

Eindverslag



Betrokken voor Beleid

Praktijkonderzoek over nut, noodzaak en aanpak van stakeholderparticipatie bij de rijksoverheid

Inhoud

Leeswijzer	3
Resultaten stap 1: Verkennen	6
De uitdagingen	9
Resultaten stap 2: Verrijken	10
Aandachtspunten/stellingen	16
Resultaten stap 3: Voorkeuren	19
Resultaten stap 4: Verdiepen	21

Leeswijzer

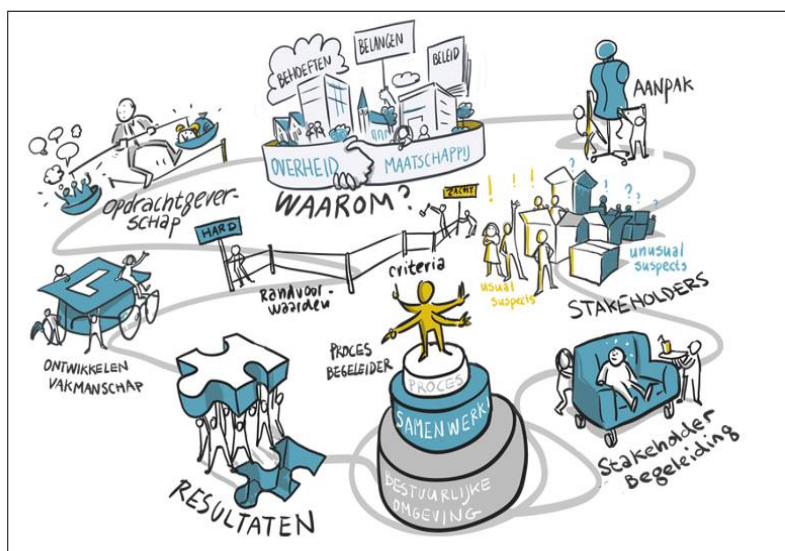
Beste lezer van dit verslag,

Voor je ligt het eindverslag van het praktijkonderzoek naar stakeholderparticipatie bij de Rijksoverheid om samen ideeën te bedenken hoe stakeholderparticipatie bij de overheid verbeterd kan worden.

Het onderzoek heeft ruim vier maanden geduurd en bestond uit vier interactieve rondes. In totaal hebben zo'n 30 mensen met elkaar ideeën bedacht om stakeholderparticipatie te organiseren bij de Rijksoverheid.

In dit eindverslag vind je de samenvattingen van de vier rondes (Verkennen, Verrijken, Voorkeuren en Verdiepen).

In de **eerste** gespreksronde **Verkennen** hebben de deelnemers aan de hand van zeven vragen hun eerste gedachten gedeeld over het doel van het vraagstuk 'de nut, noodzaak en aanpak van stakeholderparticipatie voor beleidsontwikkeling bij de Rijksoverheid'. Het doel van de eerste ronde was om een beeld te krijgen hoe de verschillende deelnemers tegen het vraagstuk aankijken. In de volgende stappen is aansluiting gezocht bij deze beelden. Dat heeft geleid tot veel reacties op de gestelde vragen en geeft inzicht in de vragen, zorgen, wensen, ideeën en verwachtingen die er leven. Het resultaat van deze ronde is samengevat in tien thema's om verder te onderzoeken.



1. Waarom stakeholderparticipatie
2. Complexiteit stakeholderparticipatie
3. Welke stakeholders nodig
4. Resultaten
5. Ontwikkelen vakmanschap
6. Stakeholderbegeleiding
7. Opdrachtgeverschap
8. Aanpak
9. Criteria en randvoorwaarden
10. De Procesbegeleider

In de **tweede** dialoogronde **Verrijken** is de deelnemers gevraagd naar ideeën en mogelijke oplossingen voor de vraagstukken die spelen binnen de tien thema's. Alle genoemde ideeën, meningen en randvoorwaarden per thema zijn als aandachtspunt opgenomen in de samenvatting van dit verslag. Per thema zijn circa drie aandachtspunten benoemd. (Totaal 32 aandachtspunten).

In de **derde** dialoogronde **Voorkeuren** stond het aanbrengen van focus in de ideeën en mogelijke oplossingen die in de tweede dialoogronde Verrijken zijn aangedragen centraal. Aan de hand van een aangepaste thema-indeling, die daardoor beter aansluit op de inhoud van de dialoog, is van de genoemde ideeën en oplossingen een lijst met aandachtspunten gemaakt in

de vorm van stellingen. Deelnemers aan de consultatie is gevraagd om in de derde ronde per (aangepast) thema aan te geven welke aandachtspunten volgens hen het belangrijkste zijn om uit te werken, hun zgn. voorkeuren. Het resultaat van deze ronde is een focuslijst met vier thema's geworden.

In de **vierde** dialoogronde **Verdiepen** van het onderzoek stond de (SMART) concretisering en vertaling naar acties van de vier thema's uit de derde dialoogronde Voorkeuren centraal.

Overzicht van de vier thema's met de stellingen

Per dialoogronde vind je ook een overzicht van de verschillende stakeholdergroepen die hebben deelgenomen aan alle interactieve dialoogronden.

In de verschillende deelverslagen per ronde vind je de exacte reactie van de deelnemers. In ieder deelverslag vind je naast de samenvatting alle antwoorden die door de deelnemers zijn gegeven op de gestelde vragen (de integrale dialoog).

Waarom dit praktijkonderzoek?

