marcel maakt een duidelijk onderscheid tussen NGO's die bereid zijn samen te werken en NGO's die een andere agenda hebben. In algemeen geldt dat partijen als Solidaridad en WNF erg helder zijn in hun belangen en bereid zijn daarover in dialoog te treden.
- b) Belangen van bedrijfsleven.
Marcel stelt dat het bedrijfsleven behoorlijk open is over haar belangen, maar andere partijen dat toch vaak niet vertrouwen. DSM gaat, gezien haar aandacht voor *open innovation*, redelijk ver in haar transparantie. DSM kan in sommige gevallen van groot strategisch belang niet heel specifiek, maar slechts meer generiek over haar belangen spreken.

VII. Relatie met de achterban

Vanuit het bedrijfsleven wordt het mandaat vaak voorafgaand aan een MSP bepaald. Verder geldt dat het vaststellen van een mandaat niet voor alle MSP's relevant is. Indien deelnemers zich nergens aan hoeven te committeren is het bijvoorbeeld niet gewenst. DSM bereidt zich uitgebreid voor op platformbijeenkomsten en maakt daarbij gebruik van *position papers* waarin staat beschreven wat de standpunten van DSM zijn.

Deelnemers van een MSP hebben verder vaak wel een idee van de standpunten en de relatie met de achterban en beschouwen het niet als vervelend als iemand eerste wil terugkoppelen voordat een besluit genomen kan worden.

VIII. Conclusie

In de analyse over de werkwijze van MSP's benadrukt Marcel het belang van praktische relevantie van een MSP. Het is daarbij van belang om de achterban zo snel mogelijk te laten inhaken op de ontwikkelingen die voortkomen uit een MSP. Een proactieve relatie met de achterban houdt iedereen betrokken en komt ten goede aan het succes van een MSP. Daarnaast stelt Marcel het verwachtingsmanagement ter sprake. Vooral overheden zijn vaak niet transparant over de vervolgstappen (roadmap) die volgt uit een MSP. Over de rol van NGO's stelt Marcel dat deze steeds constructiever worden en daarmee een betrouwbare partner zijn om sociale acceptatie te creëren. Helaas worden NGO's nog niet altijd tijdig aangesloten bij multi-stakeholder initiatieven.

Name: Beate Kettlitz
 Function: director Food Policy, Science and R&D, CIAA
 Date: 27-04-2011

I. Description of and experience with multi-stakeholder platforms (MSP)

Beate Kettlitz is a professional within the food chain, and as director Food Policy, Science and R&D at the Confederation of the Food and Drinks Industries (CIAA) involved in several multi-stakeholder initiatives on European level. Her involvement with MSP's ranges from working groups and plenary meetings where stakeholders exchange statements, to formalized multi-stakeholder platforms where stakeholders prepare common positions based on thorough dialogues. Beate's most direct involvement relates to the Platform Food Safety (founded in 2005) and the stakeholder dialogue on nanotechnology which started in 2008. The latter is a less formalized initiative in which 80 cross industry representatives participate. The Food Safety Platform is a more institutionalized dialogue process and exists of 10 participants. This platform occasionally writes letters to the European Commission to inform them on emerging problems and explain the position of the platform members.

II. Indicators for success for a MSP

Beate mentioned the following factors as relevant for the functioning of MSP's:

- a) Equality between participants.
 The success of a platform depends of the degree of equality between the participants. Beate therefore argues that the chairman of a MSP should be changed frequently. This also counts for the reporter of the platform meetings. In order to facilitate equality within the Platform Food Safety meetings should take place at different locations (rotation between the home-country/location of the participants).
- b) Common goal or understanding of issue.
 With many different participants within a MSP it is quite hard to find a common goal or understanding. It is nevertheless very important to find such a similarity between the participants. In relation to this shared vision it is important to formulate a vision that does not contradict with the individual interests of the participants.

c) Creating trust between participants.

In order to create a constructive dialogue between participants trust is quite important. Participants should get to know each other, and understand the different backgrounds and interests. This usually takes about 1-2 years. Thereafter participants can adapt to the dialogue process, and will be more transparent in their position.

III. Indicators for failure for a MSP

a) Size of MSP.

