



# Stappenplan mediationvaardigheden

## **Colofon**

Deze uitgave is in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties opgesteld. Het stappenplan is een bewerking van de eerder verschenen versie in de uitgave "Een luisterend oor", Ministerie van BZK, maart 2008. Deze herziene versie is aangevuld op grond van ervaringen uit het pioniertraject en uitgevoerd door Anneke de Koning, Caroline Koetsenruijter en Klarie Smit. Met dank aan Prof.dr. M.C. Euwema en drs. G. van Dieren voor hun inbreng en aanvullingen.

Ontwerp: Instant Impact, Terborg  
Fotografie: Arenda Oomen, Den Haag  
Illustraties: Roel Ottow, Apeldoorn

Stappenplan voor de  
ontwikkeling, implementatie  
en verankering van een pilot  
*mediationvaardigheden*

# Het werken met mediationvaardigheden betekent een omslag in denken en doen

Wanneer een bestuursorgaan met mediationvaardigheden wil gaan werken leidt dat tot een organisatieverandering die betrekking kan hebben op het deel van de organisatie, dat betrokken is bij het primaire proces of de bezwaarprocedure, of op de hele organisatie. In termen van verandering management is er in beide situaties sprake van een meervoudige verandering op individueel en groepsniveau. De medewerkers gaan anders optreden, de managers daarop anders sturen en verantwoorden, het proces verandert en de burgers ervaren -hopelijk- een betere, meer persoonlijke dienstverlening in geval van (dreigende) conflictsituaties. Kortom het gaan werken met mediationvaardigheden betekent een omslag in denken en doen. Het vraagt een andere houding en ander gedrag en betekent een verandering in de organisatie als geheel. In dit stappenplan wordt stilgegaan bij de belangrijkste activiteiten die nodig zijn om effectief en succesvol te veranderen. Daarnaast worden tips gegeven om elke stap goed te realiseren en komen mogelijke valkuilen aanbod.

'bellen...  
met...  
bbburgers?'



# Stappenplan voor de ontwikkeling, implementatie en verankering van een pilot mediationvaardigheden

**Door: Anneke de Koning,  
Klarie Smit  
en Caroline Koetsenruijter**

Dit stappenplan is opgesteld om u te ondersteunen bij het opzetten van een pilotproject voor het toepassen van mediationvaardigheden.

Het stappenplan helpt u om:

- ▶ gestructureerd te werken aan de opzet en uitvoering van een pilotproject
- ▶ de randvoorwaarden goed te regelen
- ▶ gebruik te maken van de al opgedane leerervaringen in andere pilots

Het project is ingedeeld in vijf stappen of fasen. Per fase staat hieronder beschreven wat de doelstelling (🕒) van deze fase is, welke activiteiten in deze fase van belang zijn (🌟) en langs welke weg u in deze fase aan de slag zou kunnen gaan (➡).

We onderscheiden vijf stappen bij de uitvoering van een pilotproject mediationvaardigheden:

1. Initiatieffase
2. Voorbereidingsfase
3. Startbijeenkomst
4. Uitvoering
5. Afronding en evaluatie

Hieronder worden deze stappen afzonderlijk toegelicht.

## Stap 1 Initiatieffase

### © Doelstelling van deze fase:

De initiatieffase is de fase waarin het idee om met mediationvaardigheden te gaan werken wordt omgezet in een besluit om een pilotproject te gaan uitvoeren. Het is van belang dat dit besluit wordt genomen en gedragen door het management van de organisatie en ook bestuurlijk wordt ondersteund.

