



Voorwoord

Een participatieproces dient als een essentieel instrument om de doelstellingen van beleid, programma's of projecten te ondersteunen. Het ontwerpen van een effectief participatieproces vereist een scherp inzicht in de beoogde ambitie voor participatie binnen het project, evenals een grondige analyse van de dynamiek tussen participatiemomenten en projectmijlpalen.

Deze richtlijn biedt een kader voor projectteams om de waarom, hoe, wat en wanneer van participatie binnen het project te definiëren. Het benadrukt de noodzaak om de ambitie en structuur van het project nauwkeurig vast te stellen door middel van een "werksessie participatieproces".

Tijdens deze werksessie worden de verschillende elementen van het participatieproces besproken en geanalyseerd met als uiteindelijk doel de ontwikkeling van een participatieplan. Hierbij wordt specifiek aandacht besteed aan de interactie tussen participatiemomenten en projectmijlpalen, om zo een naadloze integratie van participatie-inspanningen binnen het projectverloop te waarborgen.

Belangrijk is het creëren van een participatieproces dat niet alleen de nodige input van belanghebbenden verzamelt, maar ook hun betrokkenheid bij het project vergroot. Dit kan worden bereikt door participatiemomenten zorgvuldig te plannen en af te stemmen op de verschillende fasen van het project, zodat belanghebbenden op cruciale momenten kunnen worden betrokken en invloed kunnen uitoefenen op de besluitvorming.

Bovendien is het essentieel om een feedbackmechanisme op te nemen in het participatieproces, zodat belanghebbenden de mogelijkheid hebben om hun mening te uiten en eventuele zorgen of suggesties kenbaar te maken. Deze feedback kan vervolgens worden geïntegreerd in de verdere besluitvorming en projectuitvoering.

Kortom, een effectief participatieproces is niet alleen gericht op het verzamelen van input, maar ook op het creëren van een inclusieve en collaboratieve omgeving waarin alle belanghebbenden een stem hebben en actief kunnen bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen van het project.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Het doel van de participatieproces	3
Het plannen van de participatieproces	3
De selectie van deelnemers	4
Stappenplan: elementen voor de participatieproces	4
Stap 1: Vaststellen van de ambitie	4
1. Wat is de opgave en het doel van het project?	4
2. Hoe leeft de opgave van het project in de omgeving?	5
3. Hoe kan participatie bijdragen aan het realiseren van de projectdoelen?	5
4. Wat zijn de risico's voor de projectdoelen?	5
5. Risicobeheersmaatregelen in participatie?	6
6. Wat zijn de kaders voor participatie in het project?	6
7. Welke rol heeft de projectorganisatie ten opzichte van stakeholders?	6
8. Wat zijn de participatiedoelen voor het project?	7
Stap 2: Vaststellen van vormgeving	8
Resultaten en verankering	10
Tenslotte	10

Het doel van het participatieproces

Door gezamenlijk de doelstellingen van het project te identificeren en de beoogde mate van participatie te bespreken, wordt duidelijk of er consensus bestaat over de projectdoelen. Tevens draagt de werksessie bij aan het identificeren van de haalbaarheid van de planning.

Voor een succesvolle uitkomst van de werksessie is het cruciaal dat er ruimte is voor open discussie, waardoor een gezamenlijk begrip kan worden bereikt. Het delen van zowel kansen als risico's, hoop en zorgen is essentieel tijdens deze interactie.

De werksessie beoogt de volgende resultaten te bereiken:

1. Een gedeelde visie op de doelstellingen van het project.
2. Een gedeelde visie op hoe participatie kan bijdragen aan het bereiken van deze doelstellingen.
3. Een gezamenlijke ambitie met betrekking tot de aanpak van participatie binnen het project.
4. Een gezamenlijk begrip van de timing en vormgeving van participatiemomenten.

De bevindingen van de werksessie worden gebruikt, in combinatie met de stakeholderanalyse, om het participatieplan op te stellen.