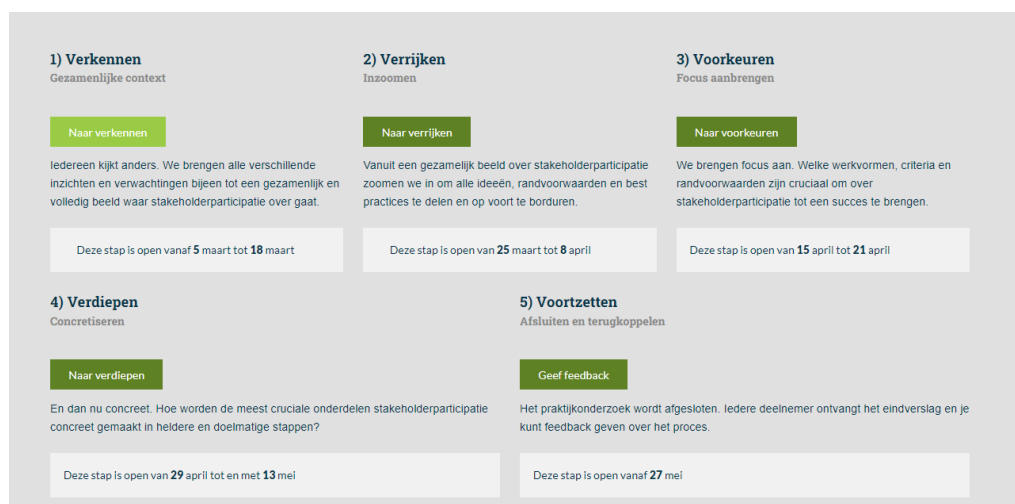
Goede stakeholderparticipatie verbindt de overheid met de samenleving, zorgt voor de benodigde vitaminen in een gezonde democratie en voor een gedragen beleid. Momenteel vindt men stakeholderparticipatie een lastig onderwerp, waar nog geen juiste aanpak voor is.

Stakeholderparticipatie is een complex onderwerp, omdat er veel bij komt kijken waar rekening mee moet worden gehouden. Over het algemeen wordt gesteld dat stakeholderparticipatie een vak apart is dat weinig mensen goed beheersen en daarom is er nog (heel) veel te leren hoe het beter kan.

Help mij om dit op te lossen. In het kader van mijn afstudeeropdracht wil ik samen met jou komen tot oplossingsrichtingen die gebruikt kunnen worden. Daarom luister ik graag naar alle mensen die betrokken zijn bij dit onderwerp. Het is zaak om alle stemmen te horen, om zo samen tot gedragen oplossingsrichtingen te komen.

Hoe zag het praktijkonderzoek eruit?

Het praktijkonderzoek bestaat uit zes stappen (zie hieronder) en kent 4 dialoogrondes: Verkennen, Verrijken, Voorkeuren en Verdiepen. Het praktijkonderzoek duurt van maart 2024 tot en met juni 2024. Van elke dialoogronde maken we een verslag, zodat iedereen continu op de hoogte is van de voortgang van de dialoog.



Wat gebeurt er met de resultaten van het praktijkonderzoek?

Ik neem de resultaten van het praktijkonderzoek mee om handvatten te geven hoe stakeholderparticipatie bij de Rijksoverheid georganiseerd kan worden. De uiteindelijke verantwoordelijkheid voor de verdere uitwerking of invoeren van de oplossingen ligt, afhankelijk van de aard van de oplossingsrichting, bij de Rijksoverheid.

Mijn ervaring

Ik heb veel nieuwe inzichten gekregen en ik zie dat een aantal initiatieven kan rekenen op draagvlak van de deelnemers. Ik vind het mooi om te zien hoe de deelnemers in een open en transparant gesprek tot gezamenlijke inzichten en oplossingen zijn gekomen. Wil je nog reageren op de kwaliteit van de inhoudelijke dialoog en/of het proces, help mij dan nog één keer door de evaluatie in te vullen, via deze link:

<https://52513632.xleap.net/wfbty05ztf41>

Ik heb dit onderzoek als zeer positief ervaren, waarin ik heel veel heb geleerd van stakeholderparticipatie bij de Rijksoverheid. Ook vond ik het erg leuk om de deelnemers fysiek te ontmoeten bij mijn presentatie op 8 juli.

PS

Inmiddels heb ik mijn afstuderen met goed gevolg afgerond en wil ik alle organisaties bedanken die hebben bijgedragen aan deze waardevolle consultatie.

ministerie van IenW, ministerie van SZW, ministerie van JenV, Taskforce RIEC, UWV, ministerie van EZK, ministerie van LNV, De Rechtspraak, ministerie van AZ, DICTU, ICTU, ministerie van Financiën, Vector-K, YouMee, Populytics, Ministerie van BZK, Code Groen.

Youri Dompeling

Vierdejaars bedrijfskunde student

Haagse Hogeschool



Resultaten stap 1: Verkennen

Hieronder staan de samenvatting van alle antwoorden en reacties van de door alle deelnemers ingevoerde content aan de hand van de thema's. De integrale antwoorden vind je in deel 2.

1. Waarom stakeholderparticipatie

Stakeholderparticipatie wordt over het algemeen gezien als iets wat vanzelfsprekend zou moeten zijn bij beleidsontwikkeling. Goede stakeholderparticipatie verbindt de overheid met de samenleving en zorgt voor de benodigde vitamines in een gezonde democratie. Het draagt bij aan het vertrouwen in de overheid, het verhoogt de betrokkenheid en creëert draagvlak.

Momenteel gebeurt stakeholderparticipatie vanuit de Rijksoverheid nog te weinig en is er veel ruimte voor ontwikkeling en kwaliteitsverbetering. Stakeholderparticipatie levert de maatschappij, door beter om te gaan met weerstand, meer wederzijds begrip en uitvoerbaar beleid op. Door stakeholders vroegtijdig in een open en transparante consultatie te betrekken, maakt dat voorkomen beter is dan genezen.

2. Complexiteit stakeholderparticipatie

Stakeholderparticipatie is erg complex, omdat er veel bij komt kijken waar je rekening mee moet houden. Alle overige negen genoemde thema's in deze samenvatting geven daarvoor al een aardige eerste indruk. Het gaat onder meer over alle betrokkenen bij een participatie, de wijze waarop ze invloed hebben op het proces en de uitkomst en hoe ze worden benaderd om hun rol te kunnen vervullen. De deelnemers aan dit onderzoek geven aan dat er veel keuzes te maken zijn, maar ook dat veel criteria onderling invloed op elkaar hebben. Het is altijd maatwerk.

Er is nog (heel) veel te leren hoe het beter kan. Een voorbeeld dat veel genoemd is, betreft de unusual suspects die maar matig in beweging te krijgen zijn. Er wordt gevraagd om meer onderzoek en initiatieven om nieuwe aanpakken uit te proberen. Daarbij wordt de Rijksoverheid uitgenodigd om richtinggevende adviezen te geven, maar tegelijkertijd wordt geconstateerd dat dat wellicht lastig is. De Rijksoverheid staat niet boven de materie en is vaak in meerdere rollen onderdeel van de gehele setting.

