



Waterschap
Aa en Maas

‘Iedereen is mediator’

Lessen en inzichten van andere waterschappen

Carleen Mesters en Joost van der Pol

September 2016



Werken met water. Voor nu en later.

Colofon

“Iedereen is mediator”

Lessen en inzichten van andere waterschappen

Tekst:

Carleen Mesters | [Stroom en Onderstroom](#)

Joost van der Pol | [Waterschap Aa en Maas](#)

Met dank voor de interviews aan:

Erik van Ginkel | Waterschap Rivierenland

Tini Tuip en Miranda Bregman | HH Hollands Noorderkwartier

Miriam Hulshof | Waterschap de Dommel

Erik Vollenbroek en Leon Klein Tank | Waterschap Rijn en IJssel

Met dank voor het kritisch meelesen:

Hans Bekkers | Stichting Mediation MRO

Ton van uden | Waterschap Aa en Maas

Annemarie van den Oever-Verhees | Waterschap Aa en Maas

Opdrachtgever:

Roel Bruggink | Waterschap Aa en Maas

Geertrui Verbraak | Waterschap Aa en Maas

Inhoud

Inhoud	4
Samenvatting	6
1. Inleiding	10
1.1 <i>Inleiding en context</i>	10
1.2 <i>Opdracht</i>	10
1.3 <i>Wetgeving in de maak</i>	11
1.4 <i>Leeswijzer</i>	11
2. Mediation - het instrument	12
2.1 <i>Definities - begrippen</i>	12
2.2 <i>Mediation en de overheid</i>	12
2.2 <i>Mediation en waterschappen</i>	14
3. Interviews	16
3.1 <i>Waterschap Rivierenland</i>	16
3.2 <i>Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier</i>	16
3.3 <i>Waterschap de Dommel</i>	17
3.4 <i>Waterschap Rijn en IJssel</i>	18
4 Karakteristieken van mediation bij de geïnterviewde waterschappen - analyse	20
4.1 <i>Mediation naast juridische behandeling</i>	20
4.2 <i>Hoe regelen de waterschappen de inzet van mediation(vaardigheden) in de organisatie?</i>	21
~ interne mediator, mediationvaardigheden of inhuur onafhankelijke mediator?	21
~ drijfveren	21
~ mandaat, vertrouwelijkheid en geheimhouding	21
~ kosten delen?	22
~ weerstand?	22
~ intervisie / uitwisseling?	22
~ monitoring?	22
~ opleiding?	22
4.3 <i>Iedereen is mediator: begrip en belangen centraal</i>	23
4.4 <i>Wat betekent het wetsvoorstel mediation voor waterschappen?</i>	24
5 Advies voor Waterschap Aa en Maas	26
5.1 <i>Mediation bij Aa en Maas</i>	26
5.2 <i>Sluit aan bij de bestaande programma's binnen het waterschap</i>	27
5.3 <i>Maak gebruik van de professionele faciliteiten die mediation biedt</i>	27
5.4 <i>Zorg voor een heldere opdracht in de organisatie</i>	27
5.5 <i>Intervisie, leren van elkaar en opleiding</i>	28
5.6 <i>Eigen ervaringen</i>	28
5.5 <i>Nuttige netwerken</i>	28
5.6 <i>Verder lezen</i>	29

Samenvatting

Waterschap Aa en Maas heeft in de afgelopen jaren ervaring opgedaan met mediation(vaardigheden). Het waterschap is voornemens mediation en mediation(vaardigheden) in alle lagen van de eigen organisatie te implementeren. Ter voorbereiding heeft het waterschap in een aantal interviews met vier waterschappen (Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier (HHNK), Waterschap De Dommel (Dommel), Waterschap Rivierenland (WSRL) en Waterschap Rijn en IJssel (WRIJ) best practices en ervaringen uitgewisseld.

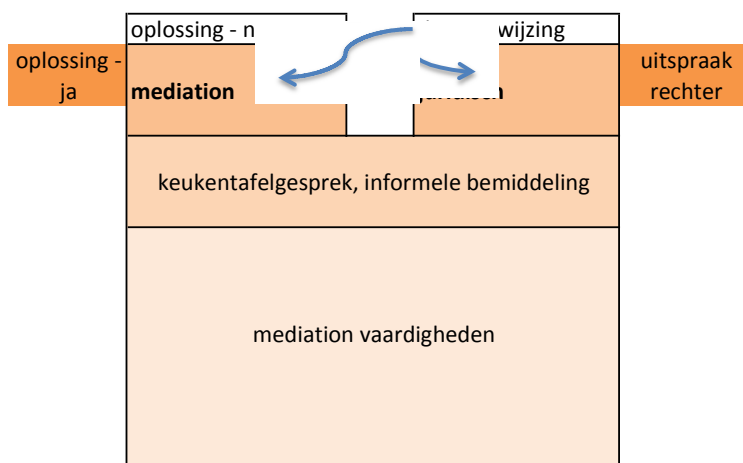
Als uitgangspunt bij deze gesprekken zijn de volgende definities gehanteerd:

***Mediation** is een vorm van conflictbemiddeling waarbij een onafhankelijke en professionele derde (de mediator) wordt ingezet om partijen te helpen een conflict op een voor beide partijen bevredigende manier op te lossen of de dreiging van een conflict afwenden. De mediator is procesbegeleider, doet geen uitspraak en geeft geen inhoudelijke sturing. De mediationgesprekken verlopen volgens van tevoren afgesproken regels. Wanneer de gesprekken tot een oplossing leiden, worden de gemaakte afspraken vastgelegd in een bindende overeenkomst. Mediation is gebaseerd op vrijwilligheid en vertrouwelijkheid.*

***Mediationvaardigheden** zijn de (communicatie) vaardigheden die een mediator kan inzetten om een 'mediation' te begeleiden. Deze vaardigheden kunnen ook op andere momenten dan bij conflicthantering worden ingezet, en kunnen ertoe leiden dat communicatie met klanten, opdrachtgevers en collega's makkelijker verloopt, waardoor conflicten kunnen worden voorkomen.*

Er is gesproken met vier waterschappen die succesvol zijn met het toepassen van mediation(vaardigheden), elk op hun eigen manier. De rapportage hieronder betreft de punten die deze waterschappen betreffen, en gelden niet noodzakelijk voor alle waterschappen in Nederland. Punten die in de gesprekken aan de orde kwamen betroffen o.a. definities van mediation(vaardigheden), deelname namens het waterschap aan een mediation, hoe om te gaan met geheimhouding, mandaat en achterban (medewerkers, directie, bestuur), wie draagt de kosten van de mediation, evenwicht tussen rol als overheid en als partij aan de mediationtafel.

Het meest in het oog springende verschil bij de andere geïnterviewde waterschappen is dat de gedachte vaak is dat mediation per definitie *informeel* is - als tegenhanger van de juridische aanpak die dan *formeel* is. Dit verschil is meestal gekoppeld aan de aard van de zaak. Binnen de 'mediation' aanpak wordt vervolgens onderscheid gemaakt tussen formele mediation (met als start het tekenen van de mediationovereenkomst door de partijen), meer informele bemiddeling zoals beschreven in Prettig Contact met de Overheid (PCO) en al dan niet met onafhankelijke gespreksleider, keukentafelgesprekken en rechtstreeks klantcontact waarbij mediationvaardigheden van belang zijn. Onderstaand schema illustreert dit.



De definities van **mediation** die de verschillende waterschappen hanteren, wijken vaak iets af van bovenstaande. Met name het onderdeel 'tevorens afgesproken regels', het opstellen van een mediationovereenkomst en het vastleggen in een bindende overeenkomst wordt niet altijd gedeeld. Alleen bij Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier is mediation op bovenbeschreven wijze standaard onderdeel van de werkwijze bij alle conflicten en bezwaren.

De geïnterviewde Waterschappen maken onderscheid tussen de inzet van formele mediation en informele **mediationvaardigheden** afhankelijk van de situatie. Opvallend is dat alle waterschappen die wij spraken een vorm van mediation beschouwen als standaard onderdeel bij de oplossing van verschillende conflicten, tenzij het uit de aard van het conflict gewenst is een uitspraak van de rechter te krijgen, zoals dat bijvoorbeeld kan spelen bij handhavingzaken. Zaken waar mediation(vaardigheden) worden ingezet betreffen o.a. handhavingzaken, klachten en bezwaren, personele zaken, projecten.

In sommige gevallen hebben is door de geïnterviewde waterschappen om verschillende redenen juist gekozen is voor een juridische uitspraak. Uit eigen ervaring van Waterschap Aa en Maas blijkt dat in het voortraject (informeel) een dusdanige ontsparing van het proces kan hebben plaatsgevonden dat een mediation (formeel) als niet zinvol wordt beschouwd, of zelfs als niet mogelijk. Het voortraject (mediationvaardigheden en informele mediation) kunnen dan als onderbouwing dienen van de keuze voor de juridische weg. Het lijkt er op dat nieuwe wetgeving deze mogelijkheid ook blijft geven (géén verplichting).

Opvallend is echter wel de **vanzelfsprekendheid** en de behoefte van alle waterschappen om - vanuit de maatschappelijk dienende rol- te willen begrijpen wat er speelt, en vanuit wederzijds begrip zaken te willen oplossen. Hiervoor worden mediationvaardigheden als onontbeerlijk beschouwd.

Zaken bij formele en informele mediation als **mandaat, geheimhouding, vertrouwelijkheid** en **achterban** worden over het algemeen vanzelfsprekend en passend binnen de werkwijze van de waterschappen geregeld. Opvallend is wel dat deze zaken niet altijd worden vastgelegd in een mediationovereenkomst of geheimhoudingsverklaring. De verklaring die daarvoor meermalen is gegeven is dat men liever niet een 'informele benadering' op formele manier vastlegt. Waar die weerstand vandaan komt blijft onduidelijk. Wie deelneemt aan de mediation als partij, hangt overal af van het soort zaak en wie het betreft, bijvoorbeeld een beleidsadviseur, de projectleider, het hoofd P&O, etc. Deze vertegenwoordiger van het waterschap weet tevorens welk mandaat hij/zij heeft. Wanneer mandaat niet toereikend is volgt overleg met management, directie of bestuur. Over inhoudelijke zaken wordt niet gesproken in het kader van de geheimhouding, dit geldt ook voor een interne mediator

De **kosten** van mediation worden in de meeste gevallen als vanzelfsprekend betaald door het waterschap. Het komt zelden voor dat een andere partij erop staat mee te betalen of dat een waterschap vraagt om de kosten te delen. De effecten van het toepassen van mediation worden gemonitord en vaak uitgedrukt in de afname van het aantal bezwaarschriften, hiervoor worden verschillende indicatoren genoemd, zoals aantal bezwaarschriften, aantal klachten dat wordt opgelost etc.)