Het plannen van het participatieproces

Idealiter wordt de werksessie aan het begin van het project gehouden. Aangezien een project vaak uit meerdere fasen bestaat, elk met een eigen startmoment, is het raadzaam om de werksessie bij de aanvang van elke nieuwe fase te plannen, afgestemd op de specifieke behoeften van die fase. Het is echter van belang om bij het ontwerpen van dit proces ook steeds vooruit te kijken naar de volgende fasen, om een logische voortgang te waarborgen.

De werksessie biedt inzicht in de uitdagingen van het project en de planning. Een vooraf uitgevoerde stakeholderanalyse kan helpen om de opzet van participatie tijdens de werksessie te verfijnen. Een stakeholderanalyse is met name nuttig wanneer de doelstellingen van het project al duidelijk zijn vastgesteld. Als het projectteam de doelstellingen nog moet verhelderen, is het raadzaam om eerst de werksessie over participatie uit te voeren en vervolgens een uitgebreide analyse van belanghebbenden uit te voeren.

Indien er tijdens het verloop van het project wijzigingen optreden in de opgave of mijlpalen, kan overwogen worden om de werksessie opnieuw te organiseren en de inzichten te benutten om de participatiestrategie aan te passen. Het is echter van cruciaal belang om hierbij de eerder gemaakte afspraken met belanghebbenden niet zomaar te negeren. Het is raadzaam om in gesprek te gaan met de stakeholders wanneer de aanpak wordt gewijzigd en om alle betrokken partijen op de hoogte te stellen van eventuele nieuwe processtappen.

De selectie van deelnemers

De werksessie wordt georganiseerd met het projectteam, waarbij ook partners zoals andere overheidsinstanties kunnen worden betrokken. In gevallen waarin er nauwe samenwerking is met andere projecten, bijvoorbeeld wanneer de projecten afhankelijk zijn van elkaars uitkomsten, kan het nuttig zijn om vertegenwoordigers van die projecten uit te nodigen. Dit draagt bij aan het behouden van scherp te met betrekking tot planningen en kaders.

Bovendien is het raadzaam om een *communicatiespecialist* en indien nodig een *juridisch expert* uit te nodigen om de juridische aspecten van het project te belichten. Andere collega's met kennis van onderzoek en innovatie kunnen eveneens waardevolle bijdragen leveren. Het kan verder van toegevoegde waarde zijn om een facilitator in te schakelen voor de sessie. Deze persoon, met of zonder expertise op het gebied van het project, heeft als taak het proces te begeleiden, zonder inhoudelijk bij te dragen.

Stappenplan: elementen voor het participatieproces

Het stappenplan bevat elementen voor het bepalen van de participatieambitie binnen een project en hoe participatie en planning van een project zich tot elkaar verhouden. We splitsen in dit stappenplan ambitie en vormgeving, omdat het vaststellen van je ambitie belangrijk is voor de vormgeving van je proces.

Je legt met de elementen voor het participatieproces de basis voor je participatieplan. Je kunt de elementen naar eigen inzicht gebruiken, maar het is verstandig om de volgorde aan te houden. Je kunt verschillende werkvormen gebruiken om de vragen die je hebt met elkaar te bespreken. Zo kun je bijvoorbeeld een plenaire discussie organiseren, in groepjes werken of een brainstormsessie houden. Je kunt hierbij hulpmiddelen inzetten zoals (online) plakbriefjes, die je eventueel kan clusteren.

Houd er rekening mee dat je voldoende tijd moet uittrekken voor deze werksessie. Reken voor zowel de elementen van ambitie als voor die van vormgeving op tenminste 2 tot 3 uur.

Stap 1: Vaststellen van de ambitie

1. Wat is de opgave en het doel van het project?

De opgave en het doel van het project moeten duidelijk worden gedefinieerd en besproken om een gemeenschappelijk begrip te creëren tussen alle betrokkenen. Het is essentieel om te begrijpen wat de uitdagingen zijn waarmee we worden geconfronteerd en waar we naartoe willen met het project. Het vastleggen van het projectdoel is cruciaal, omdat het participatieproces moet bijdragen aan het bereiken van dit doel.

Het is aan te raden om het projectdoel duidelijk te communiceren en vast te leggen, bijvoorbeeld door het op een flipover te noteren tijdens een bijeenkomst. Het kan handig zijn om

dit vooraf als 'huiswerk' voor te bereiden, zodat je het kan presenteren en bespreken met de andere deelnemers van het project.