Over het algemeen wordt gesteld dat stakeholderparticipatie een vak apart is dat weinig mensen goed beheersen. Veel mensen binnen de ministeries vinden samenwerken met stakeholders lastig en tijdrovend. Er is soms weinig ruimte om echt een goed proces met stakeholders in te richten door de tijdsdruk die op verschillende projecten en dossiers zit.

Ook ontbreekt het aan een eenduidige definitie van stakeholderparticipatie. Iedereen heeft zijn eigen definitie en aanpak. Waar de een vindt dat participatie gaat over het meenemen van de hele populatie en niet het beperken tot wie er iets over het onderwerp wil zeggen, geeft een ander aan dat daar geld tijd en budget voor nodig is en dat je moet focussen op wie wel wil reageren. Ook over de mate van tijdigheid en volledigheid van het tussentijds en/of achteraf afstemmen en communiceren met de stakeholders (en achterban) verschilt men van mening.

De verschillende arena's (politiek, beleid, maatschappij enz.) hebben hun eigen belangen en behoeften. Hoe ga je daarmee om? Kies je voor een aanpak per arena of juist niet, omdat de verschillende arena's met elkaar interacteren. En hoe pak je dat aan?

3. Welke stakeholders nodig

Het is noodzakelijk om de stakeholders te betrekken die een belang hebben bij of geraakt worden door een vraagstuk. Over het algemeen heeft de overheid geen moeite om de usual suspects te betrekken. Van de unusual suspects wordt aangegeven dat de centrale overheid in de regel 30 procent van de mensen niet bereikt - en andersom dus ook niet.

De vraag is of je vanuit een vraagstuk moet starten of met omdenken. Wie wil je betrekken en hoe verplaats je je in de rol van die stakeholder? Wat is nodig voor een goede afspiegeling binnen een dialoog dat die stakeholders echt gaan deelnemen? Maatschappelijk is het belangrijk dat creativiteit, denk- en doekracht van alle betrokkenen meer wordt benut. Ter illustratie: bij het ministerie van SZW moet iedere SZW'er (eind 2025) de eindgebruiker betrekken bij iedere fase van beleidsvorming.

4. Resultaten

Als resultaat van een goede stakeholderparticipatie wordt aangegeven dat deze zinvol, uitvoerbaar en gedragen beleid oplevert. Op dit moment ligt vaak de nadruk op de oplossing en wordt er minder naar betrokkenheid en draagvlak gekeken. De vraag is dan ook waarom doen we het: de beste inhoudelijke oplossing of draagvlak?

Ook wordt als resultaat genoemd dat mensen zich gezien en gehoord willen voelen. Er wordt vaak wel enig onderzoek gedaan naar de wensen en behoeften van stakeholders, maar dit is uiteindelijk lang niet altijd terug te zien in het eindproduct. Door goede participatie kunnen ook potentiële fouten in beleid worden voorkomen die niet altijd zichtbaar zijn. Ook wordt opgemerkt dat trots bij de medewerkers die zich inspannen voor gedragen beleid een inspiratie is om door te gaan. Terugkoppeling van de resultaten zorgt voor betrokkenheid en draagvlak of acceptatie voor gezamenlijk gevonden oplossingsrichtingen. Goede stakeholderparticipatie kan zelfs bijdragen aan het verminderen van polarisatie, omdat er dan in alle openheid aandacht wordt besteed aan het gehele vraagstuk en hoe dat vanuit verschillende kanten bekeken kan worden.

5. Ontwikkelen vakmanschap

Stakeholderparticipatie is in ontwikkeling. Er bestaan legio vormen van stakeholderparticipatie en het is vaak onduidelijk welke aanpak het beste aansluit bij welk vraagstuk. Departementen kunnen met elkaar samenwerken door verschillende methodieken en tools in te zetten, kennis met elkaar op te bouwen en te delen, zodat niet steeds allerlei dure bureaus worden ingezet om onderzoek te doen. Om de kennis in huis te houden is het belangrijk dat er voortdurend wordt geleerd van de theorie en praktijk.

6. Stakeholderbegeleiding

Algemeen wordt aangegeven dat het zowel belangrijk is om alle stakeholders te betrekken (zowel de usual als de unusual suspects) alsmede te kijken hoe hun bijdrage 'waardevol' kan zijn. De begeleiding moet inclusief zijn, gelijkwaardigheid creëren, open en transparant zijn. Maak participatie laagdrempeliger en benader unusual suspects gericht en in zo'n vroeg mogelijk stadium om mee te praten, zodat er niet elke keer sprake is van een eenzijdige samenstelling op de bijeenkomst en de stem van elke groep even zwaar weegt.

7. Opdrachtgeverschap

Stakeholderparticipatie is niet een vinkje dat gehaald moet worden binnen het hele beleidsproces, maar wat in het DNA komt te zitten. Het is volkomen logisch is dat het een

onderdeel van beleidsvorming in iedere fase moet zijn.

Maar op het moment dat het beleidsmatig of politiek spannend wordt, gaat het schuren met de behoefte aan openheid en transparantie van maatschappelijke partners die graag mee willen worden genomen.

Wat zijn dus randvoorwaarden voor goede participatie? Is dat inbedding in de harde ongeschreven regels en legitimiteit creëren in de hiërarchische lijn? En wat vraagt dit van de verschillende lagen binnen de organisatie én de maatschappelijke, politieke en bestuurlijke arena?

8. Aanpak

Deelnemers geven aan dat bij de keuze voor een aanpak wordt gekeken welke specifieke participatievorm er nodig is om het betreffende vraagstuk te kunnen bevragen, maar ook om de vereiste stakeholdergroepen te kunnen betrekken. Welke instrumenten kunnen worden ingezet en hoe effectief en efficiënt zijn deze? Hoe draagt de interactie, het aantal stappen en mate van toegankelijkheid bij, zodat alle doelgroepen vertegenwoordigd zijn. En in hoeverre zijn de benodigde hoeveelheid tijd en geld hiervoor beschikbaar.

Veel genoemd is de open en transparant aanpak, waarin de deelnemers hun inbreng terugzien.