In relation to societal issues such as emerging technologies there exist many different positions and opinions about these issues. Beate therefore argues that MSP's that deal with such issues should start with a small group of stakeholders. Only within such a relatively small group MSP's can succeed in finding a common determinant/vision. After a while the size of a MSP can be extended.

b) Role of government.

Ideally no one should prescribe a platform or an agenda. The government should only be involved in a MSP to use their power and network to bring people together. In the next phase of a MSP governments should pull back as initiator and participate on low level.

c) Mistrust.

Trust between participant is very important, and already mentioned as indicator for success. In the food discussion Beate witnessed a great deal of mistrust towards the industry. Beate therefore stresses the importance of a central and neutral body to address the relevant issues and connect people. Beate argues that this role is specifically important for consumer organizations. They should play a eminent role in addressing societal issues.

IV. Ownership of process within MSP

Ideally the participants of a MSP are owner of the process. Within the platform Food Safety this shared ownership is facilitated through the consultation of the participants before an agenda is set. By doing so participants remain committed to the process, and are encouraged to interact during the platform meetings.

V. Sharing knowledge

According to Beate trust is a very important condition for sharing knowledge. Without trust participants will not be motivated to share

knowledge. In addition to sharing knowledge it is important to pay attention to the competences and capabilities of participants to share knowledge. In global/international settings there may exist language barriers. Not all the participants may be able to express themselves as effective and passionate as they would or could in their native language.

In relation to power issues within a MSP, Beate argues that this is usually no issue, due to the fact that MSP's generally are informally structured. In the absence of formal procedures, the arguments of participants determine the atmosphere of the debate. However, the chairman should pay attention to possible power issues.

VI. Interest of stakeholders

Given the assumption that participants are involved with agenda setting of the platform meetings, the interests of the participant will be addressed. Like mentioned before it is furthermore necessary that participants share a common goal which does not contradict too much with the individual interests.

VII. Relation with constituent organisation

Beate states there is big difference in the relation with the constituent organization between a association, such as CIAA and a regular individual company. Associations, but also NGO's consult generally more often with their members (constituent organisation) then individual businesses. Participants of MSP's need to be aware of the fact that representatives sometimes need to consult their constituents in order be sure that positions are backed by their members. This sometimes will require patience, and leads to limited freedom to make ad hoc decisions.

Ideally participants are (technical) experts in the related issue, and have decision-making power in there constituent organization.

VIII. Conclusion

As representative of the food and drink industries Beate argues that there exists a great deal of mistrust towards industries. In order to agenda this mistrust CIAA initiated several MSP's. Beate however stresses the need for a neutral body, ideally founded by a consumer organization who should address and shape the position of the consumers in societal debates.

Furthermore Beate stresses the need to keep MSP's small in order to create a common vision. In later phases MSP can be extended.

Naam: Menno Douma
 Functie: Beleidsadviseur Melkveehouderij, LTO Noord
 Datum: 03-05-2011

I. Betrokkenheid bij en ervaringen met multi-stakeholderplatforms

Menno Douma is als beleidsadviseur van LTO Noord betrokken geweest bij de Innovatieagenda Melkveehouderij. Deze innovatieagenda is opgesteld op voorstel van de Nederlandse overheid om de innovatieve kracht van de sector van onderop (melkveehouders) te stimuleren. De aan de agenda gelieerde commissie had tot doel ingediende (innovatieve) projectvoorstellen van melkveehouders te toetsen en begeleiden. De commissie die daarvoor is aangesteld bestond uit vertegenwoordigers van NGO (dierenbescherming), wetenschap (WUR), bedrijfsleven (LTO), accountancy, veevoerindustrie en bankwezen.