2. Hoe leeft de opgave van het project in de omgeving?

Bespreken met elkaar wat de opgave van het project teweegbrengt bij de mensen is van essentieel belang. Het is belangrijk om te begrijpen of het onderwerp al breed wordt besproken in de samenleving of juist niet. Ook moet er rekening worden gehouden met andere lopende projecten in het gebied, zowel van overheidsinstanties als van andere partijen, die raakvlakken hebben met ons onderwerp.

Stakeholders zullen waarschijnlijk verschillende andere onderwerpen aandragen die niet direct binnen de scope van het project vallen. Het is cruciaal om de relevantie van ons project voor de samenleving te begrijpen. Hoeveel mensen worden erdoor geraakt en in welke mate worden ze beïnvloed in hun belangen, bijvoorbeeld door mogelijke verslechtering van de leefomgevingskwaliteit, inkomensverlies, of waardedaling van hun huizen? Het inschatten van de mate van enthousiasme van deze mensen om deel te nemen aan het project is ook van belang. Door deze vragen te doorlopen, kunnen we een beeld krijgen van de maatschappelijke belangen die ons project raakt.

3. Hoe kan participatie bijdragen aan het realiseren van de projectdoelen?

Samen bespreken hoe participatie kan bijdragen aan het behalen van het projectdoel is van groot belang. Participatie kan verschillende voordelen bieden, zoals het verrijken van ons project of beleid door de inbreng van lokale kennis, specifieke expertise, of praktijkervaring. Daarnaast kan participatie helpen bij het verzamelen van meer perspectieven en het vergroten van het begrip voor het uiteindelijke besluit, wat allemaal bijdraagt aan het bereiken van ons doel.

4. Wat zijn de risico's voor de projectdoelen?

Het bespreken van de risico's die participatie met zich mee kan brengen voor het behalen van de projectdoelen is een belangrijke stap. Hoewel het misschien een negatieve benadering lijkt, is het cruciaal om inzicht te krijgen in mogelijke obstakels die zich kunnen voordoen tijdens het proces. Op deze manier kunnen we tijdig anticiperen en ons proces zo effectief mogelijk inrichten om deze risico's te minimaliseren. Bovendien biedt het de gelegenheid voor alle betrokkenen om hun zorgen te uiten.

Enkele mogelijke risico's zijn onder meer: boze stakeholders die meer invloed willen dan binnen de vastgestelde kaders mogelijk is; vertraging in de planning als gevolg van de inhoud of verloop van de participatie; of een uitbreiding van de opgave als gevolg van de vele input die wordt ontvangen.

5. Risicobeheersmaatregelen in participatie?

Voor elk risico is het belangrijk om passende beheersmaatregelen te overwegen. Als het risico bijvoorbeeld vertraging in de planning is, kunnen mogelijke beheersmaatregelen zijn: het opstellen van een bufferperiode voor mogelijke uitloop, het verkennen van methoden om snel input te verzamelen, of het overwegen van extra capaciteit in te zetten indien nodig. Door systematisch alle risico's langs te lopen en bijbehorende beheersmaatregelen te identificeren, kunnen we ons proces effectief inrichten en de beslissingen die we nemen goed onderbouwen.

6. Wat zijn de kaders voor participatie in het project?

Bespreking van de parameters voor de betrokkenheid in het project kan plaatsvinden in een plenaire sessie of in groepen. Dit omvat:

- Juridische beperkingen: Dit omvat wettelijk verplichte procedures zoals zienswijzen, wettelijke termijnen voor reacties van de gemeente, en wetten die specifieke groepen vereisen te raadplegen.
- Organisatorische restricties: Overwegingen omvatten de relatie van het project met andere lopende projecten, waarbij synergiën of conflicten tussen participatieprocessen kunnen ontstaan. De aard van het project is ook relevant; bijvoorbeeld, bij wijzigingen in het omgevingsplan is afstemming met partners essentieel.
- Politiek-bestuurlijke grenzen: Dit omvat aangenomen moties of wensen van de volksvertegenwoordiging, evenals afspraken in coalitieakkoorden.
- Inhoudelijke limieten: Hieronder vallen de inhoudelijke (on)mogelijkheden, zoals beperkingen zoals stikstofdepositie of geluidsnormen, waarbij participatie niet mogelijk is en heldere communicatie met belanghebbenden vereist is.
- Financiële en capaciteitsbeperkingen: Dit omvat beschikbare budgetten en de capaciteit binnen het project voor participatie.