9. Criteria en randvoorwaarden

Criteria en randvoorwaarden hebben enerzijds te maken met ‘hard controls’ om stakeholderparticipatie in goede banen te leiden, zoals onafhankelijkheid, geen eenzijdige lobby, transparantie, aannames toetsten. Anderzijds hebben ze betrekking op de zachte kant van stakeholderparticipatie, zoals laagdrempeligheid, plezier, gezamenlijkheid en gelijkwaardigheid. Beide controls horen structureel bij elke fase van beleidsontwikkeling.

10. De procesbegeleider

Het is de rol van de procesbegeleider (facilitator) om onafhankelijk te bewegen tussen de opdrachtgever (en bijbehorende hiërarchie), de deelnemers en het projectteam met wie je (samen)werkt. Hoe ga je als facilitator om met de weerstand en drempels aan de kant van de opdrachtgever? Veel participaties richten zich in hun aandacht te veel op het beantwoorden van een vraag, waardoor er minder aandacht wordt besteed aan het vinden en vooral in beweging krijgen van de verschillende doelgroepen. Voor de facilitator is het zinvol om verschillende expertises te benutten, zoals veranderkundige, psychologen en opbouwwerkers, naast de bekende communicatiedeskundigen, technici en bestuurskundigen.

De uitdagingen

Op basis van de tien thema's zijn de uitdagingen geformuleerd die bij deze thema's naar voren komen.

Uitdaging 1 behorend bij Waarom stakeholderparticipatie:

De wisselwerking tussen de samenleving en de overheid om behoeften, belangen en beleid beter op elkaar af te stemmen, zodat beiden zich er comfortabel bij voelen, dat het bijdraagt aan wederzijds vertrouwen.

Uitdaging 2 behorend bij Complexiteit stakeholderparticipatie:

Er is te weinig overzicht van het totale speelveld, waardoor je zaken gaat missen en/of niet volledig kan regelen.

Uitdaging 3 behorend bij Welke stakeholders nodig:

Duidelijkheid welke stakeholders er betrokken moeten worden, hoe je ze kan bereiken, hoe je die kan betrekken en behouden. Sommige groepen zijn lastig te vinden en te bewegen (unusual suspects).

Uitdaging 4 behorend bij Resultaten:

De balans vinden dat het benodigde beleid gedragen wordt. Nu vaak (alleen) oog voor inhoudelijke oplossingen.

Uitdaging 5 behorend bij Ontwikkelen vakmanschap:

We begrijpen het nog onvoldoende, er is behoefte aan meer kennisontwikkeling en betere kennisdeling. Zodat we beter in staat zijn om de juiste aanpak per vraagstuk kunnen inrichten.

Uitdaging 6 behorend bij Stakeholderbegeleiding:

Wat moeten we doen zodat iedere stakeholder die we willen betrekken, bereikt wordt en daadwerkelijk in staat is om te participeren vanuit zijn/haar situatie. Gaat over toegankelijkheid om deel te nemen, geen drempels.

Uitdaging 7 behorend bij Opdrachtgeverschap:

Hoe kan stakeholderparticipatie structureel geborgd worden in beleid maken en beleid uitvoeren ongeacht andere tijdelijke belemmeringen en belangen zoals: onbekendheid, tijdsdruk, budget en/of politieke agenda, etc.

Uitdaging 8 behorend bij Aanpak:

De observatie is dat iedere vraag anders is en iedere stakeholdergroep is anders derhalve is. Dat we tot de juiste aanpak komen om stakeholders te betrekken bij het geven van hun bijdrage om oplossingen te vinden bij de maatschappelijke vraagstukken. Het is altijd maatwerk!!

Uitdaging 9 behorend bij Criteria en randvoorwaarden:

Dat je bewust bent van de harde en zachte kant van criteria en randvoorwaarden en hier proactief op kunt anticiperen. Hoe ga je om met de grenzen van het speelveld.

Uitdaging 10 behorend bij De procesbegeleider:

Hoe zorgt de procesbegeleider ervoor dat de drie niveaus elkaar versterken:

1. participatieproces met deelnemers,
2. samenwerking in de projectgroep die de participatie uitvoert en
3. de bestuurlijke omgeving die de participatie opdraagt en verwerkt in beleid?

Resultaten stap 2: Verrijken

Hieronder staan de samenvatting van alle antwoorden en reacties van de door alle deelnemers ingevoerde content aan de hand van de thema's. De integrale antwoorden vind je in deel 2.

1. Waarom stakeholderparticipatie?

1 WAAROM STAKEHOLDER PARTICIPATIE?

Wisselwerking tussen samenleving en overheid is belangrijk om behoeften, belangen en beleid beter op elkaar af te stemmen, waardoor er meer wederzijds vertrouwen ontstaat.

Vraag

1. Welke gamechanger is nodig bij de overheid om structureel stakeholderparticipatie toe te passen?



INCONSULTING COMPANY
handboek voor gemeenten en regio's

De grootste gamechanger die nodig is bij de overheid om structureel stakeholderparticipatie toe te passen, is om stakeholderparticipatie een verplicht onderdeel te laten zijn van beleidsontwikkeling en -implementatie. In het verlengstuk hiervan dient er dan ook aandacht te worden besteed aan de kwaliteit van participaties door deze te laten verrichten door participatieprofessionals en te laten monitoren door een onafhankelijke instantie.

Naast aandacht voor processen, procedures en rollen en verantwoordelijkheden dient er ook geïnvesteerd te worden in houding en gedrag op zowel beleid strategisch (directie) als uitvoerend niveau binnen de verschillende overheidsorganisaties.

Het zou mooi zijn als de zichtbare exponenten van de overheid, zijnde kabinet, tweede en eerste kamer de toegevoegde waarde van stakeholderparticipatie positief benoemen en aanjagen tot meer en bredere toepassing.

2. Complexiteit

2 COMPLEXITEIT

Stakeholderparticipatie is erg complex. Er is veel om rekening mee te houden en te weinig overzicht van het totale speelveld, waardoor je zaken gaat missen en/of niet volledig kan meenemen.

Vragen

1. Wat is jouw definitie van stakeholderparticipatie vanuit de Rijksoverheid?
2. Hoe ziet zo'n integrale plaat van het speelveld eruit, wat mag niet ontbreken?