II. Succesfactoren van een platform

Hoewel de Innovatieagenda voor de Melkveehouderij in 60-70 projectvoorstellen heeft geresulteerd, hadden de voorstellen niet de potentie voor een transitie zoals we die voor ogen hadden. Ondanks dit teleurstellende resultaat, is de Innovatieagenda volgens Menno succesvol geweest in de communicatie naar de buitenwereld (bekendmaking van innovatieregeling en de deadline voor de tenders) en de formulering van de thema's en criteria waarop de voorstellen werden getoetst door de commissie. Daarnaast functioneerde het ondersteunende bureau erg goed, aldus Menno. In algemeen stelt Menno de onderstaande factoren ter sprak als indicators voor succes.

a) Openheid & vertrouwen

In het algemeen geldt dat MSP's alleen kunnen slagen als de deelnemers open zijn en vertrouwen in elkaar hebben. In geval van de Innovatieagenda en de ingediende projectvoorstellen bleek dat boeren hun ideeën vaak geheim wilde houden. Daardoor konden andere partners/stakeholders geen mede-eigenaar worden van het probleem.

b) Overeenkomstige belangen

Het succes van een MSP hangt sterk af van het belang dat mogelijke deelnemers zien in het opzetten van een MSP. Als de markt geen behoefte heeft aan een MSP, of het nut er niet van inziet, is de kans van slagen zeer gering, aldus Menno. Binnen de innovatieagenda bleek dat boeren wel degelijk belang hadden bij innovaties. Alleen niet op sectoraal niveau, maar op bedrijfsniveau. Daarmee hadden de

uitvoerders (melkveehouders) een ander belang dat de initiators van de innovatieagenda.

III. Faalfactoren van een platform

Volgens Menno moet een deelnemer van een MSP voldoende tijd hebben om proactief en constructief te kunnen participeren in een dialoogproces. Voor wat betreft de Innovatieagenda waarbij Menno betrokken was gold dat veel melkveehouders hun projectvoorstellen niet wenste te delen, maar tegelijkertijd ook geen tijd beschikbaar maakten om de projecten uit te voeren. Dit is één van de redenen geweest waarom de innovatieagenda niet tot het gewenste resultaat heeft geleid.

IV. Ownership van het proces in het platform

In algemeen stelt Menno dat zowel de uitvoerders als de initiators eigenaar moeten zijn van het proces. De ownership van de uitvoering van de Innovatieagenda lag bij de melkveehouders. Die voelden zich echter geen eigenaar van de sectorale ontwikkelingen, maar alleen de ontwikkelingen op hun eigen bedrijf.

V. Kennisdelen

In het algemeen kan volgens Menno gesteld worden dat het delen van kennis cruciaal is in multi-stakeholderprocessen. De uitvoerders (melkveehouders) van de Innovatieagenda waren erg terughoudendheid in het delen van kennis. Dit is ook een reden geweest voor het falen ervan.

VI. Belangen van de stakeholders

Met de formulering van de criteria waarop innovatieprojecten werden beoordeeld hebben de leden van de toetsingscommissie van de Innovatieagenda eigenlijk indirect een gezamenlijke (abstracte) visie op de sector opgesteld. Daarmee hebben zij impliciet een gezamenlijk belang geformuleerd. Verder stelt Menno het volgende over belangen:

a) NGO's.

Indien multi-stakeholder processen betrekking hebben op sectorontwikkelingen, is directe betrokkenheid van NGO's belangrijk. De Innovatieagenda heeft mede daarom de Dierenbescherming betrokken bij het formuleren van de beoordelingscriteria. Bij de selectie van een NGO is de persoonlijke vertrouwensband van belang.

b) Overheid.