Het vaststellen van deze kaders biedt duidelijkheid over de ruimte voor betrokkenheid in het project en vergemakkelijkt de afstemming van verwachtingen binnen het team. Het helpt ook om te bepalen waar en wanneer de input van het participatieproces moet worden meegewogen.

7. Welke rol heeft de projectorganisatie ten opzichte van stakeholders?

De rol(len) van de projectorganisatie worden besproken binnen de groep, met specifieke aandacht voor de kernrol en hoe andere rollen worden ingevuld. Dit omvat een analyse van hoe de projectorganisatie deze rollen toepast op het vraagstuk in kwestie. Bovendien wordt onderzocht in hoeverre de stakeholders noodzakelijk zijn om de projectdoelen te bereiken en welke alternatieven er bestaan als alle stakeholders zich terugtrekken.

Een succesvol participatieproces vereist investering in duurzame relaties met stakeholders, waarbij er sprake is van een uitwisseling van belangen. Het team dient tijd te besteden aan het opbouwen van deze relaties en een open houding aan te nemen. Daarom is het cruciaal om bij de rolbepaling deze aspecten zorgvuldig te overwegen.

8. Wat zijn de participatiedoelen voor het project?

De voorgaande vragen richten zich op de doelstellingen van het project en hoe participatie hieraan kan bijdragen, evenals de risico's die participatie met zich meebrengt. De vastgestelde kaders bepalen de mogelijkheden en beperkingen voor participatie: hoeveel ruimte er is voor stakeholders om input te leveren. De vraag over de uitdaging in de samenleving geeft inzicht in de maatschappelijke relevantie van het project. Hierbij wordt besproken welke participatiedoelen moeten worden bereikt en wordt alle verzamelde informatie vertaald naar concrete participatiedoelen voor het project, rekening houdend met de belangen van het project en de maatschappelijke relevantie.

Participatiedoelen kunnen over het algemeen als volgt worden gecategoriseerd:

- Normatieve redenen benadrukken dat participatie een intrinsiek doel is, waarbij elke burger in een democratie het recht heeft om zijn stem te laten horen. Dit versterkt de democratische waarden door te streven naar inclusiviteit en gelijkheid tussen belanghebbenden. Het vergroot het vertrouwen van de bevolking in de overheid en verhoogt de legitimiteit ervan. Daarnaast heeft het een emancipatoire doelstelling door groepen te ondersteunen wiens stem anders niet gehoord zou worden.
- Instrumentele redenen daarentegen zijn pragmatischer van aard en benadrukken de voordelen van participatie in termen van conflictoplossing en effectieve besluitvorming. Participatie kan onproductieve conflicten verminderen door belanghebbenden vroegtijdig te betrekken, wat uiteindelijk leidt tot betere resultaten en meer draagvlak. Het kan ook worden gebruikt als instrument om wederzijds aanvaardbare resultaten te bereiken en bij te dragen aan meer geïntegreerd beleid.
- Inhoudelijke redenen wijzen op de verbetering van de besluitvormingskwaliteit door de betrokkenheid van belanghebbenden. Door verschillende perspectieven en kennisdomeinen samen te brengen, kunnen participatieprocessen resulteren in meer en betere inzichten, waardoor beslissingen worden verrijkt en kwaliteit wordt bevorderd. Dit kan dienen als aanvulling op bestaande kennis en als externe kwaliteitscontrole.

In onderstaande tabel staan de genoemde doelen nog eens samengevat.