### ✦ Activiteiten:

Om van een idee tot een besluit te komen zijn de volgende zaken belangrijk:

#### ► Informeren en betrekken

Het is verstandig om alle geïnteresseerde en relevante personen in deze fase informeel te betrekken bij het initiatief. Vraag ze naar hun ideeën over een mogelijke pilot en leg een directe relatie tussen de pilot en één van de bestuurlijke speerpunten. Blijf ze informeren over de voortgang. Geef informatie over:

- het nut en de noodzaak van de inzet van mediationvaardigheden
- de domeinen en processen waarop ze worden toegepast
- de mogelijke interventies die worden ingezet
- de voordelen, valkuilen en ervaringen tot nu toe
- de inhoud van een mogelijke pilot

#### ► Draagvlak

Het is van belang om met de direct betrokkenen in de organisatie informatie te delen over de mogelijkheden voor de inzet van mediationvaardigheden, de ervaringen elders, wat het oplevert en hoe en wanneer het wordt toegepast. Werk hierdoor aan draagvlak en commitment bij directie en de betrokken bestuurder(s) - wethouder, burgemeester, gedeputeerde. Hun enthousiasme en betrokkenheid helpt om draagvlak te vergroten, afdelingen te overtuigen en tijd, geld en energie vrij te maken. Zorg voor minimaal één duidelijke 'ambassadeur' op dit niveau voor deze pilot. Betrek voor enthousiaste leidinggevend en medewerkers bij de voorbereiding.

#### ► Eerste idee

Er moet een eerste idee worden gevormd van de wijze waarop mediationvaardigheden in de eigen organisatie kunnen worden toegepast. Denk aan een kansrijk domein (bijvoorbeeld Bouwen en Wonen, delen van de WMO) en proces (besluit, bezwaar, klacht) waarin ze kunnen worden ingezet. Naast inhoudelijke afwegingen spelen ook het enthousiasme en de ervaring van de betrokken medewerkers een rol, alsmede overige ervaringsgegevens binnen de organisatie (bijv. een grote hoeveelheid bezwaarschriften of klachten op een bepaald domein).

### ► Omgaan met weerstand

Het werken met mediationvaardigheden brengt een andere benadering van burgers met zich mee. Dat raakt direct de werkwijze, houding en gedrag van individuele ambtenaren en kan dus gepaard gaan met onbegrip en soms zelfs weerstand. Wees daarop voorbereid en pas je ambitieniveau aan de omstandigheden aan. Informatie delen kan er toe leiden dat mensen bezwaren hebben of een gebrek aan motivatie tonen om mee te doen. Blijf desondanks wel informatie delen! Eventuele weerstanden worden alleen dan weggenomen wanneer ze bespreekbaar worden gemaakt. Negeer het niet, maar luister goed en reageer vriendelijk en actief. Zorg ervoor dat reële bezwaren worden opgelost.

### ► Besluitvorming en commitment

Informeer betrokken leidinggevend en bestuurders. Zij moeten een besluit nemen over de uitvoering van een pilotproject. Bij de start houdt dat minimaal een voorlopige omschrijving in van het kader waarbinnen de pilot zal gaan spelen en de aanwijzing van een projectleider die belast wordt met het opstellen van een projectplan en het coördineren van de uitvoering. Een concreter besluit over de uitvoering wordt vervolgens genomen op basis van een projectplan. Naast het nemen van een besluit moet er ook bestuurlijk commitment worden getoond: laat de 'ambassadeurs' hun werk doen. Dat is noodzakelijk om de vaart erin te houden en in het vervolg met mogelijke tegenslagen en bezwaren te kunnen omgaan.

### → Tips voor de werkwijze:

Afhankelijk van uw eigen situatie kunnen de volgende activiteiten worden ondernomen:

- Informele gesprekken met direct betrokkenen om draagvlak te verkrijgen en ambassadeurs te werven
- Het verspreiden van schriftelijke informatie over de toepassing van mediationvaardigheden. Maak een samenvatting van ervaringen en plannen en mail deze rond. Start een periodieke interne nieuwsbrief die je gedurende de pilot kunt voortzetten. Neem hierin zo mogelijk een agenda op met te nemen stappen en ontmoetingsmomenten over dit onderwerp
- Informatiebijeenkomsten met de potentieel betrokken afdeling(en); nodig evt. ervaringsdeskundigen van andere organisaties uit om hun verhaal te doen in een afdelingsoverleg of speciaal daarvoor belegde bijeenkomst
- Voorbereidingsgesprekken met betrokken directieleden en bestuurders
- Het formuleren en nemen van een besluit door directie en betrokken afdeling(en) over het initiatief.