De geïnterviewde waterschappen benadrukten tot slot het belang van een enthousiaste trekker die de organisatie mee kan krijgen in het breed opzetten van mediation(vaardigheden), het heeft bij deze waterschappen tot succes geleid. Gewoon beginnen en regelmatig communiceren over de beoogde doelen en de bereikte resultaten. Laat zien dat klachten en bezwaarschriften afnemen, procedures sneller lopen en er meer wederzijds begrip groeit tussen waterschap en haar partners, klanten en bureaus.

Waterschap Aa en Maas biedt in MOOI (Bron: Meerjarenplan Organisatieontwikkeling 2016-2021) een prachtige kapstok om 'Iedereen is een Mediator' een vaste plaats te geven binnen de organisatie. Binnen het spoor MOOI-klant wordt voor de komende zes jaar als doel gesteld dat het waterschap de belangen van de klant en de partners kent, en dat gestreefd wordt naar een duurzame relatie waarin de dienstverlening van het waterschap wordt afgestemd op de behoefte van de klant. Binnen het spoor MOOI-ik, krachtige en zelfstandige medewerkers, wordt talent en

taak bij elkaar gebracht. De vaardigheden die nodig zijn om een bijdrage te leveren aan de doelen uit het WBP en MOOI liggen hier op het communicatie(mediation) vlak. Op basis van de ervaringen in Nederland met PCO (Prettig Contact met de Overheid), ervaringen van de geïnterviewde waterschappen met mediation(vaardigheden), de juridische kaders en het beleid van Aa en Maas zoals beschreven in MOOI zijn de aanbevelingen aan Aa en Maas:

1. Benut de opleidings faciliteiten die al binnen MOOI beschikbaar zijn om medewerkers te scholen en mediation(vaardigheden) binnen het waterschap structureel te ontwikkelen en te verankeren en bouw deze waar nodig uit;
Maak gebruik van mediationvaardigheden om conflicten te voorkomen door te horen wat er speelt en pas mediation toe om conflicten op te lossen met een gedragen en duurzame oplossing voor alle partijen en maak daarbij gebruik van de professionele tools die mediation biedt
2. Zorg voor een duidelijk aanspreekpunt en een interne opdrachtgever binnen het Waterschap
3. Communiceer over de beoogde doelen en over de behaalde resultaten
4. Leer van elkaar successen en bloopers via intervisie, opleidingen en nuttige netwerken in te zetten.

1. Inleiding

Mediation wordt steeds vaker toegepast door waterschappen. Sommige waterschappen gebruiken het instrument standaard bij al hun bezwaarschriften, anderen zijn nog aan het zoeken hoe. Mediators van waterschappen vormen vaak een pool van gespecialiseerde waterschap-mediators, soms versterkt met onafhankelijke mediators. Het voorkomen van en omgaan met conflicten in complexe gebiedsprocessen, waar veel waterschappen mee te maken hebben in de leefomgeving, kent een aantal specifieke kenmerken.

1.1 Inleiding en context

Mediation is een vorm van voorkomen en oplossen van conflicten waarbij de belangen van de betrokken partijen centraal staan. Bij waterschappen wordt het instrument steeds vaker toegepast. Eind 2015 organiseerden Stichting Mediation MRO, Waterschap Aa en Maas, Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier en Waternetwerk twee seminars over mediation bij complexe gebiedsprocessen. Tijdens deze bijeenkomsten werd duidelijk dat er verschillen bestaan in de wijze waarop waterschappen omgaan met het toepassen van mediation(vaardigheden) zowel in de eigen organisatie als bij (voorkomen van) conflicten met bijvoorbeeld burgers, gemeenten of bedrijfsleven.

Waterschap Aa en Maas heeft in de afgelopen jaren ervaring opgedaan met mediation(vaardigheden). Het waterschap is voornemens mediation(vaardigheden) in alle lagen van de eigen organisatie te implementeren. Ter voorbereiding daarop wil het waterschap 'best practices' en ervaringen uitwisselen in gesprekken met vijf andere waterschappen. Punten die in de gesprekken aan de orde komen gaan o.a. over definities van mediation(vaardigheden), wie neemt namens het waterschap deel aan een mediation, hoe ga je om met geheimhouding, (gebrek aan) mandaat en achterban (medewerkers, bestuur), wie neemt deel aan de mediation, evenwicht en wringen tussen onze rol als overheid en als persoon aan de mediatie tafel, etc.

Het principe "Iedereen is een mediator" is voor Waterschap Aa en Maas een belangrijk aandachtspunt: het gaat over het veel breder inzetten van de mediationvaardigheden binnen het normale werk van de waterschappers met als tweeledig doel: a) het waterschapsbeleid uit te dragen, en de boodschap over te brengen naar onze klanten en b) waar de belangen tegenstrijdig zijn de relatie werkbaar te houden, of zelfs te blijven verbinden.

1.2 Opdracht

De opdracht luidde als volgt: Vorm voor 1 april 2016 een beeld van de mogelijkheden om als waterschap mediation in de organisatie in te zetten en vorm te geven. Organiseer daartoe in samenwerking en afstemming met Joost van der Pol gesprekken met collega waterschappen en rapporteer de bevindingen in de vorm van een advies aan Roel Bruggink en Geertrui Verbraak.

Bij het uitvoeren van de opdracht zijn de volgende activiteiten uitgevoerd:

1. Opstellen van een lijst met contactpersonen;
2. Uitwerken van een vragenlijst als basis voor de gesprekken;
3. Selectie van waterschappen, plannen gespreksdata en sturen informatie ter voorbereiding;
4. Voorbereiden en houden van interviews samen met Joost van der Pol;
5. Uitwerken van interviews en schrijven van een advies/rapport voor Waterschap Aa en Maas;
6. Presentatie eindrapport en advies aan Roel Bruggink en Geertrui Verbraak.

De interviews zijn gehouden met:

Waterschap Rivierenland	Erik van Ginkel (teamleider Juridische Zaken)
HH Hollands Noorderkwartier	Tini Tuip en Miranda Bregman (Team Mediation)
Waterschap de Dommel	Miriam Hulshof (Klachten coördinator en mediator)
Waterschap Rijn en IJssel	Erik Vollenbroek en Leon Klein Tank (Vergunning & Handhaving)

De aftrap van het project vond plaats op 20 januari 2016, de interviews zijn gehouden in de periode april - juni 2016.

1.3 Wetgeving in de maak

In 2014 is door Art van der Steur een aantal met elkaar samenhangende initiatief-wetsvoorstellen Mediation ingediend (Wet Registermediator, Wijzigingen in het burgerlijk recht en Wet bevordering mediation in het bestuursrecht). Het voorstel is ingetrokken toen Van der Steur minister werd, waarna de voorstellen opnieuw - en nu namens de regering - werden ingediend.

In de voorstellen is het toepassen van mediation in het geval van bezwaarschriften bij wet geregeld. In de voorstellen wordt voorgeschreven dat alleen dan sprake is van mediation als de mediation wordt begeleid door een geregistreerde MfN mediator. Ook de te hanteren procedure is voorgeschreven (elke mediation start met de ondertekening van een Mediationovereenkomst waarin o.a. beschreven is: vrijwilligheid, vertrouwelijkheid, geheimhouding, commitment voor het zoeken naar een gezamenlijke oplossing en financiële verantwoordelijkheid (wie betaalt hoeveel). Ook wordt voorgeschreven dat de overheid mediation inzet, tenzij daar gegronde redenen zijn om dat niet te doen (ja, tenzij). Er zijn enkele consultatierondes in het mediationveld geweest op basis waarvan aanpassingen zijn voorgesteld, maar ten tijde van de interviews was onduidelijk of en wanneer de wetsvoorstellen behandeld zullen worden in de Tweede Kamer. Bij het opstellen van het advies is inmiddels bekend dat op 13 juli 2016 de openbare (internet)consultatie is gestart m.b.t. de mediationwet (Wet bevordering mediation) en eindigt op 8 september 2016. Deelname aan de [internetconsultatie](http://www.internetconsultatie.nl/mediation) kan via de website www.internetconsultatie.nl/mediation. Ook kunnen zienswijzen per brief kenbaar worden gemaakt aan de Minister van Justitie.

1.4. Leeswijzer

In dit rapport is te lezen hoe een aantal Nederlandse waterschappen mediation toepast bij het voorkomen en oplossen van conflicten, zowel binnen de eigen organisatie als bij samenwerking met externe partijen, bij handhavings- en vergunningszaken. Dit zijn waterschappen die bekend zijn met mediation als instrument, en niet noodzakelijkerwijs een doorsnede van alle waterschappen in Nederland.

Hiervoor hebben er eerst gekeken naar de afbakening en afweging van mediation bij overheden (hoofdstuk 2). Vervolgens belichten we de hoofdpunten uit de interviews (hoofdstuk 3). In hoofdstuk 4 is beschreven wat de bandbreedte is van de verschillende mediation-kenmerken bij de geïnterviewde waterschappen. Aansluitend zijn de verschillende invalshoeken belicht en instrumenten die gehanteerd worden door de waterschappen. De algemene conclusies en aanbevelingen zijn in de vorm van een advies voor waterschap Aa en Maas verwoord in hoofdstuk 5.

2. Mediation - het instrument

2.1 Definities - begrippen

Mediation is een vorm van conflictbemiddeling waarbij een onafhankelijke en professionele derde (de mediator) wordt ingezet om partijen te helpen een conflict op een voor beide partijen bevredigende manier op te lossen. Met mediation kunnen partijen ook de dreiging van een conflict afwenden.

De mediator is procesbegeleider, doet geen uitspraak en geeft geen inhoudelijke sturing. De mediationgesprekken verlopen volgens van tevoren afgesproken regels. Wanneer de gesprekken tot een oplossing leiden, worden de gemaakte afspraken vastgelegd in een bindende overeenkomst.

Mediation is gebaseerd op vrijwilligheid en vertrouwelijkheid.

De voordelen van mediation zijn onder meer: snelheid en kostenbeheersing, informele procedure onder deskundige begeleiding, actieve rol van partijen en daardoor ruimte voor creatieve oplossingen, geen onnodige beschadiging van relaties, (het conflict en de daarbij behorende gevoeligheden blijft binnenskamers), gezamenlijke oplossing waardoor een hoge acceptatiegraad voor de oplossing wordt bereikt.

Mediationvaardigheden zijn de (communicatie)vaardigheden die een mediator kan inzetten om een 'mediation' te begeleiden. Deze vaardigheden kunnen ook op andere momenten dan bij conflictantering worden ingezet, en kunnen ertoe leiden dat communicatie met klanten, opdrachtgevers en collega's makkelijker verloopt, waardoor mogelijk zelfs conflicten kunnen worden voorkomen. De voordelen van het toepassen van mediationvaardigheden in een organisatie zijn onder meer: het vroegtijdig herkennen en erkennen dat er iets niet lekker loopt, voorkomen dat 'muurtjes' ontstaan, elkaar aanspreken en luisteren naar elkaars beelden, open communicatie met klanten, burgers en collega's, creëren van gezamenlijkheid.