Normatief	Instrumenteel	Inhoudelijk
Ondersteunen democratische waarden	Efficiënte en effectieve besluitvorming en implementatie	Kwalitatief betere beslissing nemen
Empowerment van stakeholders vergroten	Bouwen aan draagvlak	Leren over participatie
Vergroting legitimiteit besluitvorming	Meer geïntegreerd beleid	Opbouwen expertisenetwerk
Verkleinen kloof overheid, initiatiefnemer en stakeholders	Vergroten gemeenschapsgevoel	
Verschuiven machtsbalans tussen belanghebbenden		

9. Welke ambitie wordt geformuleerd over participatie in dit project?

In dit gedeelte delen we onze visie op het gebied van participatie binnen het team. Hierbij baseren we ons op de eerder geformuleerde bijdrage met betrekking tot participatie, evenals de bijbehorende risico's en richtlijnen. De ambitie van het team betreft niet alleen de participatiedoelstellingen, maar ook de bredere scope en kwaliteit van het participatieproces. We bespreken welke waarden het team belangrijk vindt, de ethische normen van het participatieproces, de mate van betrokkenheid van stakeholders, en de inspanningen die het team levert om stakeholders goed te begrijpen.

De ambitie fungeert als de drijvende kracht achter ons participatieproces. We streven ernaar om de kernwaarden van het team te belichamen en de participatie op een effectieve manier vorm te geven. We streven naar consensus en inclusiviteit, waarbij we ervoor zorgen dat alle relevante belangen worden gehoord en iedereen die wil deelnemen daartoe in staat wordt gesteld. Transparantie en heldere communicatie met stakeholders staan centraal, evenals het nemen van beslissingen op basis van alle relevante informatie en belangen.

Stap 2: Vaststellen van vormgeving

10. Maak een tijdlijn van het project

Creëer een tijdlijn met belangrijke mijlpalen voor het project, waarbij je aangeeft:

- Wanneer specifieke beleidsproducten moeten worden afgerond.
- Wanneer bestuurlijke besluiten moeten worden genomen.
- Welke participatiemomenten zijn voorgeschreven, zoals zienswijzenprocedure od.

Het is praktisch om deze mijlpalen op een groot vel papier te schrijven. Dit biedt deelnemers een overzicht van het hele proces. Het kan ook virtueel worden gedaan. Zorg ervoor dat er voldoende ruimte is om later verdere stappen toe te voegen en dat de tijdlijn later gemakkelijk kan worden opgenomen in het participatieplan.

11. Maak een tijdlijn van participatiemomenten

Nu is het van belang om bij elke mijlpaal te overwegen of participatie haalbaar en zinvol is, en zo ja, op welke manier dit kan plaatsvinden. Enkele cruciale aspecten zijn: de participatie moet gericht zijn op het behalen van participatiedoelen, er moet ruimte zijn voor het verwerken van de input van stakeholders, en het is essentieel om voldoende tijd in te ruimen voor het uitnodigen en informeren van stakeholders over de resultaten van hun input. Het is belangrijk om de tijd en middelen die participatie en de verwerking van feedback vereisen, niet te onderschatten. Het is van belang om de vooraf gestelde doelen in het oog te houden en de participatiemomenten hieraan te toetsen om te bepalen of de gestelde ambities haalbaar zijn.

Bij elke mijlpaal dienen de volgende vragen gesteld te worden:

- A. Is participatie mogelijk bij deze mijlpaal?

- B. Wat is de ruimte voor participatie bij het bereiken van deze mijlpaal? Met andere woorden, op welke aspecten kunnen stakeholders nog invloed uitoefenen, wat is nog niet definitief vastgesteld? Hierbij kan gebruik worden gemaakt van de eerder vastgestelde kaders.
- C. Welke vragen spelen er bij deze participatiemomenten? Het is van groot belang om relevante participatievragen te stellen om teleurstelling bij stakeholders te voorkomen. Vragen moeten niet al beantwoord zijn of geen nut hebben om te stellen. Wat wil je weten en van wie? Bijvoorbeeld: Wat zijn de verwachte positieve/negatieve effecten van deze voorgestelde oplossing? Welke elementen (kleur, materiaal, hoogte, enz.) vindt u belangrijk voor deze oplossing? Wat zijn uw ideeën om het probleem op te lossen? Zijn er aspecten die u mist in ons plan?
- D. Welke participatievorm is geschikt? De 'participatieladder' kan hierbij als leidraad dienen. Verschillende groepen stakeholders kunnen verschillende participatievormen vereisen.
- E. Welke criteria worden gebruikt om de input op participatievragen te beoordelen? Bijvoorbeeld, als er ideeën worden gevraagd voor een oplossing, kunnen de kosten van die oplossing een criterium zijn, of een vereiste dat de oplossing een bepaalde waarde van verkeersveiligheid moet behalen. Deze criteria moeten van tevoren duidelijk gecommuniceerd worden om teleurstelling bij deelnemers te voorkomen.
- F. Wie zijn de stakeholders bij dit participatiemoment? Dit kan onder meer burgers, bedrijven, belangenorganisaties, academische instellingen, en andere belanghebbenden omvatten. Deze kunnen verder gespecificeerd worden in een later stadium door middel van een stakeholdersanalyse.
- G. Wat is een geschikte werkvorm voor de participatie? Er kan alvast nagedacht worden over welke werkvorm het beste past bij het doel, de vragen en de doelgroep, zoals digitale enquêtes, een prijsvraag of ontwerpessies met de omgeving.