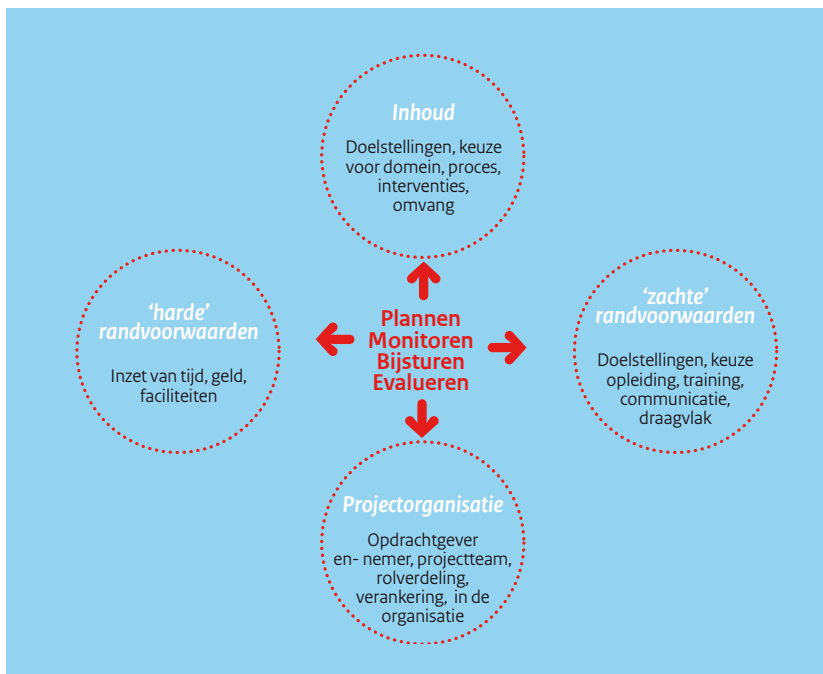
## Stap 2 Voorbereidingsfase

### © Doelstelling van deze fase:

Het doel van deze fase is het treffen van alle noodzakelijke voorbereidingen om met de uitvoering van het pilotproject te starten.

### ✦ Activiteiten:

Een goede voorbereiding is cruciaal voor een succesvol pilotproject. In de voorbereidingsfase moeten er om te beginnen een aantal belangrijke keuzes worden gemaakt. Dit betreft allereerst de focus en de afbakening van het project: op welk werkterrein en binnen welk proces gaan we met mediationvaardigheden werken? Daarnaast betreffen de keuzes de organisatie van het project en de randvoorwaarden om het project mogelijk te maken. De resultaten van deze keuzes worden opgenomen in een projectplan (link naar goede voorbeelden). Dit projectplan vormt het kader of de richtingaanwijzer gedurende het project. De vier terreinen waarop er keuzes moeten worden gemaakt zijn weergegeven in figuur 1. Gedurende het gehele pilotproject blijft de projectleider op deze vier gebieden monitoren en waar nodig bijsturen.



Figuur 1 Aandachtsgebieden voor de inrichting en uitvoering van het pilotproject

## 2.1 Inhoud

### ► Afbakening

Het gaat erom het inhoudelijke werkveld van het project goed af te bakenen. Dat betekent een keuze voor het domein (beleidsveld), het proces (besluit, bezwaar, klacht etc), de omvang (aantallen cases / betrokken medewerkers) en het type interventies dat wordt ingezet. Kies voor een stapsgewijze / organische aanpak waarbij het project gaandeweg wat groter groeit.

### ► Doelstelling

Kies voor een heldere en eenduidige doelstelling van het project. Wat moet het project intern en extern opleveren? Benoem de doelen in termen van uiteindelijk resultaat voor de burger (outcome), maar ook intern (efficiency, doorlooptijden etc.)

### ► Domein

Kies voor een kansrijk werkveld (bijv. WOZ-bezwaren, bouwvergunningen, een bepaald type subsidieaanvragen of besluiten in het kader van de WMO) en doe niet teveel ineens.