INCONSULTING COMPANY
handboek voor gemeenten en regio's

Er bestaan verschillende definities van stakeholderparticipatie en stakeholderparticipatie wordt op een verscheidenheid aan manieren georganiseerd. Denk aan de verschillende variabelen, zoals de processen, de onafhankelijkheid/neutraliteit, de methodieken, de kaders en randvoorwaarden die allen een belangrijk onderdeel zijn van het totale speelveld.

Vanuit de Rijksoverheid wordt participatie vaak opgave gestuurd ingericht, waarbij wordt voorgesorteerd op de verschillende belanghebbenden die kunnen bijdrage aan het vraagstuk. Er wordt aangegeven dat het belangrijk is om juist alle perspectieven mee te nemen in het vraagstuk en gezamenlijk tot een integraal beeld van het speelveld te komen, alvorens de inhoudelijke kant van het vraagstuk te bespreken.

Daarnaast gaat participatie verder dan het verzamelen van meningen en is het een continu proces van kennisdelen en feedback geven.

3. Welke stakeholders nodig?

3 WELKE STAKEHOLDERS NODIG?

Het is noodzakelijk om de stakeholders te betrekken die een belang hebben bij of geraakt worden door een vraagstuk. Maar hoe kan je ze kan bereiken, betrekken en behouden.

Vragen

1. Als je het specifieke onderwerp van een participatie even achterwege laat en omdenkt. Hoe sluit je aan bij unusual suspects waardoor je überhaupt met ze in gesprek komt?
2. Wat is ervoor nodig om stakeholderparticipatie als noodzakelijk recht op inspraak op het niveau van het stemrecht te krijgen.



INCLUSIEF COMMUNITARY
Participatie met aandacht voor diversiteit

Bij stakeholderparticipatie kun je verschillende groepen onderscheiden die betrokken dienen te worden bij het vraagstuk om een waardevolle bijdrage te leveren. Wie kan bijdragen om een beter inzicht te krijgen over de (context van de) vraag, om (mee) te denken over oplossingen op de vraag en in hoeverre belemmeringen voor besluitvorming en -implementatie weggenomen kunnen worden. Met andere woorden het gaat om wie heeft of ondergaat invloed, impact en/of beschikt over waardevolle aanvullende (soms tegendraadse) zienswijzen?

In de praktijk wordt er vooral gesproken over de usual suspects en de unusual suspects. De usual suspects worden snel gevonden en betrokken, maar om de unusual suspects te vinden en betrekken is een grote uitdaging.

Veel deelnemers aan het onderzoek geven aan dat het belangrijk is om het belang van unusual suspects te achterhalen (waarom hebben zij ze nodig), wie zijn het, hoe vind je ze en hoe krijg je ze in beweging en hoe komt het dat ze niet willen of kunnen participeren?

Als suggestie wordt de sneeuwbalmethode genoemd als goede manier om de unusual suspects te vinden en betrekken. Bij deze methode wordt bewust gebruik gemaakt van de beschikbare netwerken en suggesties van de wel betrokken deelnemers om onbekende en onzichtbare deelnemers te betrekken.

Wie je ook betreft, zorg altijd voor terugkoppeling naar alle stakeholders over wat er met hun inbreng is gedaan en manage de verwachtingen als er andere (onderbouwde) keuzes worden gemaakt.

4. Resultaten

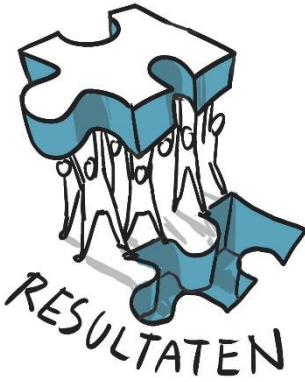
4 RESULTATEN

Bij het resultaat van stakeholderparticipatie ligt vaak de nadruk op de inhoudelijke oplossing en minder op betrokkenheid en draagvlak. De uitdaging ligt in het vinden van de balans.

Vragen

1. Wanneer is stakeholderparticipatie voor jou geslaagd en waar zie jij dat aan?
2. Wat kun je in een participatie doen om vast te stellen dat ontwikkeld beleid gedragen en/of geaccepteerd wordt door alle betrokkenen?

INCLUSTERING COMPANY
Hoe? Waar? Met wie? Samen met wie?



Het vakgebied stakeholderparticipatie is nog volop in ontwikkeling en er wordt aangegeven dat men tevreden is met het maken van kleine stappen. Het gaat bij participatie immers niet alleen om het eindresultaat van de opgave, maar vooral om ruimte te krijgen om te experimenteren, fouten te mogen maken en ervan te leren.

Het resultaat is de uitkomst van een open en transparant proces, waarin er continu terugkoppeling wordt gegeven, de verwachtingen worden gemanaged, zodat keuzes en voorkeuren voor iedere stakeholder onderbouwd en uitlegbaar zijn.

Daarbij is de kwaliteit van de bijdragen misschien nog wel belangrijker dan de representativiteit van de stakeholders.

5. Ontwikkelen vakmanschap

5 ONTWIKKELEN VAKMANSCHAP

We begrijpen het vak van stakeholderparticipatie steeds beter, maar nog onvoldoende. Er is meer behoefte aan kennis en kennisdeling, zodat we beter in staat zijn om de juiste aanpak per vraagstuk in te richten.

Vragen

1. Welke ruimte is er nodig in de praktijk om nieuwe vormen van participatie uit te proberen gegeven het risicomijdende gedrag van de Rijksoverheid?
2. Hoe ga de kennis op het gebied van stakeholderparticipatie op de verschillende ministeries beter delen en het vakmanschap verder ontwikkelen?

INCLUSTERING COMPANY
Hoe? Waar? Met wie? Samen met wie?



Stakeholderparticipatie is een vak en dat vak staat (nog) in de kinderschoenen. Kennis en ervaringen zijn versnipperd en dienen bijeengebracht te worden. Daarom veel support en ideeën

om het vak verder te ontwikkelen. Er is behoefte aan ruimte om te leren, om te ontwikkelen, om te testen (en fouten te maken) en om kennis te delen tussen private en publieke organisaties.

Omdat het nog deels onbekend terrein is, vraagt het ook om een open attitude om te willen leren. Omarm de onzekerheid, het is er dus moet je het erover hebben en het bewust toe te passen.

Bewustwording en betrokkenheid van de politieke top is nodig bij de verdere ontwikkeling van het vak, zodat het proces, de politiek gaat helpen om tot een betere en gedragen besluiten te komen.