2.2 Mediation en de overheid

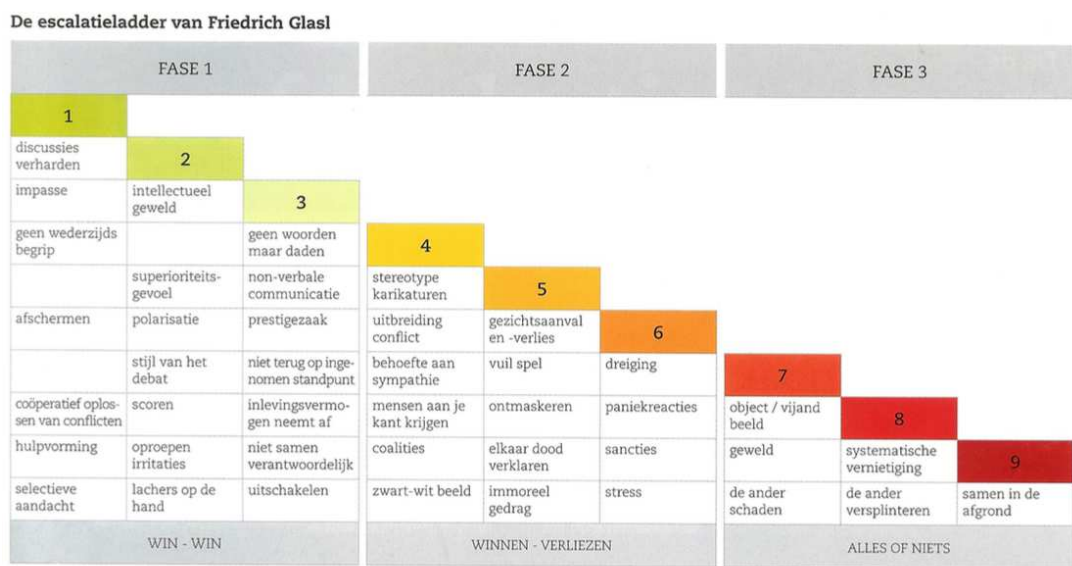
Het project 'Mediation bij de provincie Overijssel' dat in 2001 is gestart, ontwikkelde zich later tot de 'Overijsselse methode' (Koning, de & Brouwer, 2008) en heeft de basis gelegd voor succesvol toepassen van mediation en mediationvaardigheden bij het omgaan met conflicten met de overheid. Uitgangspunten zijn 1) het erkennen dat een bezwaarschrift of een klacht beschouwd moet worden als een conflict, 2) direct telefonisch contact opnemen met klager / bezwaarmaker, 3) zo een luisterend oor bieden en de burger serieus nemen en 4) samen met de burger zoeken naar de beste aanpak. Deze aanpak is te beschouwen als voortraject voor het al dan niet opstarten van mediation en wordt premediation genoemd. Mediation werd opgenomen in het primaire proces.

Mediation en mediationvaardigheden bleken uitermate geschikt voor voorkomen en oplossen conflicten met de overheid (PCO -BZK, 2010 en Bakkers & Schouwenaars, 2013). Van 2003 - 2006 is de methode Overijssel gericht geweest op het herkennen en voorkomen van een mogelijk conflict met als doel een conflict te voorkomen. Succesfactor is hier een duidelijke visie, interne communicatie-opleidingen, het contact met elkaar en de burger steeds weer aangaan, voorbeeldgedrag vanuit de directie en dekking vanuit het bestuur.

Mediation op het terrein van milieu en ruimtelijke ordening wordt toegepast bij geschillen over bijvoorbeeld bestemmingsplannen, omgevingsvergunningen, natuur (o.a. Wiggers-Rust, 2007; zie ook www.mediation-mro.nl). Ook in de fase voorafgaand aan een geschil kan gebruik worden gemaakt van mediation. Steeds meer gemeenten en provincies zetten bij (dreigende) conflicten het instrument mediation in. Voor mediation in conflicten met de overheid is een gespecialiseerde mediator nodig. Mediations op dit gebied verschillen namelijk van mediations op andere terreinen. Er zijn vaak meerdere partijen betrokken zoals overheden, belangengroepen, bedrijven en omwonenden. Ervaring en specifieke kennis van het beleidsterrein zijn eveneens belangrijk. Immers, hiermee kan de mediator het proces om te

komen tot een oplossing beter begeleiden en de onderlinge belangen en wensen boven tafel krijgen.

De escalatieladder van Glasl (zie figuur) wordt veel gebruikt om te bepalen of mediation mogelijk is. In het algemeen is gebleken dat wanneer een geschil zich in fase 2 bevindt, mediation zeer geschikt is. Is het conflict zodanig geëscaleerd dat fase 3 is bereikt, dan is mediation niet mogelijk omdat partijen erop uit zijn elkaar kapot te maken. Bevindt zich een geschil in fase 1, dan kan met een goed informeel gesprek vaak een oplossing worden bereikt.



Verskillende stadia waarin een conflict kan verkeren

Brenninkmeijer et al (2005) stellen in Handboek Mediation pagina 276 dat “vrijwel alle zaken zich lenen voor mediation maar niet alle partijen geschikt zijn voor mediation...”. Voor partijen worden als belangrijkste succesfactoren aangehouden:

- Onderhandelingsbereidheid
- Onderhandelingsruimte
- Escalatiegraad (zie de ladder van Glasl).

In onderstaande tabel 2.1 hebben zij de meest gebruikte keuzemotieven van partijen en verwijzers. De met * gemerkte motieven zijn directe voorspellers van succes of mislukking, de andere motieven geven, afhankelijk van de combinatie met andere motieven, indirect de kans van slagen aan.

Tabel 2.1 Keuzemotieven pro en contra mediation	Bron: Benninkmeijer et al, 2005 - pagina 279)
Keuzemotieven voor mediation	Keuzemotieven tegen mediation
Onderhandelingsbereidheid bij partijen en advocaten*	Geen enkele onderhandelingsruimte (NB dit wordt vaak verkeerd ingeschat)*
Snelheid van het proces *	Conflict te ver geëscaleerd *
Proces en oplossing in eigen hand *	Eerder mislukte mediation
Mediator biedt maatwerkoplossing	Precedent gewenst
Juridisch kader geeft geen echte oplossing voor het probleem	Openbare uitspraak gewenst
Commerciële oplossing	(Te) grote machtsongelijkheid
Proces gericht op de toekomst ipv op het verleden	Partijen met een culturele achtergrond waarbinnen mediation niet past
Gemeenschappelijk toekomstig belang	Conflict waarin uitsluitend rechterlijke uitspraak op juridische gronden de oplossing kan brengen
Procesmoeheid	Partij die belang heeft bij verdragingsstactiek
Behoud relatie of zorgvuldige beëindiging	Pure ‘fishing expedition’
duurzame relatie (familie, burens, zakenrelatie,	Behagen van de verwijzer

maatschap, langlopend contract, etc) Meerdere procedures of meer conflicten tussen dezelfde partijen Belang bij vertrouwelijke behandeling Mogelijkheid tot afzonderlijke gesprekken Meer partijen bij conflict betrokken dan procespartijen Duurzaamheid van de oplossing noodzaak Beperking kosten Duurzame oplossing die wordt nagekomen	Mediation wordt gezien als zwaktebod
--	--------------------------------------

2.2 Mediation en waterschappen

Eind 2015 organiseerde de Stichting Mediation in Milieu en Ruimtelijke Ordening (mediation-mro.nl) samen met Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier, Waterschap Aa en Maas en KNW Waternetwerk, twee drukbezochte seminars over het voorkomen van en omgaan met conflicten bij complexe gebiedsprocessen en de workshop “Mediation en waterschappen: laat het stromen” tijdens het jaarlijkse mediationcongres van 26 november 2015.

Waterschappen zijn speciale overheden met specifieke taken (functionele overheid). Zij kunnen niet zonder samenwerking met een groot aantal actoren (gemeenten, bedrijven, boeren, burgers), elk met eigen doelen, belangen, kennis, cultuur en agenda. Rond thema's als schoon water, droge voeten, veilige wegen en een goed waterpeil, spelen tal van processen en die leiden soms tot geschillen. Niet alleen door de ruimtelijke ordening en milieubescherming, maar ook door eisen aan leefbaarheid en bedrijvigheid.

Waterschap Aa en Maas heeft, net als de andere waterschappen, te maken met complexe regionale opgaven rondom water (veiligheid, droogte, kwaliteit). De veranderingen in de maatschappij door bijvoorbeeld een toenemend aantal lokale burgerinitiatieven raken aan deze opgaven. Inzet van mediation (vaardigheden) kan de communicatie tussen overheid en burger verbeteren en leiden tot wederzijds begrip en betere samenwerking. Het inzetten van formele vastgestelde wettelijke procedures zal uiteraard altijd inzetbaar blijven bij formele handhavingkwesties.

Door waterschappen wordt steeds vaker gebruik gemaakt van mediation. Bij Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier gebeurt dit al volop sinds 2008, door een speciaal daarvoor (top-down) opgericht Team Mediation. Alle dreigende kwesties en alle inkomende bezwaarschriften komen standaard binnen bij dit team. Bij Waterschap Aa en Maas is het (bottom-up) toepassen van mediation en -vaardigheden sinds kort het beleid in ontwikkeling bij zowel de dagelijkse communicatie met de 'klanten', als bij behandeling van alle ingekomen bezwaarschriften. Informele behandeling wordt, in de praktijk, altijd aangeboden in overleg met de klager. “Iedereen is mediator” is het adagium. Niet alle ervaringen daarmee zijn bij Waterschap Aa en Maas overigens positief. In enkele ingewikkelde gevallen bleek mediation niet naar een oplossing te leiden. Waterschap Aa en Maas heeft van deze gevallen geleerd dat er een mogelijkheid zou moeten zijn om, aan de voorkant, op grond van de voorgeschiedenis, ervoor te kiezen niet van mediation gebruik te maken.