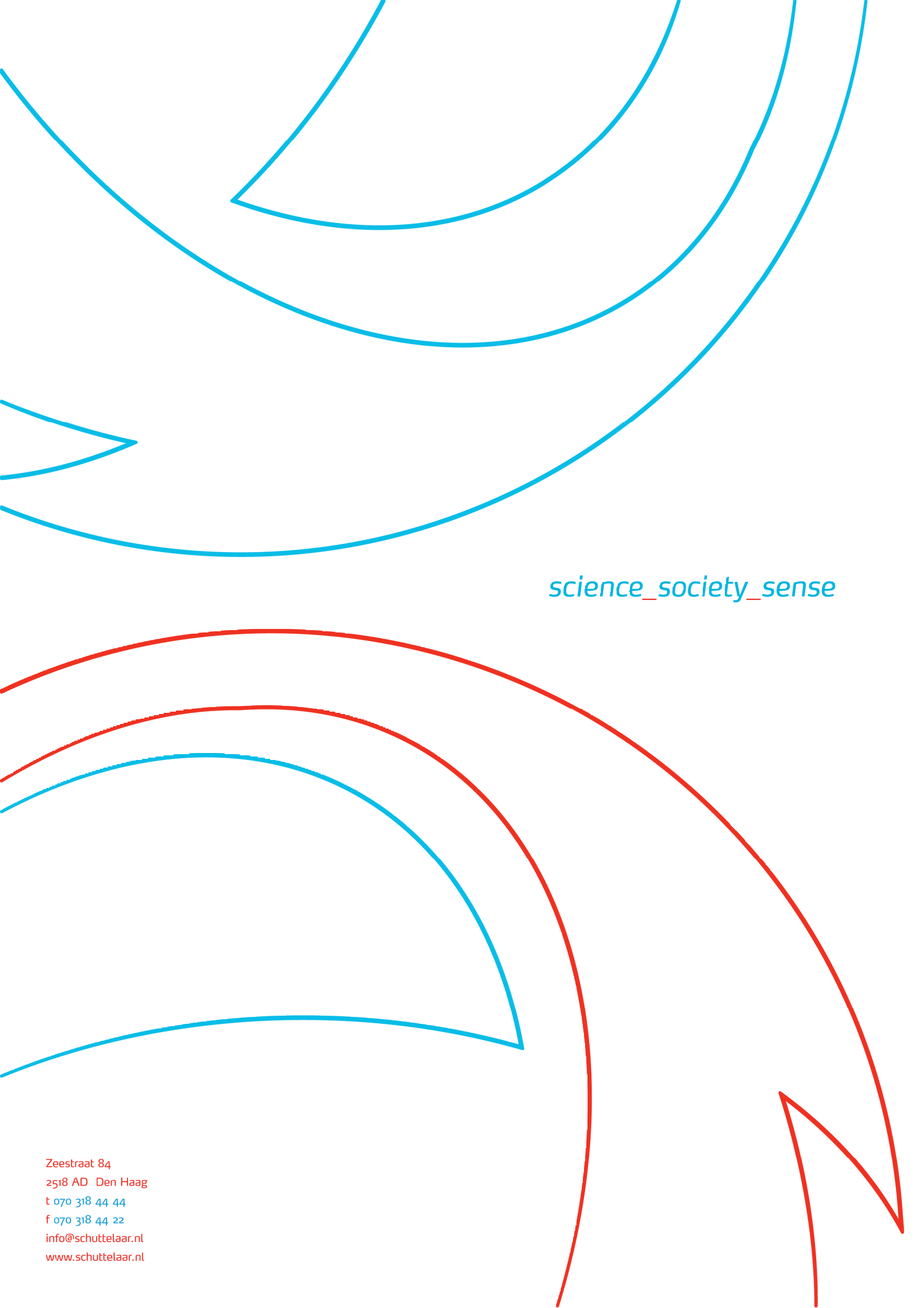
Menno stelt dat de overheid innovatie hoog op de agenda heeft staan. Tegelijkertijd wordt daar volgens Menno te weinig ruimte voor gemaakt.

VII. Relatie met de achterban

Hoewel de leden van de toetsingscommissie op persoonlijk titel participeerden, wordt een goede relatie met de achterban verondersteld door de deelnemers, aldus Menno. Dit wordt vaak niet formeel geadresseerd omdat deelnemers van MSP's vaak wel weten wat de standpunten van de achterban zijn.

VIII. Conclusie

In de analyse over de werkwijze van MSP's benadrukt Menno het belang van openheid en vertrouwen tussen deelnemers. Daarnaast stelt Menno dat zonder de bereidheid om kennis te delen MSP's gedoemd zijn te mislukken. Zonder kennisdeling kan er namelijk geen gedeelde eigenaarschap gecreëerd worden. Als laatste stelt Menno dat proactiviteit van de deelnemers erg belangrijk is in MSP's.



science_society_sense

Zeestraat 84
2518 AD Den Haag
t 070 318 44 44
f 070 318 44 22
info@schuttelaar.nl
www.schuttelaar.nl