### ► Proces

Mediationvaardigheden kunnen worden ingezet bij verschillende bestuursrechtelijke processen, zoals bij klantcontacten bij diverse loketten en servicepunten, planontwikkeling ('beleidsmediation'), de primaire besluitvormingsfase (zienswijze), de bezwaren- en beroepsprocedure en de klachtenprocedure.

### ► Interventies

Afhankelijk van de keuze voor het proces en domein zijn verschillende interventies mogelijk. Centraal bij de inzet van mediationvaardigheden staat het gesprek met de burger. Dit kan telefonisch plaatsvinden, bij de burger thuis ('keukentafelgesprek') of bij het bestuursorgaan of op een neutrale lokatie (informeel overleg/ mediation). De kern van de interventie is dan veelal:

- In een telefoongesprek, keukentafelgesprek of informeel overleg het probleem van de burger centraal stellen door actief te luisteren, samen te vatten en door te vragen
- Van daaruit zoeken naar oplossingsrichtingen in wederzijds belang.

### ► Maak een nieuwe procesbeschrijving

Binnen het gekozen domein en proces is het van belang een nieuwe beschrijving te maken van de te volgen processtappen en rolverdeling. Zorg ervoor dat de diverse rollen van bijvoorbeeld de afdeling bezwaar en de primaire afdeling duidelijk zijn en zonodig worden onderscheiden. Wat is de rol van de projectleider, van de Awb-secretaris, klachtencoördinator, de toezichthouder / handhaver, vergunningverlener, beleidsmedewerker? Wie voert het eerste telefoongesprek met de betrokken burger? Doordenk de verschillende scenario's met voor- en nadelen en beschrijf de procedure helder.

## 2.2 'Harde' randvoorwaarden

### ► Het verzorgen van een toereikend budget

Voor de uitvoering van het pilotproject en de activiteiten moet een toereikend budget beschikbaar zijn (programma- en personeelskosten). Hou er rekening mee dat het werken met mediationstechnieken in eerste instantie tijd en geld zal kosten voordat besparingen kunnen worden ingeboekt. De omvang van het benodigde budget is uiteraard afhankelijk van de invulling van de pilot en de omvang van de organisatie. Denk in ieder geval aan de volgende kostenposten:

- Personele bezetting van de projectorganisatie. Dit betreft niet de uitvoerende capaciteit, maar de uren om het project te organiseren en te faciliteren. Hier is tussen de 0,5 en 3 fte voor nodig
- Extra capaciteit in verband met aanvankelijk productieverlies. De ervaring leert dat dit tussen de 0,2 en 1 fte bedraagt
- Training en opleiding van ambtenaren (zie 2.3)
- Communicatie (intern en extern)

### ► Faciliteiten verzorgen

Voor het werken met mediationvaardigheden is een aantal praktische faciliteiten van belang. Denk bijvoorbeeld aan:

- Een besloten ruimte voor het voeren van (telefoon)gesprekken
- Deugdelijk registratiesysteem, nieuwe standaardbrieven, folder, gesprekshandleiding
- Praktische literatuur over conflicthantering, mediation en ervaringen van andere bestuursorganen met deze methoden
- Kennisdeling via internet en intranet

## 2.3 'Zachte' randvoorwaarden

### ► Competentieontwikkeling

Het werken met mediationvaardigheden vraagt om een open empathische houding en gedrag, goed en actief kunnen luisteren, doorvragen en samenvatten, creativiteit en onderhandelingsvaardigheid. Maak hierover afspraken in jaar- en werkplannen en vertaal deze in de individuele werk- en ontwikkelingsplannen en gesprekken.

### ► Opleiding en training

De ervaring leert dat in ieder geval aan de meest betrokken medewerkers een kwalitatieve tweedaagse training moet worden gegeven, gevolgd door een terugkomdag na een aantal maanden. Daarnaast wordt gedurende de pilot vaak gekozen voor vormen van intervisie en coaching.