6. Stakeholderbegeleiding

6. STAKEHOLDERBEGELEIDING

Het is belangrijk hoe de verschillende stakeholders geholpen kunnen worden om hun bijdrage 'waardevol' te laten zijn. De begeleiding moet inclusief, open en transparant zijn en gelijkwaardigheid creëren.

Vragen

1. Wat zijn de grootste drempels en/of belemmeringen om deel te nemen aan een participatie op het moment dat je dat wilt?
2. Wat kun je doen om deelnemers te inspireren en/of uit te dagen meer hun specifieke kennis en ervaring in te brengen?

INCLUSIEF COMPANY
Participatief ondernemen in Nederland



Stakeholders ervaren verschillende drempels om deel te nemen aan een stakeholderparticipatie. Het is een van de redenen waarom je vaak dezelfde gezichten ziet van een vaste kern die wel vertegenwoordigd zijn op fysieke bijeenkomsten. Het gebrek aan tijd en capaciteit worden vaak genoemd als oorzaak om niet te participeren. Een andere reden is dat er niet een lijst van potentiële deelnemers bestaat die interdepartementaal kan worden ontwikkeld en lokaal kan worden ingezet. Er wordt vaak een beroep gedaan op bestaande kanalen. Dat een participatieproces zich vaak uitstrekt over een aantal weken, waarin deelname van een stakeholder wordt verwacht, draagt niet bij aan een hoge opkomst.

Verder wordt er aangegeven dat de fun-factor of een (financiële) compensatie voor de tijd die deelnemers hebben besteed aan de participatie een mogelijkheid is om deelname te verhogen.

7. Opdrachtgeverschap

7 OPDRACHTGEVERSCHAP

Stakeholderparticipatie is niet een vinkje dat gehaald moet worden, maar wat in het DNA komt te zitten. Het is volkomen logisch is dat het een onderdeel van beleidsvorming in iedere fase moet zijn.

Vragen

1. Welke drempels worden ervaren binnen de overheid waardoor participaties niet kunnen plaatsvinden zoals bedoeld en verwacht?
2. Hoe zorg je ervoor dat stakeholderparticipatie structureel onderdeel van beleidsvorming of beleidsrealisatie wordt, ongeacht belemmeringen zoals: onbekendheid, tijdsdruk, politieke agenda?

INNOVATIEGECORPORATIE
Participatietoel en beleidsvorming



Opdrachtgeverschap wordt gezien als één van de belangrijkste succes- of faalfactoren van een stakeholder-participatieproject. Naast de externe stakeholders dienen ook de interne stakeholders proactief betrokken te worden bij het proces van de externe stakeholderparticipatie. Hierbij is een expliciete rol weggelegd voor de opdrachtgever, met name om de verandering in werken en denken in de eigen organisatie te benoemen en voor te gaan. Mensen hebben moeite met verandering, daarom is het belangrijk om medewerkers mee te nemen in het proces van omschakeling en onzekerheid over de inhoud en vorm van reacties van de stakeholders.

Beleidsprogramma's worden doorgaans als projecten (met concrete doelstellingen, scope en tijdslijnen) gemanaged. Stakeholderparticipatie gaat over een proces met een (op voorhand) onduidelijke uitkomst.

Omdat stakeholderparticipatie een belangrijk onderdeel gaat worden van beleidsvorming, dient er nog veel geëxperimenteerd te worden. Dat vraagt ook om een attitude van durven 'loslaten' en de onzekerheid omarmen dat er inzichten en ideeën worden ingebracht die kunnen afwijken van wat eerder (zelf) is bedacht.

8. Aanpak

8 AANPAK

Iedere vraag en iedere stakeholdergroep is anders en daarmee varieert de dynamiek. Er zijn veel instrumenten die kunnen worden ingezet, maar hoe effectief en efficiënt zijn deze?

Vraag

1. Wat zijn de belangrijkste criteria die als 'checklist' fungeren om vooraf te bepalen in hoeverre de aanpak gaat aansluiten op de situatie waarvoor een participatie nodig is?

INNOVATIEGECORPORATIE
Participatietoel en beleidsvorming



Eenzijds wordt er aangegeven dat een participatie begint met een goed uitgedacht participatietraject, waarin wordt gedefinieerd welke stappen nodig zijn om de doelen te bereiken

en wordt bepaald welke informatie nodig, waardoor de het participatieproces inhoudelijk op orde is.

Anderzijds wordt aangegeven dat de effectiviteit van een participatie voor 80% op de relatie ligt en slecht 20% op de inhoud. Soft controls zijn daardoor onmisbaar naast een gestructureerde aanpak.

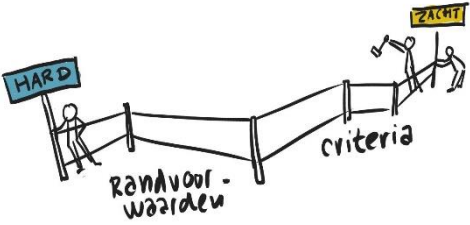
9. Criteria en randvoorwaarden

9. CRITERIA & RANDVOORWAARDEN

Criteria en randvoorwaarden hebben enerzijds te maken met 'hard controls', zoals onafhankelijkheid, geen eenzijdige lobby, transparantie, aannames toetsten. Anderzijds is er de zachte kant van stakeholderparticipatie, zoals laagdrempeligheid, plezier, gezamenlijk en gelijkwaardigheid.

Vraag

1. Wat zijn de belangrijkste hard en soft controls die we in de praktijk ervaren?
2. Wat is het belang van 'soft resultaten' als gehoord en begrepen voel en hoe maken we die meer zicht- en tastbaar?



INCLUSTING COMPANY
Nieuwlandseweg 100 • 1017 CA Amsterdam • 020 690 0000

Omdat stakeholderparticipatie maatwerk vereist, is het lastig om een bepaalde vorm van uniformiteit en eenduidigheid te vinden. Duidelijke criteria en randvoorwaarden bieden hulp. Deze zijn onder te verdelen in soft- en hard controls.