Aan het eind van de workshop tijdens het mediationcongres luidde de conclusie dat men bij het inzetten van mediation bij (dreigende) conflicten met waterschappen met hun ambtelijke organisaties én besturen, niet zelden aanloopt tegen punten als:

- Mandaatvraag, geheimhouding en omgaan met bestuur en achterbannen
- Scheiden politiek-bestuurlijk en technische belangen in het conflict
- Bedacht zijn op rol van media
- Inbreng van juridische deskundigheid en joint fact finding
- Mediator met inhoudelijke kennis kweekt vertrouwen bij partijen
- Menselijke maat (veel kopjes koffie drinken)

Aan het eind van de workshop adviseerden de deelnemers de mogelijke rol van de brancheorganisatie (Unie van Waterschappen) te verkennen om het toepassen van mediation bij waterschappen te versnellen. Aandacht is nodig voor mandaat en geheimhouding en geopperd werd het aanbod van mediation standaard op te nemen in de bezwaarclausule onder iedere beschikking. Hierbij moet wel rekening worden gehouden met het feit dat niet iedere casus geschikt is voor mediation (zie ook de ervaring van Waterschap Aa en Maas). De keuze om geen mediation te gebruiken kan zowel door de mediator als door één van de partijen gemaakt worden. Ook werd geopperd de twee gepresenteerde aanpakken te combineren, een pool op te zetten van waterschapmediators om uit te wisselen ook bij andere waterschappen, en onafhankelijke mediators toe te laten treden in dergelijke pools.

3. Interviews

3.1 Waterschap Rivierenland

Waterschap Rivierenland past mediation toe sinds 2010. WSRL heeft een geregistreerde mediator in dienst (de “centrale mediator”) en binnen het waterschap hebben circa 30 mensen in de afgelopen jaren een verkorte opleiding gevolgd. Zij zetten mediationvaardigheden in om bezwaren, handhavingszaken en klachten op te pakken. Het werkt! Komen ze er niet uit dan wordt doorverwezen naar de centrale mediator.

Erik van Ginkel (teamleider Juridische zaken, basisopleiding mediation gevolgd) heeft een Adviesnota opgesteld voor het toepassen van mediation bij WSRL op basis waarvan mediation is vastgelegd in beleid. WSRL maakt vooral gebruik van de eigen interne (centrale) mediator en van mediationvaardigheden bij de eigen mensen. Soms wordt op initiatief van een andere partner gebruik gemaakt van een onafhankelijke mediator.

WSRL heeft in haar beleid opgenomen geen gebruik te maken van een mediationovereenkomst. De reden hiervoor is dat een mediationovereenkomst als een formele start wordt ervaren van een (informeel)gesprek om tot een oplossing te komen. Gelet op de problematiek die speelt (bezwaar tegen vergunning/ handhavingsbesluit) wordt het niet passend gevonden, wel worden afspraken vastgelegd in een Vaststellingsovereenkomst. Problemen met mandaat of geheimhouding worden niet ervaren. Indien nodig kan ruggespraak worden gehouden als afspraken boven mandaat uitstijgen.

Mediation wordt standaard ingezet bij klachten en bezwaren, moeilijke gevallen bij grondzaken (bijvoorbeeld dijkverzwaring) en specifieke schadeclaims waar ook een klachtelement inzit. Mediation wordt gezien als onderdeel van de oplossing, en in alle gevallen wordt binnen een week contact opgenomen met de klager/indiener van het bezwaarschrift. Voor bezwaren tegen besluiten in verband met de schouw wordt telefonisch contact opgenomen, voor de overige bezwaren of klachten worden mediationvaardigheden ingezet in een keukentafelgesprek of gesprek op het kantoor van het waterschap. Je merkt dat het werkt: tussen 50 – 60% van de bezwaren wordt nu na (telefonisch) contact ingetrokken of opgelost.

In 2012 was het doel dat 50% van de bezwaren werden opgelost met mediation, zowel in 2014 als in 2015 was dat 70%. Uitstraling naar de organisatie: meer begrip en minder klachten, beter contact met en begrip voor de burger. Snel contact en kleinschalig aanpakken.

<i>Tabel 3.1</i>	<i>Documenten en bronnen WSRL</i>
2010	Adviesnota voor inzet mediationvaardigheden bij de afhandeling van bezwaren
2011	Jaarverslag 2011 Bezwaren en Klachten Waterschap Rivierenland
2014	Jaarverslag 2014 Bezwaren en Klachten Waterschap Rivierenland
2014	Routing Afhandelen bezwaar
2014	Eindpresentatie LEAN traject Mediation tijdens afhandelen bezwaren
2016	Programma Middelen – voorjaarsnota
2016	Overzicht opleidingen en workshops in de reeks “Het Zinnvolle gesprek”

3.2 Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier

Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier past mediation toe sinds 2008. HHNK heeft een Team Mediation met daarin twee geregistreerde mediators en twee aankomende mediators. Zij zetten mediation en -vaardigheden in om alle bezwaren, handhavingszaken, klachten en personeelskwesaties voortvarend op te pakken. Het werkt! Komen ze er niet uit dan wordt verwezen naar de rechter. Als de informele behandeling van een bezwaarschrift niet tot een oplossing leidt, wordt de procedure (met opnieuw vastgestelde wettelijke termijnen) teruggebracht in de formeel-wettelijke procedure, Het bezwaar wordt dan doorgezonden naar de Adviescommissie bezwaren voor de verdere afhandeling. Als het niet om een bezwaar gaat, hangt het af van de zaak wat het vervolg dan is, als men er niet uitkomt. Het zou dan een gang naar de rechter kunnen zijn. Bij een klacht volgt dan de formele klachtenprocedure, mogelijk gevolgd door een procedure bij de Nationale ombudsman.

Tini Tuijp heeft met collega's (destijds secretaris bezwarencommissie, juriste, MfN Mediator) in 2008 het Plan van Aanpak opgesteld voor het toepassen van mediation bij HHNK. HHNK maakt gebruik van de eigen mediators in Team Mediation. Bij personele kwesties wordt altijd en bij sommige externe zaken wordt soms gebruik gemaakt van een onafhankelijke mediator. Wel levert het Team Mediation altijd de co-mediator. Problemen met mandaat of geheimhouding worden niet ervaren. Indien nodig kan ruggespraak worden gehouden als afspraken boven mandaat uitstijgen.

Mediation wordt standaard ingezet bij klachten en bezwaren, moeilijke gevallen bij grondzaken (bv dijkverzwaring) of dreigende conflicten bij de schouw. Schadeclaims komen in principe niet bij het Team Mediation binnen en worden dan ook meestal zonder mediation afgehandeld. Dat neemt niet weg dat ook deze zaken in beginsel voor mediation in aanmerking kunnen komen. Het gaat dan om zaken waarin met vastloopt en men een juridische procedure wil voorkomen. Wanneer HHNK mediation inzet bij klachten en bezwaren, benadert het Team Mediation de betrokkenen informeel om gezamenlijk na te gaan of er een ander aanpak (dan de formele) mogelijk is. Meestal lukt dat. In enkele gevallen wordt besloten dat een 'echte mediation' zinvol is.

Mediation wordt gezien als onderdeel van de oplossing, en in alle gevallen wordt binnen een week contact opgenomen met klager/indiener bezwaarschrift. "Je merkt dat het werkt: 60% bezwaren worden nu na telefonisch contact ingetrokken of opgelost".

Sinds de invoering van mediation is het aantal bezwaarschriften afgenomen, maar dat heeft op zich geen directe relatie met de invoering van mediation. Dat zou meer te maken kunnen hebben dat er in plaats van de vergunningplicht meer wordt gewerkt met algemene regels (waar tegen geen bezwaar kan worden gemaakt) en de andere wijze van publiceren van vergunningen. Wel zou het zo kunnen zijn dat door de invoering van mediation de betrokken medewerkers van het hoogheemraadschap geleidelijk aan meer oog hebben gekregen voor mediation en daar wat vaardiger in zijn geworden, waardoor het aantal bezwaren is afgenomen. De laatste jaren schommelt het resultaat rond de 70%. Bij de 'echte mediation' is het slagingspercentage nog hoger.

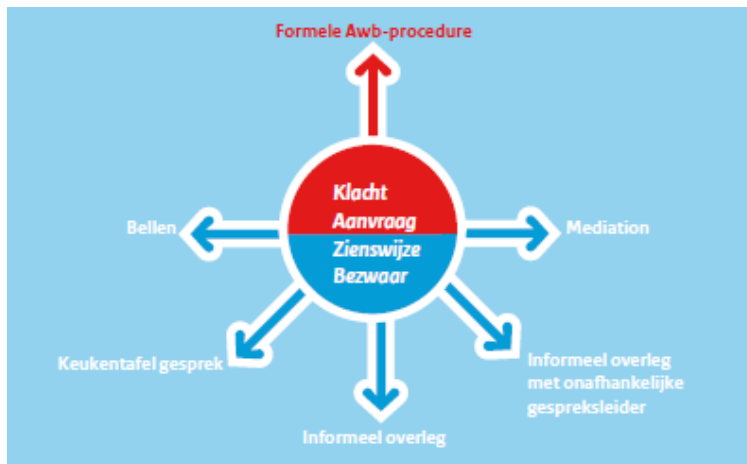
Het gevoel is dat dit deels een direct gevolg is van de inzet van mediation, deels indirect doordat vergunningverleners zien wat het positieve effect is van mediation en zelf steeds vaker eerst het gesprek aangaan, en deels een doorwerking van meer algemene regels.

<i>Tabel 3.2</i>		<i>Documenten en bronnen HHNK</i>
2008	Projectopdracht	
2008	Plan van aanpak mediation	
2010	Procesbeschrijving mediation	

3.3 Waterschap de Dommel

Waterschap de Dommel past mediation toe sinds 2012. Miriam Hulshof deed destijds als jurist, secretaris van de bezwarencommissie en klachtencoördinator de opleiding tot mediator. Vanuit de hoek van de bezwaren en de klachten kwam op zeker moment de behoefte er anders mee om te gaan, minder formeel, vanuit groeiend besef dat het juridische pad niet altijd en voor iedere kwestie de oplossing was.

Mediation is een van de kleuren in 'conflicthanteringspalet', waarmee De Dommel sinds 2015 inzichtelijk maakt hoe zij op een niet-juridische wijze om kan gaan met conflicten. Deze oplossingsgerichte aanpak is informeel en bestaat uit verschillende fasen (keukentafelgesprekken, informeel overleg) die steeds meer verschuiven naar een meer gestructureerde aanpak zoals een gesprek met onafhankelijke gespreksleider tot mediation (zie afbeelding Conflicthanteringspalet uit "Prettig Contact met de overheid, BZK 2010"). Mediation wordt ingezet bij klachten en bezwaren, personele conflicten of conflicten bij projecten. Er wordt altijd eerst gebeld!



De Brabantse waterschappen trekken samen op in een aantal samenwerkingsverbanden:

- Brabant Aquademie
- Brabantse Mediatorspool, een pool van circa 25 mediators van Brabantse overheden die met gesloten beurzen voor elkaar kunnen mediaten
- Mediators waterschappen (4 mensen)
- Brabantse verordeningen waarin PCO/mediation is geregeld

Het standaard inschakelen van een geregistreerde MfN mediator vind De Dommel niet wenselijk omdat blijkt dat een informele aanpak vaak ook leidt tot een oplossing.