### ► Motivatie en draagvlak

Het werken aan draagvlak en motivatie is een permanent aandachtspunt. Tegenslagen en verhoogde werkdruk zullen de motivatie afremmen, dus wees daarop voorbereid. Vier je successen en maak duidelijk wat de nieuwe werkwijze aan positieve zaken oplevert zodat de beeldvorming over de pilot evenwichtig blijft.

### ► Communicatie- en informatievoorziening

Zorg voor goede, periodieke interne en externe informatievoorziening over de voortgang, inhoud en resultaten van de pilot. Minimaal is nodig informatie op internet en intranet, en een folder.

## 2.4 Projectorganisatie

### ► Projectorganisatie

De projectorganisatie houdt een beschrijving in van de personen / functionarissen die een verantwoordelijkheid hebben bij de introductie van het werken met mediationvaardigheden en de ontwikkeling daarvan. Het is van belang de onderlinge relaties en verantwoordelijkheden helder te benoemen. Benoem in ieder geval een opdrachtgever (directeur, gemeentesecretaris, college) een projectleider en de projectmedewerkers en beschrijf hun taken/verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

### ► Verankering in de organisatie

Het is belangrijk dat het project geen geïsoleerde activiteit is van een select groepje enthousiastelingen. De verankering in de reguliere organisatie en werkprocessen is belangrijk. Neem de doelstellingen van het project daarom mee in de jaarplannen van de betrokken afdeling(en), de werkafspraken met leidinggevend en in de persoonlijke werk- en ontwikkelplannen van de betrokken medewerkers.

## 2.5 Beheersactiviteiten

### ► Plannen en sturen

De projectleider is verantwoordelijk voor de dagelijkse aansturing van het project. Hij/zij volgt de inhoudelijke kwaliteit en voortgang, rapporteert daarover aan de opdrachtgever, stuurt bij waar nodig, regelt aanvullende randvoorwaarden etc.

### ► Monitoring

Om te kunnen plannen en sturen is monitoring nodig: het volgen of inhoud en proces aan de verwachtingen voldoen. Zorg daarom voor een deugdelijke registratie en administratie en gebruik deze ook, zodat de resultaten van de andere manier van werken inzichtelijk worden. Met behulp van een zogenaamde nulmeting kan de reguliere werkwijze in termen van klanttevredenheid, kosten, doorlooptijd en vervolgprocedures in kaart worden gebracht. Soms zijn de noodzakelijke gegevens hiervoor al beschikbaar, en gaat het erom deze boven water te halen en als nulmeting te registreren. Vervolgens kunnen door monitoring op dezelfde aspecten de resultaten van de inzet van mediationvaardigheden in kaart worden gebracht.

### ► Besluitvorming

Zorg ervoor dat de voorbereidingsfase wordt afgesloten met een besluit van de opdrachtgever over het projectplan. Zorg ook dat dit besluit wordt gecommuniceerd, zodat het commitment en de intenties duidelijk zijn. Zorg ook voor heldere (operationele) besluiten tussentijds wanneer er wordt bijgestuurd.

### → Tips voor de werkwijze:

#### ► Opstellen projectplan

Stel samen met de direct betrokkenen van het beoogde werkveld / afdeling een projectplan op dat zo concreet en specifiek mogelijk weergeeft wat de bedoeling is. Dwing jezelf om zo concreet mogelijk te zijn, omdat dit helpt om de focus scherp te houden en het voorkomt onnodige verrassingen verderop in het proces.

#### ► Draagvlak en betrokkenheid

Het betrekken van de beoogde afdeling bij de ontwikkeling van het projectplan helpt om commitment en draagvlak te behouden bij de betrokkenen. Wanneer je onzekerheid bespeurt bij collega's kan het helpen om ambtenaren met ervaring in contact te brengen met ambtenaren die er nog niet mee hebben gewerkt. Ook een werkbezoek bij een bestuursorgaan dat al werkt met mediationvaardigheden kan helpen, omdat dit allerlei praktische vragen kan helpen beantwoorden en daarmee onzekerheid kan wegnemen. Zorg daarnaast voor voldoende aandacht voor het onderwerp in het werkoverleg van de betreffende afdeling(en).