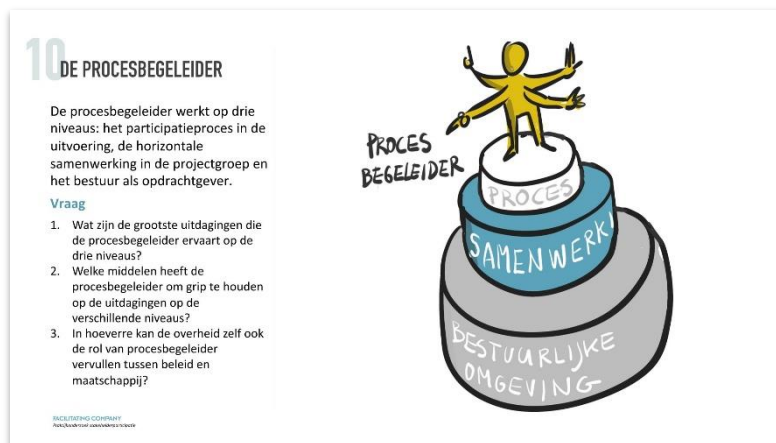
Voorbeelden van hard controls in de praktijk zijn: mate van transparantie en anonimiteit en heldere kaders over de ruimte die aan stakeholders wordt gegeven om bij te dragen.

Voorbeelden van soft controls in de praktijk zijn: mate van laagdrempeligheid, inclusiviteit, gelijkwaardigheid, veiligheid (een afwijkende mening kunnen uiten) en met een open hart kunnen luisteren. Soft controls zijn meer mensgericht, mensen voelen zich hierdoor over het algemeen meer gezien, gehoord en begrepen.

Terugkoppeling wordt door veel deelnemers als superbelangrijk genoemd om de verwachtingen en vervolgstappen naar de stakeholders te kunnen managen maar vooral ook om hen aangesloten te houden dat ze bijdragen aan een betrouwbaar proces,

Een andere belangrijke randvoorwaarde die wordt genoemd is om bewust na te denken over een set van verschillende communicatievormen zodat elke stakeholdergroep aangesloten is en blijft.

10. De procesbegeleider



Een procesbegeleider van een participatieproces kent een aantal uitdagingen in de bestuurlijke omgeving. Deze uitdagingen hebben te maken met:

- een eilandenstructuur binnen de organisatie;
- een onjuiste of onvolledige afstemming met de opdrachtgever;
- de afwezigheid van draagvlak binnen de organisatie;
- onvoldoende tijd, budget en menskracht voor de uitvoering.

De overheid kan zelf de rol van procesbegeleider vervullen als het proces open en transparant proces, waarin er onafhankelijkheid bestaat met betrekking tot de inhoud. Echter de overheid wordt niet altijd als neutrale partij ervaren. Als de overheid dan zelf de rol van procesbegeleider pakt, kan dit het proces negatief beïnvloeden. Een kritisch reflectie of je deze rol wel wilt pakken is dan op zijn plaats.

Aandachtspunten/stellingen

Hieronder staan stellingen waarop u uw voorkeuren kan aangeven in de volgende ronde.

1. Waarom stakeholderparticipatie?

1. Stakeholderparticipatie moet een verplicht onderdeel worden van beleidsontwikkeling en- implementatie.
2. Tweede kamer en kabinet moeten het voortouw nemen om stakeholderparticipatie rijksbreed toe te passen.
3. Stakeholderparticipatie is een vak dat interdepartementaal ontwikkeld en geregistreerd wordt en per departement georganiseerd en uitgevoerd wordt.

2. Complexiteit

4. Stakeholderparticipatie is maatwerk, maar om de kwaliteit te kunnen borgen, helpt het om te werken met een uniforme checklist opgesteld door een vertegenwoordiging van private en publieke participatie-experts of rijkskeurmerk, waaraan stakeholderparticipaties moeten voldoen.
5. Het standaardiseren van bewezen effectieve methoden binnen de Rijksoverheid geeft meer houvast voor het organiseren van een stakeholderparticipatie.

3. Welke stakeholders nodig?

6. Het sneeuwbal effect is de beste methode om unusual suspects te bereiken (vraag aan de stakeholders in het veld die meedoen welke andere groepen deelnemers nodig zijn en hoe zij hun netwerk daarvoor willen inzetten om die deelnemers te betrekken)
7. Bij stakeholderparticipatie is het belangrijker wat er uit het proces komt, dan wat de politiek wil.
8. Het betrekken en betrokken houden van stakeholders is het meest lastigste onderdeel in het hele proces van stakeholderparticipatie.
9. De informatie/ ervaring van unusual suspects is belangrijker dan die van de usual suspects.

4. Resultaten

9. Het leren van elkaar in een participatieproces is minstens zo belangrijk als de uitkomst van het vraagstuk.
10. In een participatieproces is het belangrijker dat mensen zich gezien en gehoord voelen voor het vergroten van het draagvlak, dan een inhoudelijk resultaat.
11. De kwaliteit van de bijdragen is belangrijker dan een representatieve afspiegeling van de belanghebbenden.

5. Ontwikkelen vakmanschap

12. Er dient vanuit de Rijksoverheid een opleiding/ open academie opgericht te worden voor kennis en ontwikkeling op dit vakgebied, waarbij zowel publieke als private organisaties aan bijdragen.
13. Participatie-expertise teams binnen diverse overheidsorganen (zoals het Kennisknooppunt Participatie bij I&M) gaan zich verenigen en elkaar helpen om samen stakeholderparticipatie meer en beter toe te passen.
14. Er dient een brede community (netwerk) gecreëerd te worden waarin private en publieke professionals bij elkaar komen en kennis delen
15. Er is behoefte aan een interdepartementaal test lab-omgeving bij de Rijksoverheid om (met lef) nieuwe vormen van stakeholderparticipatie uit te proberen.
16. Evalueren van stakeholderparticipatieprojecten is een verplicht onderdeel om te kunnen leren.
17. Het is een goed idee als stakeholderparticipatie ook geïnitieerd kan worden door de stakeholders (momenteel wordt stakeholderparticipatie alleen door overheden geïnitieerd).

6. Stakeholderbegeleiding

18. Als deelname aan een participatie veel tijd kost, is het te overwegen om een (financiële) compensatie te geven voor de bestede uren.
19. Er moet meer gebruik worden gemaakt van incidentele participatie in plaats van het 'moreel verplichten' van deelname aan een omvangrijke dialoog.
20. Leg meer de focus op het leuk maken van de participatie, dan het zoeken naar nieuwe vormen voor het betrokken houden van de stakeholder.