12. Communicatie per participatiemoment

Bij elk participatiemoment moet worden vastgesteld welke communicatie vereist is. Communicatie en participatie zijn complementair aan elkaar. Met communicatie doelen we hier in het bijzonder op de communicatie die noodzakelijk is voor de participatie. Dit kan onder andere uitnodigingsbrieven omvatten, maar ook het informeren over wie op welke momenten kan deelnemen en wat de ruimte voor participatie inhoudt, is van essentieel belang. Communicatie speelt een cruciale rol in verwachtingsmanagement. Door middel van communicatie wordt duidelijkheid verschaft over hoe het participatieproces eruit zal zien. Op deze manier zijn mensen op de hoogte van wat er van hen wordt verwacht, waar zij hun mening over kunnen geven, en hoe uiteindelijke besluiten zullen worden genomen. Hierdoor kunnen zij een weloverwogen beslissing maken over het al dan niet investeren van hun tijd in participatie.

13. Rol van het college van B&W en gemeenteraad

Bij elk participatiemoment moet worden bepaald welke rol de gemeente vervult. Voor het succesvol verlopen van een participatieproces is het cruciaal dat er bestuurlijke betrokkenheid is bij het participatieproces. De bestuurder dient het belang van het participatieproces te erkennen en te bevorderen, en indien nodig te verdedigen. Bovendien gebruikt de bestuurder de resultaten van participatiemomenten om tot besluitvorming te komen. Bij verschillende participatiemomenten moet worden afgewogen hoe de bestuurder hierbij wordt betrokken. Het

is van essentieel belang dat het participatieplan wordt goedgekeurd door de hoogste verantwoordelijke voor het project.

Het is ook belangrijk om voor stakeholders duidelijk te maken waaraan de bestuurder zich committeert. Dit kan betrekking hebben op het proces zelf of op de uitkomst ervan. Dit laatste kan op verschillende niveaus plaatsvinden. Zo kunnen de uitkomsten van het participatieproces worden meegenomen in de besluitvorming.

Resultaten en verankering

De bevindingen van het participatieproces kunnen worden samengevat in een verslag of worden geïntegreerd in het participatieplan. Het is aan te raden om de resultaten van het participatieproces te combineren met een stakeholdersanalyse. Hierbij is het belangrijk om te bepalen welke stakeholders essentieel zijn om bij de participatiemomenten te betrekken. Door met stakeholders in gesprek te gaan over het voorgestelde participatieproces, wordt hun betrokkenheid en verantwoordelijkheid bij het project versterkt. Dit gesprek kan plaatsvinden nadat zowel de participatieproces als de stakeholdersanalyse zijn uitgevoerd en het participatieplan (of de basis daarvan) is opgesteld.

Tenslotte

Een workshop over het participatieproces biedt een projectteam een solide basis voor het participatieplan. Het is niet ongebruikelijk dat de workshop ook vragen over planningen of kaders oproept. Een bijkomend voordeel van de workshop is dat het projectteam kan vaststellen wat al wel en niet bekend is. Het is daarom belangrijk om voldoende tijd te reserveren voor deze workshop. Een goede start legt de basis voor een gestructureerd proces en biedt duidelijkheid voor zowel het team als de stakeholders.