#### ► Trainingen vaardigheden

Zorg voor training voor alle direct betrokkenen op het gebied van mediationvaardigheden. Schenk daarin aandacht aan communicatieve en conflictanteringsvaardigheden; laat de deelnemers kennismaken met de conflict- en mediationtheorie en laat ze oefenen door (telefoon)gesprekken te voeren en cases te behandelen.

#### ► Budget en randvoorwaarden regelen

Denk goed na over de noodzakelijke praktische faciliteiten, zoals de beschikbaarheid van gespreksruimtes, gesprekshandleidingen, telefonische bereikbaarheid etc. Belangrijk is ook het regelen van extra capaciteit in verband met aanvankelijk productieverlies. Dit is een belangrijk aandachtspunt, omdat het wennen aan een nieuwe werkwijze spannend is en extra tijd kost. Een gebrek aan capaciteit op de betreffende afdeling zal de werkdruk opvoeren, en daarmee zal de motivatie om met nieuwe technieken te werken afnemen.

## Stap 3 De startbijeenkomst

### © Doelstelling van deze fase:

Het creëren van een helder en motiverend markeerpunt voor de start van de pilot. Het signaal is: de voorbereidingen zijn klaar, vanaf morgen gaan we werken met mediationvaardigheden binnen het afgesproken werkveld.

### ★ Activiteiten:

- ▶ Hoewel de startbijeenkomst een relatief kleine stap in het proces is, is het wel een hele belangrijke stap. Hiermee geef je namelijk een duidelijk startsein voor de pilot. Dit geeft je tevens de gelegenheid om alle (in)directe betrokkenen nog eens van de benodigde informatie te voorzien, de laatste onzekerheden en onduidelijkheden weg te nemen en kun je opnieuw werken aan motivatie en commitment.
- ▶ Zorg dat je vanaf dat moment ook daadwerkelijk aan de slag gaat. Als er na de startbijeenkomst nog weken verloren gaan zonder dat men met mediationvaardigheden werkt, verlies je energie en motivatie.
- ▶ Gebruik de startbijeenkomst tevens om de doelstellingen en werkwijze van het project mediationvaardigheden breder intern en extern te communiceren.

### → Tips voor de werkwijze:

- ▶ Organiseer een feestelijke bijeenkomst van een dagdeel. Zorg dat alle in- en externe ambassadeurs van mediationvaardigheden aanwezig zijn. Ook de opdrachtgever mag niet ontbreken.
- ▶ De bijeenkomst is bedoeld voor alle leidinggevendenden en medewerkers die er direct mee gaan werken, incidenteel mee gaan werken en indirect bij betrokken zijn.
- ▶ Zorg voor een motiverend inhoudelijk deel (bijv. met een externe spreker) en een praktisch deel waarin de projectaanpak wordt toegelicht.
- ▶ Externe communicatie: denk aan informatie op de website, een informatienummer, in- en externe folder, persberichten, interviews en presentaties.

## Stap 4 De uitvoering

### © Doelstelling van deze fase:

Deze fase is de kern van het project: het concreet werken met mediationvaardigheden in het geselecteerde domein en proces. Tegelijkertijd met het monitoren van de resultaten en waar gewenst aanpassen, verbreden of verdiepen van de werkwijze.

### ✦ Activiteiten:

- ▶ Uitvoering: toepassen mediationvaardigheden.
- ▶ Waar nodig en gewenst uitbreiden: verbreden of verdiepen.
- ▶ Monitoring en tussenevaluatie.
- ▶ Training en intervisie. Benoem helder de noodzakelijke competenties en ontwikkel deze gedurende de pilot. Doe dit door al doende te leren, intervisie en coaching en door gerichte aanvullende training. Vergroot communicatie- en conflictbeheersingsvaardigheden. Telefoongesprekken oefenen en cases behandelen.
- ▶ Pas procesbeschrijvingen waar nodig aan, inclusief de benodigde bevoegdheden en mandaten. Welke ruimte is er om tot oplossingen in onderling overleg te komen?