Tabel 3.3		Documenten en bronnen Dommel
2016	Notitie over Conflicthanteringspalet, bron: 'Prettig Contact met de Overheid, BZK 2010'	

3.4 Waterschap Rijn en IJssel

Waterschap Rijn en IJssel heeft relatief weinig klachten en rechtszaken. Ze komen er meestal aan de voorkant wel uit. Loopt een conflict op, dan loopt dat soms via de bezwarencommissie (1-2 zaken per jaar), of soms ook via mediation. Mediation wordt aan aangeboden in 'burenruzies' waarin het waterschap soms gezogen wordt. Waterschap Rijn en IJssel heeft geen mediators in eigen organisatie en wel een eigen advocaat, en maakt ook gebruik van derden.

Erik Vollenbroek geeft aan dat het instrument mediation als zwaar wordt ervaren. Liever gaat het waterschap eerst maar eens gewoon om tafel. Dat geldt zowel voor de projecten als voor de mensen in de buitendienst. Zij kennen hun gebied en de burens goed, weten wat er speelt en horen graag als er wat aan de hand is. "We doen het voor het grotere geheel en het waterschap heeft als basishouding dat er altijd valt te praten. We horen graag tevoren wat er speelt (bijvoorbeeld bij een vergunningtraject). Indien nodig komen we terug op een besluit (bv handhaving). Wij zijn dienstbaar aan de maatschappij, de klant staat centraal en je moet kunnen uitleggen wat je doet. De valkuil die we daarbij ervaren is dat we soms te laat kijken naar de wettelijke kaders, en dat we extern afspraken maken die intern niet zijn afgedekt. De uitdaging is dan om als organisatie eerder breed betrokken te zijn bij (het nadenken over) grote dilemma's. Onze kracht is dat we goed naar elkaar en naar onze klanten kunnen luisteren voor een gezamenlijk resultaat. Rijn en IJssel zou ervoor willen waken het polderen waar we goed in zijn niet te formaliseren door te strak in te zetten op mediation."

Tabel 3.4		Documenten en bronnen Rijn en IJssel
2016	Onbekend	

4 Karakteristieken van mediation bij de geïnterviewde waterschappen - analyse

Uit de interviews komt opvallend naar voren dat waterschappen kennelijk onderscheid maken tussen **formeel** (juridisch) en **informeel** (mediation en mediationvaardigheden). Tegelijkertijd kan uit de interviews worden opgemaakt dat binnen mediation vervolgens onderscheid wordt gemaakt tussen i) formele mediation waarbij mediation (onterecht) wordt gezien als het formaliseren van polderen en ii) informele mediation als gespreksbegeleiding en toepassen van mediationvaardigheden. In dit hoofdstuk komen de verschillende benaderingen aan de orde.

4.1 Mediation naast juridische behandeling

Mediation en/of mediationvaardigheden vormen in alle gevallen een onderdeel van de oplossing en worden ingezet bij klachten, bezwaren, grondzaken, projecten, personele zaken, gebiedsprocessen en schadeclaims (zie ook 4.2). Informele mediation zonder mediationovereenkomst komt het meest voor, naast informele keukentafelgesprekken en formele mediation met mediationovereenkomst.

Deze aanpak is zeker niet overal formeel geborgd in het **beleid** maar wel zijn verschillende andere haakjes (toestemming directie, regionale verordeningen, etc.). Wie namens het waterschap deelneemt aan de mediation is eigenlijk altijd degene die in zijn werk betrokken is bij het geschil (projectleider, hoofd P&O, beleidsadviseur, etc.). De **kosten** worden meestal geheel door het waterschap gedragen, uitzonderingen daargelaten. Incidenteel betaalt een andere partij op diens verzoek mee. In de praktijk van mediation is dit vrij uitzonderlijk, in de meeste mediationpraktijken worden de kosten volgens een bepaalde sleutel verdeeld tussen de deelnemende partijen.

Soms wordt besloten niet mee te doen aan een mediation, om uiteenlopende redenen, zoals wanneer men denkt dat het beter is een uitspraak van de rechter te krijgen, bij specifieke gevoelige of principiële zaken die beleidsaanpassing vragen, etc. Ook hanteren sommige waterschappen PCO-contra-indicaties aan (zie kader).

Contra-indicaties om te bepalen wanneer mediation niet kan worden ingezet [Prettig Contact met de overheid]:

- Geen bereidheid
- Niet in staat
- Principiële kwestie
- Strafrecht
- Veel partijen
- Precedentwerking

Tabel 4.1 Mediation naast juridische behandeling	
<i>Rivierenland</i>	Mediation wordt gezien als onderdeel van de oplossing en wordt standaard ingezet bij veel zaken (zie 4.2). geborgd in beleid (klantgerichtheid) en met gebruikmaking van talent binnen de organisatie. Wie namens WSRL deelneemt aan de mediation hangt af van wie het betreft (projectleider, hoofd P&O, beleidsadviseur, etc. WSRL ziet het als haar maatschappelijke taak om de kosten te betalen. Incidenteel betaalt een andere partij op diens verzoek mee. Soms besluit WSRL niet mee te doen aan een mediation, als men denkt dat het beter is een uitspraak van de rechter te krijgen. WSRL houdt de PCO-contra-indicaties aan (zie kader)
<i>Hollands Noorderkwartier</i>	Mediation wordt bij HHNK standaard altijd en voor alle zaken ingezet, o.a. bezwaarschriften, klachten, personele zaken, projecten. Steun vanuit de directie, standaard ingevoerd in de werkwijze. HHNK rapporteren jaarlijks aan ons bestuur. Team Mediation neemt altijd binnen 3 werkdagen contact op. Wie namens HHNK deelneemt aan de mediation hangt af van wie het betreft (projectleider, hoofd P&O, beleidsadviseur, etc. HHNK biedt standaard max 3 sessie aan van in totaal max 10 uur, dat is meestal voldoende. Het is nog niet voorgekomen dat een andere partij wil meebetalen. Soms toetst HHNK tevoren aan de hand van specifieke criteria of mediation geschikt is of dat beter een andere weg bewandeld kan worden.
<i>Dommel</i>	Mediation maakt deel uit van het conflicthanteringspalet, een soort keuzemenu waarmee je kunt beslissen welke vorm van (informele) mediation het best past bij

	de situatie. De Dommel neemt altijd eerste telefonisch contact op. Geen borging in beleid van het waterschap (wel via de verordeningen klachtafhandeling/behandeling bezwaren voor Brabantse waterschappen. Alleen bij contra-indicatie zoekt De Dommel niet naar informele oplossing, bijvoorbeeld wanneer een conflict te ver is geëscaleerd. Het waterschap probeert als de kosten altijd 50-50 te delen, dat lukt niet altijd. Inhuur onafhankelijke mediator uit de pool Brabantse mediators gaat met gesloten beurzen.
<i>Rijn en IJssel</i>	Voor ons staat voorop dat we altijd willen weten wat er speelt en dat we er het liefst uitkomen zonder formele mediation. Mediation is dan ook niet geborgd in het beleid en verhoudt zich niet tot juridische zaken. Wie namens WRIJ deelneemt aan de mediation hangt af van wie het betreft (projectleider, hoofd P&O, beleidsadviseur, etc. Wij betalen meestal de kosten. Wij gaan altijd het gesprek aan, tenzij een onafhankelijke mediator besluit dat het niet zinvol in een gesprek te starten. WSRL ziet het als haar maatschappelijke taak om de kosten te betalen. Incidenteel betaalt een andere partij op diens verzoek mee.

4.2 Hoe regelen de waterschappen de inzet van mediation(vaardigheden) in de organisatie?

Tijdens de interviews zijn allerlei situaties belicht waarbij mediators in dienst, gespreksvoering via mediationvaardigheden tot de inhuur van onafhankelijke mediators aan de orde waren. In het algemeen wordt geconstateerd dat de inzet van mediation in al haar verscheidenheid leidt tot vermindering van werkdruk, snellere oplossing van klachten en meer begrip voor wat er speelt. Er zijn uiteraard ook zaken waarbij mediation niet lukt en alsnog een juridische procedure gevolgd moet worden om te komen tot een juridische oplossing. In deze paragraaf en in de bijbehorende tabel komen achtereenvolgens diverse mediation-aspecten aan de orde als geheimhouding, achterban, mandaat, kostenverdeling en intervisie.

~ interne mediator, mediationvaardigheden of inhuur onafhankelijke mediator?

HHNK en WSRL hebben MfN registermediator(s) in dienst die standaard ingezet worden bij klachten en conflicten. De overige geïnterviewde waterschappen hebben geen eigen mediators in dienst en huren indien nodig een onafhankelijke mediator in, al dan niet uit een vaste of flexibele pool. Met name Brabant biedt een aantal mogelijkheden om mediators uit te wisselen (zowel de pool 'Brabantse mediators' waarin gemeenten en waterschappen met gesloten beurzen mediators uitruilen, als de Brabantse pool 'mediators waterschappen'). Ook wordt steeds meer gebruik gemaakt van mediationvaardigheden, waartoe waterschappers soms een opleidingstraject krijgen aangeboden, als dan niet in de P&O cyclus. Wanneer onafhankelijkheid echt speelt, bijvoorbeeld bij arbeidsconflicten of bij complexe leefomgevingskwesaties, worden onafhankelijke mediators ingehuurd die zijn gespecialiseerd in de betreffende terreinen.

~ drijfveren

Alle waterschappen hebben een intrinsieke wens om te willen weten wat er werkelijk speelt. Er is belangstelling voor de drijfveren van de andere partijen en over het algemeen is de basishouding om altijd eerst het gesprek aan te gaan. Er is belangstelling voor de klanten/burgers/maatschappij. Daarnaast is het enthousiasme voor het instrument vanuit de eigen organisatie (en dan vooral de juristen en de secretaris van de klachtencommissie) een belangrijke factor.

~ mandaat, vertrouwelijkheid en geheimhouding

Mandaat is meestal goed geregeld. Vrijwel steeds wordt aangegeven dat als het mandaat niet toereikend is er een terugkoppeling volgt met de achterban (leidinggevende, bestuurder). Niet duidelijk is altijd of deze personen ook mede de geheimhoudings- of de mediationovereenkomst tekenen. Geheimhouding wordt bij aanvang al dan niet expliciet via een geheimhoudingsverklaring geregeld, maar ook mondelinge afspraken over vertrouwelijkheid en geheimhouding vinden plaats. Hierbij speelt de aard van de mediation ('formele mediation' - 'informeel gesprek') een rol.

~ kosten delen?

Van de vier waterschappen geven er drie aan dat zij altijd aanbieden de kosten voor hun rekening te nemen omdat ze dat zien als deel van hun maatschappelijke taak. In het geval een van de andere partijen graag mee wil betalen, bijvoorbeeld omdat het algemeen is het zo dat het waterschap aanbiedt te betalen. Alleen wanneer partijen graag zelf een bijdrage leveren, worden de kosten gedeeld.

~ weerstand?

Bij waterschappen waar mediation niet is opgenomen in de reguliere werkwijze komt weerstand voor tegen het inzetten van een mediator. Weerstand die bij die waterschappen wordt ondervonden speelt bij handhavers en projectleiders en gaat vaak over **regie**, erkenning van de **eigen rol** ('doen we het niet goed dan'), soms spanningen met onafhankelijke toezeggingen versus interne juridische zaken, de juiste rolverdeling. Wanneer duidelijk wordt dat mediation het **begrip** vergroot en de **werkdruk** vermindert, neemt de weerstand in de organisatie af.

~ intervisie / uitwisseling?

Intervisie specifiek voor mediation vindt niet overal plaats. Of MfN mediators hebben zich aangesloten bij (externe) intervisiegroepen (bij HHNK), of er is een regionale mogelijkheid (pool Brabantse mediators). De oostelijke waterschappen trekken samen op in Waterkracht op het gebied van personeel, centrale inkoop, ICT, zuiveren. Ook zijn er samenwerkingsverbanden tussen waterschappen uit verschillende regio's (bijvoorbeeld tussen HHNK en WRIJ), maar dat gaat over andere zaken dan over mediation.

~ monitoring?

De effecten van mediation worden meestal afgeleid uit afname aantal klachtenprocedures, toename begrip en afname werkdruk.

~ opleiding?

Opleidingsprogramma's bieden naast communicatietrainingen soms specifiek mediationvaardigheden aan, vaak voor alle medewerkers, soms specifiek voor projectleiders en handhavers. De interne regionale opleiding voor de Brabantse waterschappen via de Brabant Aquademie is recent gestopt, het is onduidelijk wat daarvoor de reden is. Lijkt een kansrijke optie om deze weer nieuw leven in te blazen.

<i>Tabel 4.2 Hoe regelen waterschappen de inzet van mediation?</i>	
<i>Rivierenland</i>	Mediation wordt standaard ingezet bij klachten, bezwaren, moeilijke gevallen bij grondzaken, gebiedsprocessen en sommige schadeclaims waar een klachtelement in zit. Juridische Zaken besluit over wel/niet inzetten mediator, dit gaat dan via de centrale mediator. Er zijn 30 mensen opgeleid met mediationvaardigheden, ook wordt gebruik gemaakt van onafhankelijke mediator via de pool Brabantse mediators (of uit pool Brabantse waterschappen voor mediationvaardigheden). Hoewel er soms weerstand is in de organisatie (wordt langzaam minder) worden ook de voordelen zichtbaar: mediationvaardigheden worden bij handhaving ingezet, minder bezwaren, secr. Bezwarencommissie is minder tijd kwijt en de inhoudelijke medewerkers weten eerder en beter wat er buiten speelt. Mandaat is goed geregeld, indien nodig terugvallen op bestuurder. Monitoring ja, sinds invoering mediation komt de bezwarencommissie minder bijeen; klanttevredenheid mediation is 7,5. Belangrijkste drive voor mediation is snelle afhandeling, verkorten beslistermijnen en dus minder werkdruk. Nog geen intervisie, wel behoefte aan, wellicht aansluiten bij de pool Brabantse mediators.
<i>Hollands Noorderkwartier</i>	Mediation wordt standaard ingezet bij klachten, bezwaren, projecten en personele conflicten. HHNK heeft eigen Team Mediation (TM) bestaande uit vier personen waarvan twee MfN registermediators. TM is onderdeel van VHIJG (Cluster Juridische Zaken). Bij personele zaken en bij zaken waar de onafhankelijkheid ter discussie staat huurt Team Mediation onafhankelijke mediators in uit een vaste externe pool. Er doet dan altijd een co-mediator mee vanuit het TM. Initiatief destijds genomen door bevlogen juristen/mediators die het beeld hadden dat HHNK sneller en beter met klachten om kon gaan. HHNK voert formele mediations uit, met mediationovereenkomst waarin vertrouwelijkheid en geheimhouding goed zijn geregeld. Mandaat is goed

	geregeld, indien nodig ruggespraak. Bij informele gesprekken meestal geen geheimhoudingsverklaring. Monitoring ja, sinds de invoering 60% bezwaarschiften ingetrokken. Mediators hebben intervisiegroep met externen. Weerstand bij de start wel wat, nu niet meer.
<i>Dommel</i>	Bij klachten en bezwaren, richttermijn 4-6 weken, interne mediator uit dienst, onafhankelijke mediator uit pool Brabantse mediators (of uit pool Brabantse waterschappen voor mediationvaardigheden); monitoring - 90% bij bezwaren via informele route; handhaving zien informele aanpak als ondermijnend gedrag (alsof zij hun werk niet genoeg hebben gedaan), mandaat en geheimhouding geregeld, intervisie in Brabant pool
<i>Rijn en IJssel</i>	Mediation wordt ingezet bij klachten en bezwaren of bij problemen in de uitvoering; Geen mediator in dienst, projectleiders huren soms mediator in als uitvoerder deelproject; geen monitoring, weinig weerstand, geen uitwisseling

4.3 Iedereen is mediator: begrip en belangen centraal

De verschillende fasen in het hele mediation-pakket: “gewoon werk” – communicatie – standpunten - tegenstrijdige belangen – conflict zijn af te leiden van de escalatieladder (zie par. 2.2). Binnen deze lijn zijn verschillende ‘vormen’ van mediationvaardigheden nodig, zich ontwikkelend van normale communicatie via gespreksbegeleiding naar mediation en bezwaren commissie of zelfs een rechterlijke uitspraak.

Het goed organiseren en borgen van het formele deel van het mediationveld (zie par 4.1. en 4.2) begint ons inziens bij de basis, de communicatievaardigheden van alle medewerkers. Uit de gesprekken met de waterschappen blijkt o.a. het volgende:

Waterschap Rijn en IJssel:

“Onze kracht is dat we goed naar elkaar en naar onze klanten kunnen luisteren voor een gezamenlijk resultaat. Wij willen waken het polderen waar we goed in zijn niet te formaliseren door te strak in te zetten op mediation. Als je het niet uit kunt leggen doe je het niet goed. Het toepassen van mediationvaardigheden in alle lagen van de eigen organisatie is van belang. Het gaat in vrijwel alle gevallen niet om het formele instrument “mediation”, dat vaak als te zwaar wordt ervaren. Liever gaan we eerst maar eens gewoon om tafel. Dat geldt zowel voor de projecten als voor de mensen in de buitendienst. Zij kennen hun gebied en de burens goed, weten wat er speelt en horen graag als er wat aan de hand is. We doen het voor het grotere geheel en onze basishouding is dat er altijd valt te praten. We horen graag tevoren wat er speelt (bijvoorbeeld bij een vergunning traject). Indien nodig komen we terug op een besluit (bv handhaving). Wij zijn dienstbaar aan de maatschappij, de klant staat centraal en je moet kunnen uitleggen wat je doet. De valkuil die daarbij wordt ervaren is dat soms te laat gekeken wordt naar de wettelijke kaders, en dat extern afspraken zijn gemaakt die intern niet zijn afgedekt. De uitdaging is dan om als organisatie eerder breed betrokken te zijn bij (het nadenken over) grote dilemma’s.”

Deze benadering past ook goed bij Waterschap Aa en Maas, en daarvoor is het nuttig om mensen die veel buiten zijn en met klanten te maken hebben, te trainen in de vaardigheden om conflicten te voorkomen. Dit zijn dezelfde vaardigheden die een mediator ook nodig heeft om een conflict weer op te lossen.

Het is natuurlijk maatwerk, afgestemd op de vaardigheden die een medewerker al heeft en het werkpakket dat van toepassing is.

Dit betekent voor Waterschap Aa en Maas:

- a) organiseren van trainingen ‘mediationvaardigheden’ op verschillende niveaus, aangepast aan de dagelijkse praktijk van medewerkers. De vaardigheden moeten ook worden bijgehouden.
- b) opzetten van een interne organisatie van trainen, begeleiden, ondersteunen, overnemen en formaliseren van de communicatie naar onze klanten

- c) uitdragen van het beleid van het waterschap op en tussen verschillende niveaus (medewerker, directie, bestuur), en aangepast aan de dagelijkse praktijk ('waarom doen we dit als organisatie en wat betekent dit voor ons').

Bij Waterschap De Dommel zit het in de 'oplossingsgerichte aanpak':

Deze oplossingsgerichte aanpak is informeel en bestaat uit verschillende fasen (keukentafelgesprekken, informeel overleg) die steeds meer verschuiven naar de formele (gesprek met onafhankelijke gespreksleider en 'mediation') aanpak. Het conflicthanteringspalet is een mooie uitwerking hiervan.

Bij Rivierenland is meer formeel geregeld:

Vastgelegd in procedures, Lean-traject, en monitoring. Rivierenland heeft nagedacht over opleidingen/leren van ervaringen:

- i. Verdiepingstraining, training on the job,
- ii. Co-mediation handig om elkaar feed back te (leren) geven
- iii. Intervisie (dwars door de organisatie heen)
- iv. Loketvraagbaak.

Bij Hollands Noorderkwartier is 'formeel' het vliegwiel voor meer 'informeel':

Ruime aandacht voor het voorkomen van conflicten, vooral door het aanbieden van communicatietrainingen en het regelmatig communiceren over de meerwaarde van mediation en -vaardigheden in de organisatie. Dit zijn geen mediationtrainingen. Het Team Mediation besteedt in lezingen binnen het waterschap wel aandacht aan conflictvoorkoming, en speelt daar zelf wel graag een rol bij. Ook co-mediation wordt benut om van elkaar te leren.

Bij alle geïnterviewde waterschappen zitten 'mediationvaardigheden' ook in het opleidingspakket, vaak onder de noemer 'communicatietrainingen'. Soms betreft het gespecialiseerde interne trainingen, soms worden trainingen uitbesteed aan een gespecialiseerde organisatie. In Brabant werden tot voor kort trainingen mediationvaardigheden gegeven via de Brabant Aquademie, de cursus-organisatie voor de Brabantse waterschappen. Het is onduidelijk waarom de mediationvaardigheden niet meer in het curriculum zitten, en het lijkt kansrijk om het onderdeel mediationvaardigheden weer nieuw leven in te blazen.