### → Tips voor de werkwijze:

- ▶ Begin klein en met relatief eenvoudige zaken, zodat de kans op succes groot is. Succes werkt aanstekelijk (zie hoofdstuk 3 indicaties/contra-indicaties).
- ▶ Vier successen, ook kleine. Vooral door collega's ruimte te geven daarover te vertellen.
- ▶ Plan regelmatig een teamoverleg waarin de ervaringen worden gedeeld. Nodig ook collega's uit die (nog) niet werken met de nieuwe aanpak, zodat die geïnformeerd raken en gemotiveerd worden ook mee te doen. Vraag zowel naar successen als naar verbeterpunten. Neem voldoende tijd voor evaluatie.
- ▶ Zorg voor voldoende veiligheid in de besprekingen. Bevorder openheid, maar waak voor betweterige kritiek op elkaar. Nodig ook uit tot feedback op u, als projectleider.
- ▶ Stem procedures en ervaringen ook af met de collega's van andere afdelingen.
- ▶ Monitor vanaf het begin de voortgang. Gebruik hiervoor zoveel mogelijk bestaande instrumenten. Ga niet zelf het wiel uitvinden.
- ▶ Gebruik tussentijds de gegevens voor procesevaluatie en bijsturing.
- ▶ Zorg voor voeding als projectleider; houdt contact met collega's buiten de organisatie.

## Stap 5 Afronding en evaluatie

### © Doelstelling van deze fase:

Markeren van de afsluiting van de pilot en het nemen van een vervolgbesluit over de inzet van mediationvaardigheden als reguliere interventie in de werkprocessen van de organisatie.

### ✦ Activiteiten:

- ▶ Duidelijk en zichtbaar afronden van de pilot.
- ▶ Resultaten vaststellen en analyseren.
- ▶ Conclusies trekken en aanbevelingen formuleren.
- ▶ Besluit nemen over implementatie in de reguliere processen.

### → Tips voor de werkwijze:

- ▶ Zorg dat ieder weet tot wanneer de pilot loopt, wat de evaluatiecriteria zijn en hoe wordt gemeten.
- ▶ Maak zoveel mogelijk gebruik van beschikbare meetinstrumenten en beschikbare resultaten van landelijke pilots, zodat objectivering van uitkomsten mogelijk is.
- ▶ Bedenk dat goed onderzoek doen een vak apart is en ga na of u de expertise in huis hebt.
- ▶ Zorg voor meting van zowel 'harde' als 'zachte' resultaten.
- ▶ Overleg vooraf met de bestuurlijke verantwoordelijken over de criteria van evaluatie en aard van de beslissing; zoals al dan niet voortzetten, uitbreiden tot welke domeinen, aanpassen procedures, etc. En beoordeel vervolgens welke informatie voor welke beslissingen nodig is.
- ▶ Besteedt de evaluatie (metingen, analyse en rapportage) uit aan onafhankelijk onderzoekers, indien deskundigheid of capaciteit ontbreekt, of indien er veel discussie over het project bestaat. Dit voorkomt vertragingen en veel discussie over kwaliteit van het onderzoek.
- ▶ Kijk bij evaluatie niet alleen achteruit (hoe hebben we het gedaan), maar ook naar het hier en nu en vooruit; waar staan we nu en wat is nodig om door te gaan?
- ▶ Heb ook oog voor mogelijke schaduwkanten van een mooi project; bijvoorbeeld gevolgen voor de (omvang van) de werkzaamheden van bepaalde afdelingen, of de soms moeizame competentieontwikkeling bij medewerkers.

EN WIE  
ZIT ER WEER  
LEKKER TE  
BELLEN???



Dit is een uitgave van:  
Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties  
Programmadirectie Dienstverlening, Regeldruk en  
Informatiebeleid  
Schedeldoekshaven 200 2511 EZ Den Haag  
Postbus 20011 2500 AE Den Haag  
T 070-4266865 F 070-4267600  
mediationvaardigheden@minbzk.nl