<i>Tabel 4.3 Iedereen is mediator: begrip en belangen centraal</i>	
<i>Rivierenland</i>	Mediationvaardigheden en communicatietrainingen standaard onderdeel van het opleidingsprogramma; aangeboden (niet verplicht) voor zowel voorkomen als oplossen van conflicten
<i>Hollands Noorderkwartier</i>	Communicatietrainingen (met daarin mediationvaardigheden) voor handhavers; Team Mediation informeert jaarlijks de organisatie met de boodschap "weet ons te vinden"
<i>Dommel</i>	Communicatietrainingen voor iedereen beschikbaar via Brabant Aquademie, cursus mediationvaardigheden wordt niet meer standaard aangeboden, wel voor projectleiders en juristen
<i>Rijn en IJssel</i>	Communicatietrainingen met raakvlakken met mediation zijn voor iedereen beschikbaar via BBP uit de cao. Netwerken onderling!

4.4 Wat betekent het wetsvoorstel mediation voor waterschappen?

In 2014 is door Art van der Steur een aantal met elkaar samenhangende initiatief-wetsvoorstellen Mediation ingediend (namelijk de Wet Registermediator, Wijzigingen in het burgerlijk recht en Wet bevordering mediation in het bestuursrecht). Daarin is het toepassen van mediation in geval van bezwaarschriften bij wet geregeld. In de voorstellen wordt voorgeschreven dat alleen dan sprake is van mediation indien de mediation wordt begeleid door een geregistreerde MfN mediator, en ook de te hanteren procedure is voorgeschreven (elke mediation start met de ondertekening van een Mediationovereenkomst waarin onder andere vrijwilligheid, vertrouwelijkheid, geheimhouding, commitment voor het zoeken naar een

gezamenlijke oplossing en financiële verantwoordelijkheid (wie betaalt hoeveel). Ook wordt voorgeschreven dat de overheid mediation inzet, tenzij daar gegronde redenen zijn om dat niet te doen (ja, tenzij). Er zijn enkele consultatierondes in het veld geweest, maar tot aan de start van de interviews (april 2016) was het nog niet duidelijk of en wanneer de voorstellen behandeld zullen worden in de Kamer.

Op 13 juli 2016 is de [internetconsultatie](#) gestart van de concept wet bevordering mediation, deze loop tot 30 september 2016. Uit de concept wet (art 32) en de bijbehorende memorie van toelichting (par 3.4 en H4) staat het volgende beschreven dat van belang is voor waterschappen:

- 1 het bestuursorgaan spant zich in om geschillen te voorkomen en bevordert een goede communicatie
- 2 het bestuursorgaan kan belanghebbenden in de gelegenheid stellen om deel te nemen aan mediation (geen ja-tenzij dus)
- 3 de bestuursrechter onderzoekt of een rechtmatig minnelijke oplossing mogelijk is
- 4 de bestuursrechter kan partijen in de gelegenheid stellen om deel te nemen aan mediation

Oftewel, PCO elementen zijn opgenomen, en het lijkt erop dat het verplichtende karakter eruit is.

De heersende opinie tijdens de interviews was dat verplichting eerder een beperking lijkt dan een verrijking, en dat er weerstand is om "het informeel zo formeel te regelen". Het lijkt erop dat er een begripsverwarring is: er zijn goede ervaringen met het toepassen van mediationvaardigheden (informeel) in het voorkomen of oplossen van conflicten. Formele mediation wordt veel gezien als een "zwaar instrument". Daarbij moet onderscheid gemaakt worden tussen de (zachte) kenmerken van mediation (begrip tussen partijen, belangen centraal, vertrouwen, commitment om er samen uit te willen komen) samen met de gestructureerde (formele) aanpak waarmee in de mediationovereenkomst veiligheid wordt gecreëerd door zaken als geheimhouding, vrijwilligheid en ook financiën onderling af te spreken en formeel te regelen. HHNK - dat alle klachten, bezwaren en conflicten door geregistreerde mediators laat behandelen - ziet een verplichting juist als kans en geeft aan dat de wetsvoorstellen een stimulans kunnen zijn voor andere waterschappen: het komt er toch aan dus pak het maar vast op!

Aangezien er nog geen definitieve wetstekst is, blijft het nog afwachten tot na de consultatie.

Tabel 4.4 <i>Wat betekent het wetsvoorstel mediation voor waterschappen?</i>	
<i>Rivierenland</i>	Niet voor verplichting, MfN geregistreerde mediator, zo werkt het ook
<i>Hollands Noorderkwartier</i>	Kan stimulans zijn voor elk waterschap, je moet straks wel
<i>Dommel</i>	Waarom informele aanpak zo formeel regelen, we zijn al ver
<i>Rijn en IJssel</i>	Eerder risico dan kans, alsof juridisch instrumentarium onderhandelbaar is door algemeen belang af te wegen tegen economisch belang
<i>Meer informatie</i>	https://www.eerstekamer.nl/wetsvoorstel/33723_initiatiefvoorstel_van_der

5 Advies voor Waterschap Aa en Maas

Inzichten en lessen uitgewerkt specifiek voor de belangrijkste vragen die Aa en Maas stelde aan het begin van het traject. Dit hoofdstuk gaat over Mediation bij Aa en Maas (5.1), Doen wat werkt (5.2), zorg voor een heldere opdracht in de organisatie (5.3), intervisie en leren van elkaar (5.4), nuttige netwerken (5.5) en relevante links / literatuur (5.6).

5.1 Mediation bij Aa en Maas

In de Verordening Behandeling Bezwaren voor Aa en Maas (2015) is in artikel 2 omschreven hoe Aa en Maas mediation inzet bij bezwaren. Het begrip ‘mediation(vaardigheden)’ is gedefinieerd onder punt ‘h’ van de verordening en luidt:

Definitie ‘Mediation (vaardigheden)’ bij Waterschap Aa en Maas

“een vorm van bemiddeling in conflicten, waarbij partijen trachten om vanuit hun werkelijke belangen tot een gezamenlijk gedragen en voor ieder van hen optimale oplossing te komen.”

In artikel 2 is het als volgt verwoord:

Artikel 2 mediation(vaardigheden)

De secretaris van de bezwarencommissie is degene die het voortouw neemt bij het toepassen van mediation(vaardigheden). De secretaris belt bij ieder bezwaarschrift de bezwaarmaker of diens gemachtigde op om na te gaan of er mogelijkheden zijn voor (pre-)mediation. Vervolgens gaat bij instemming door bezwaarmaker een medewerker van het waterschap in gesprek met een burger of bedrijf over het bezwaar c.q. conflict. Op een informele manier denkt de medewerker mee over eventuele oplossingsrichtingen en past daarbij mediationvaardigheden toe. Dit zijn communicatieve vaardigheden zoals luisteren, samenvatten en doorvragen vanuit een open houding. Er wordt bij het toepassen van mediation(vaardigheden) eventueel een onafhankelijke bemiddelaar of gespreksleider betrokken of er worden medewerkers ingeschakeld die niet eerder bij de besluitvorming betrokken zijn geweest. Uit ervaringen in den lande en uit onderzoek blijkt dat het toepassen van deze aanpak in de bezwaarfase zowel erg klantvriendelijk is als tijdsbesparend. Vaak wordt een bezwaarschrift ingetrokken na het toepassen van mediation(vaardigheden). Deze werkwijze kost aan de voorkant dan weliswaar meer inspanning, maar die tijd verdient zich terug als blijkt dat een bezwaar wordt ingetrokken. Indien (pre-)mediation is toegepast maar niet tot resultaat heeft geleid, wordt hiervan in de beslissing op bezwaar melding gemaakt.

‘Iedereen is mediator’ - waterschap Aa en Maas heeft al ervaring met het inzetten van mediation(vaardigheden) bij diverse en uiteenlopende kleine en grote zaken, zowel door interne mediators, via inhuur uit de Brabant-pool als via het inzetten van onafhankelijke mediators, of op voordracht van ‘Bureau Mediation’ van de rechtbank.. Daarnaast heeft Aa en Maas met succes via de Mutual Gains Approach ook mediation-vaardigheden toegepast bij het voorkomen en oplossen van complexe leefomgevingszaken. Met het adagium ‘iedereen is een mediator’ geeft Aa en Maas aan het palet aan mediation-instrumenten in de gehele organisatie als vanzelfsprekend te willen laten landen. Een deel van de medewerkers van Aa en Maas heeft al een (algemene) training mediationvaardigheden gevolgd. De gesprekken met de collega waterschappen hebben handvatten en inzichten geleverd waarmee Aa en Maas haar mediation-activiteiten uit kan breiden. Waar de aanpak van Aa en Maas werkt - blijf dat vooral doen. Praat erover, ben transparant over de doelen en communiceer over de successen.

Aanvullend adviseren we:

- Maak gebruik van het instrument Mediation om beide partijen te laten bijdragen aan een houdbare en duurzame oplossing in wederzijds belang, als een snelle en betaalbare oplossing is gewenst waarbij vertrouwelijke en geheimhouding is geborgd en herstel of voortzetting van de relatie deel uitmaakt van de oplossing.
- Pas mediationvaardigheden toe binnen het normale werk, contacten met de klant zullen makkelijker verlopen.

- Als sprake is van tegenstrijdige belangen, zullen informele gesprekken en mediationvaardigheden bijdragen aan het vroegtijdig voorkomen van escalerende conflicten.
- Zorg voor back-up van de medewerkers binnen het waterschap. Een plaats waar informatie over gesprekstechnieken gehaald kan worden en een groep van getrainde medewerkers die kunnen helpen (zie 5.5)
- Haak aan bij bestaande structuren binnen het Waterschap en binnen de Brabantbrede Samenwerking (zie 5.2)
- Het levert het waterschap veel op (zie hierboven en par 2.1), maar het vraagt ook wat van de organisatie (zie 5.4). Het conflicthanteringspalet van PCO dat waterschap de Dommel hanteert is een handig hulpmiddel om hierin een keuze te maken.

5.2 Sluit aan bij de bestaande programma's binnen het waterschap

Waterschap Aa en Maas biedt in MOOI (Bron: Meerjarenplan Organisatieontwikkeling 2016-2021) een prachtige kapstok om 'Iedereen is een Mediator' een vaste plaats te geven binnen de organisatie.

Binnen het spoor MOOI-klant wordt voor de komende zes jaar als doel gesteld dat het waterschap de belangen van de klant en de partners kent, en dat gestreefd wordt naar een duurzame relatie waarin de dienstverlening van het waterschap wordt afgestemd op de behoefte van de klant. Door medewerkers, die de contacten met de klant onderhouden, te trainen in communicatie(mediation)vaardigheden, én binnen het waterschap een structuur paraat te hebben waarmee dit ook professioneel op niveau wordt gehouden, levert dit een bijdrage aan te behalen resultaten binnen MOOI-klant. Vanzelfsprekend draagt een duurzame relatie met de klant bij aan het realiseren van de doelen van het Waterbeheerplan. Het vraagt echter ook wat van de organisatie (zie 5.3)

Binnen het spoor MOOI-ik, krachtige en zelfstandige medewerkers, wordt talent en taak bij elkaar gebracht. Waterschap Aa en Maas vindt communicatie met de klant belangrijk (zie hierboven). De vaardigheden die nodig zijn om een bijdrage te leveren aan de doelen uit het WBP en MOOI liggen hier op het communicatie(mediation) vlak. Getalenteerde medewerkers krijgen de kans hun talent in te zetten waar dat nodig is binnen het waterschap, en hiervoor ook te trainen.

Geadviseerd wordt de faciliteiten die al binnen MOOI beschikbaar zijn te benutten en waar nodig uit te bouwen om mediation(vaardigheden) binnen het waterschap structureel te ontwikkelen en te verankeren

5.3 Maak gebruik van de professionele faciliteiten die mediation biedt

Mediation is niet soft of informeel - het is een professionele werkwijze om conflicten op te lossen of zelfs te voorkomen, uitgaande van de belangen van de verschillende partijen - waarbij duidelijke spelregels gelden. Maak gebruik van deze spelregels en schep duidelijkheid door gebruik te maken van een 'mediationovereenkomst op maat' aan het begin van een bemiddeling. Zo is voor iedereen duidelijk wat de spelregels zijn en waaraan iedereen zich moet houden als het gaat om bijvoorbeeld vertrouwelijkheid, geheimhouding, mandaat en financiën. Maak dus handig gebruik van de faciliteiten die de mediationprocedure biedt - zonder dat je het gevoel hebt in een knellend harnas te zitten. Het aan de voorkant goed afdekken van vertrouwelijkheid, commitment en geheimhouding en het maken van afspraken over kosten kan later een hoop gedoe schelen.

5.4 Zorg voor een heldere opdracht in de organisatie

Een belangrijke succesfactor bij alle geïnterviewde waterschappen is het enthousiasme en de stuwende kracht van de initiatiefnemer(s). De wil om het van de grond te krijgen en steun te krijgen in de organisatie. Voor een succesvolle aanpak is het niet per se van belang dat de aanpak is vastgelegd in het beleid, maar wel dat directie en bestuur er achter staan en er ook enthousiast over zijn. Het bestuur van Waterschap Aa en Maas geeft binnen het WBP en MOOI aan dat de relatie met de klant belangrijk is. Communicatie(mediation)vaardigheden zijn dan van essentieel

belang. Het management van het waterschap geeft dit vorm door op dit gebied eisen te stellen aan de communicatie(mediation)vaardigheden van de medewerkers. Binnen het generieke functieboek van de waterschappen is dat lastig, maar dit kan wel vorm gegeven worden door rollen te benoemen, en hiervoor goed te kijken naar talent en vaardigheden, Dit biedt tevens de mogelijkheid om ontwikkeling en training van medewerkers mee te nemen in de P&C-cyclus. Het adagium 'Iedereen is een mediator' dat Waterschap Aa en Maas hanteert is dan ook bedoeld voor projectleider, buitendienst, directie, management, bestuur, etc. Zorg voor een gedragen opdracht voor mediation en mediation-vaardigheden die verankerd is in de reguliere werkwijze vanuit de directie en bestuur, draag deze met enthousiasme uit. Stel een duidelijk aanspreekpunt aan in de organisatie, zoals de aanpak van HHNK met het 'Team mediation', of de 'Centrale Mediator' bij Rivierenland. Communiceer regelmatig over behaalde successen en ook over zaken die niet werken, met als doel de organisatie te informeren en mee te krijgen in deze aanpak.

5.5 Intervisie, leren van elkaar en opleiding

Om 'Iedereen is mediator' als communicatievaardigheid in de organisatie te laten groeien, is het nuttig om mensen die veel buiten zijn en met klanten te maken hebben, te trainen in de vaardigheden om conflicten te voorkomen. Dit zijn dezelfde vaardigheden die een mediator ook nodig heeft om een conflict weer op te lossen.

Om mediation goed in de organisatie in te bedden bevelen wij aan een vorm van intervisie op te zetten, waarin mensen hun ervaringen kunnen delen, leren van wat goed en fout ging en een gezamenlijke werkwijze ontwikkelen. De ervaring leert dat het als mediator best eenzaam kan zijn en dat het nuttig is om met anderen te sparren. Voor geregistreerde mediators is deelname in een intervisiegroep bovendien verplicht. Er zijn ook via de NMv (Nederlandse Mediators vereniging) mogelijkheden om deel te nemen in intervisiegroepen, de pool Brabantse mediators is een goede ingang, zie ook par. 5.5.

Het aanbod van mediationvaardigheden bij de Brabant Aquademie zou weer nieuw leven kunnen krijgen, wellicht dat ook waterschap Rivierenland hiervoor belangstelling heeft.

5.6 Eigen ervaringen

Waterschap Aa en Maas heeft afgelopen jaar niet alleen positieve ervaring met de toepassing van mediation binnen de organisatie. Twee casussen hebben veel gevraagd van de medewerkers van het waterschap, en hebben bovendien niet tot een oplossing van de conflicten geleid. Deze casussen hebben binnen het waterschap geleid tot het inzicht dat niet alle gevallen medieerbaar zijn en dat verplicht gebruikmaken van mediation als instrument om conflicten op te lossen niet altijd leidt tot een bevredigend resultaat. Achteraf gezien waren in beide casussen signalen uit het voorafgaande traject dat mediation niet tot een resultaat zou kunnen leiden. De betrokken medewerkers hebben behoefte om duidelijk te krijgen of er mogelijkheden zijn om te kiezen niet tot mediation over te gaan en juist bewust te kiezen voor de juridische weg en een gerechtelijke toetsing. Geadviseerd wordt, hiervoor criteria of contra-indicaties op te stellen en daarbij aan te sluiten bij de keuzemotieven pro en contra mediation zoals opgenomen in Brenninkmeijer et al. (2005), zie ook tabel 2.1). Ook in de consultatieronde voor de nieuwe wet op de bevordering mediation wordt deze behoefte aangegeven door andere partijen en lijkt de verplichting om mediation toe te passen te verdwijnen.

5.5 Nuttige netwerken

Ook zijn er diverse nuttige professionele netwerken, waarbij waterschapsmediators zich bij kunnen aansluiten, dan wel waar kennis en ervaringen beschikbaar zijn via de aldaar aangesloten mediators.

- Brabantbrede Samenwerking Waterschappen
- Pool Brabantse mediators
- Mediatorsvereniging zuid (mediatorsverenigingzuid.nl)
- Stichting Mediation in Milieu en Ruimtelijke Ordening (mediation-mro.nl)

- Vereniging van Mediators bij de Overheid (vmomediators.nl)
- Nederlandse Mediators vereniging - NMv (mediatorsvereniging.nl)
- Mediation federatie Nederland - MfN (mfregister.nl)

5.6 Verder lezen

- Allewijn, D. (2007) *Met de overheid om tafel. Vertrouwen in de overheid als centraal thema in mediation*. Sdu Uitgevers, Den Haag.
- Allewijn, D. (2013) *Met de overheid om tafel*, uitgeverij SDU (deel 6 in de mediationreeks), onder redactie van A.F.M. Brenninkmeijer, M. Pel & H.C.M. Prein
- Bakker, L. & C. Schouwenaars (2013) *Conflictdiagnose en geschiloplossing op maat bij conflicten tussen burgers en overheden*. Onderzoeksrapport Radboud Universiteit Nijmegen
- Brenninkmeijer, A.M. (red) (2005) 'Mediation' in: H.J. Bonenkamp, K. van Oyen, H.C.M. Prein en P. Walters (reds) *Handboek Medation*. SDU Uitgevers, Den Haag, pp. 1-22.
- Koning, A.M. de & J. Brouwer (2008) *Methode Overijssel: bouwen aan vertrouwen. De inzet van mediationvaardigheden en mediation door overheden*. Praktijkreeks mediation, NMI.
- Kuipers, C., C.M.L. Mesters & L. Reijerkerk (2011) *Leefomgevingsmediation*, Milieu 2011 nr. 5
- Mesters, C.M.L., A. Copier & F. Hoffer (2012) *Teammediation met drie mediators in een complexe en geëscaleerde situatie*, NMI Tijdschrift Conflicthantering, nummer 5, 2012
- MinBZK (2011) *Prettig contact met de overheid 3. Juridische handreiking informele aanpak*. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Den Haag
- MinBZK (2010) *Prettig contact met de overheid 1. Praktische handreiking voor het inzetten van mediationvaardigheden*. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Den Haag
- MinBZK (2010) *Prettig contact met de overheid 2. Eindrapportage pionierstraject mediationvaardigheden, resultaten, analyses & aanbevelingen*. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Den Haag
- Ninaber, E. & E. Smidt (2010) *Handreiking voor mediation gewenst*, H2O 2010, nr. 1,
- Ninaber, E. & R. Marcelis (2009) *Mediation hard nodig bij gebiedsontwikkeling*, Milieu 2009 nr. 8
- Puts, H. & M. Rijnveld (2011) *Wat weten bewoners nou van stadsplanning?*, Ruimte, nr 11 (TNO)
- Puts, H. & M. Rijnveld (2011) *Ruimte voor kleine verhalen in planprocessen van de toekomst: kennismediation biedt perspectief*, paper voor de PlanDag 2011: Planning van de Toekomst,
- Smidt, E. (2009) *Precedent of oplossing*, Milieu 2009 nr. 8
- Smidt, E. et. al. (2009) *Kennis over onderhandelen en mediation helpt Nederlands waterbeheer nationaal en internationaal*, H2O 2009 nr. 20
- Smidt, E. (2011) *Zwarte Zwanen in mediation*, Tijdschrift Conflicthantering 2011 nr. 8
- Wiggers-Rust, L.F. [red.] (2007) *Mediation in de leefomgeving - case beschrijvingen en onderzoek naar mediaion in rood-groen-discussies*; uitgave Stichting Mediation MRO, Boom Juridische uitgevers
- Wiggers-Rust, L.F. [red.] (2004) *Mediation bij windprojecten, methode voor een goed draagvlak?*; uitgave Stichting Mediation MRO, Boom Juridische uitgevers
- Wiggers-Rust, L.F. [red.] (2000) *Toepassing van mediation bij conflicten in het leefomgevingsbeleid, praktijkverkenning*; uitgave Stichting Mediation MRO, Boom Juridische uitgevers.
- Wiggers-Rust, L.F. [red.] (1999) *Mediation: een nieuw instrument in het speelveld van milieu en ruimtelijke ordening - een praktijkverkenning*; uitgave Stichting Mediation MRO, Boom Juridische uitgevers
- Website Aa en Maas (2015) *Verordening behandeling bezwaren waterschap Aa en Maas 2015*