7. Opdrachtgeverschap

21. Er moet meer geëxperimenteerd worden zodat er meer ervaring en kennis opgedaan wordt.

- 22. Stakeholderparticipatie heeft geen zin als de uitkomst eigenlijk al vaststaat door aangenomen moties of door politieke voorkeursoplossingen.
- 23. Voorlopers om participatie (breder) te ontwikkelen en toe te passen worden zichtbaar gewaardeerd als voorbeeld voor anderen.

8. Aanpak

- 24. Een goede stakeholderparticipatie kan alleen tot stand komen door een goed uitgedacht participatieplan, waarin zoveel mogelijk variabelen zijn meegenomen, zoals doelgroepen, planning, informatie, mijlpalen, budget, interne consensus.
- 25. Bij de aanpak van stakeholderparticipatie is het belangrijker om te focussen op de relatie dan het afvinken van een methodische checklist.

9. Criteria en randvoorwaarden

- 26. Soft controls zijn belangrijker dan hard controls en dienen een verplichte skill te zijn van de participatieprofessionals.
- 27. Er moeten meerdere communicatievormen worden aangeboden voor de verschillende stakeholdergroepen.
- 28. Er is behoefte aan een heldere en eenduidige check-list waar stakeholderparticipatie aan moet voldoen.

10. De procesbegeleider

- 29. De overheid kan zelf de rol van procesbegeleider tussen beleid en maatschappij vervullen, mits zij neutraal en het proces een open en transparant is.
- 30. Juist vanwege de eigen kennis over een vraagstuk is een procesbegeleider van de Rijksoverheid een logische keuze.
- 31. Als de overheid zelf belang heeft bij een inhoudelijke dialoog, kan ze beter deelnemen als stakeholder en de rol van procesbegeleider uitbesteden aan een onafhankelijke externe partij.

Resultaten stap 3: Voorkeuren

In de fase 'Verdiepen' gaan we door op de aandachtspunten bij de thema's die in de fase 'Voorkeuren' de meeste stemmen hebben gekregen. We kiezen er in deze laatste ronde voor om de thema's met bijbehorende aandachtspunten op een andere manier te clusteren. Een aantal thema's zijn hetzelfde gebleven en andere zijn aangepast. We komen op de volgende thema indeling voor deze laatste fase:

- Centrale kennisontwikkeling over stakeholderparticipatie
- Gedragen resultaten van stakeholderparticipatie(s)
- Vakmanschap als motor voor meer en betere stakeholderparticipaties
- Waarborgen van betrouwbare stakeholderparticipaties

Goede stakeholderparticipatie verbindt de overheid met de samenleving en zorgt voor de benodigde vitamines in een gezonde democratie. Het draagt bij aan het vertrouwen in de overheid, het verhoogt de betrokkenheid en creëert draagvlak. Er is steeds meer behoefte aan stakeholderparticipatie en de stakeholders moeten meer benut worden.

Verder zijn er veel ontwikkelingen op het gebied van stakeholderparticipatie, maar veel partijen houden deze ontwikkelingen voor zichzelf. Het is van belang dat er meer samengewerkt wordt zodat we gezamenlijk stakeholderparticipatie naar een hoger niveau kunnen tillen.

Aandachtspunt 1: Centrale kennisontwikkeling over stakeholderparticipatie.

o.m. door een centraal regie punt, van waaruit kennis-deling en -ontwikkeling en netwerk bijeenkomt. Er kan nog veel geleerd worden over de (on)mogelijkheden van participatie, zo'n regie punt kan hiervoor gebruikt worden.

Hieronder staan een paar belangrijke responses:

- Er dient vanuit de Rijksoverheid een opleiding/ open academie opgericht te worden voor kennis en ontwikkeling op dit vakgebied, waarbij zowel publieke als private organisaties aan bijdragen.
- Het is handig als je gebruik kan maken van elkaars kennis en ervaring. Dar moet je ergens beleggen;
- Er moet meer geëxperimenteerd worden zodat er meer ervaring en kennis opgedaan wordt.

Aandachtspunt 2: Gedragen resultaten van stakeholderparticipatie(s).

o.m. door continuïteit en op peil houden van de kwaliteit in het participatieproces. Het lastigste onderdeel van stakeholderparticipatie is ervoor te zorgen dat er ook echt wat gedaan wordt met de opbrengst. Ervoor zorgen dat de participatie betekenisvol is. Het gaat er niet om wat de politiek wil, maar wat de stakeholders ervan vinden.

Hieronder staan een paar belangrijke responses:

- In een participatieproces is het belangrijker dat mensen zich gezien en gehoord voelen voor het vergroten van het draagvlak, dan een inhoudelijk resultaat;
- Het betrekken en betrokken houden van stakeholders is het meest lastigste onderdeel in het hele proces van stakeholderparticipatie;
- Bij stakeholderparticipatie is het belangrijker wat er uit het proces komt, dan wat de politiek wil.

Aandachtspunt 3: Vakmanschap als motor voor meer en betere stakeholderparticipaties.

o.m. door het een verplicht onderdeel te laten worden van beleidsontwikkeling en -implementatie. Wanneer de stakeholders bewust zijn dat zij ook een stakeholderparticipatie kunnen initiëren, zullen er ook meer participaties komen.

Door vak ontwikkeling om te komen tot betere en completere aanpak en betere participatie-experts. Ook dient er meer geëxperimenteerd te worden met participaties, om vervolgens weer daarvan te leren.

Hieronder staan een paar belangrijke responses:

- Stakeholderparticipatie moet een verplicht onderdeel worden van beleidsontwikkeling en- implementatie;
- Evalueren van stakeholderparticipatieprojecten is een verplicht onderdeel om te kunnen leren.

Aandachtspunt 4: Waarborgen van betrouwbare stakeholderparticipaties. o.m.

o.m. door beter opdrachtgeverschap en afstemming politiek – ambtelijke domein en continu terugkoppelen met stakeholders. Verder is het handig als het van tevoren duidelijk is wat er mee gedaan wordt, is het bijvoorbeeld om kennis te verwerven of samen een beleid te ontwikkelen.

Hieronder staan een paar belangrijke responses:

- Als de overheid zelf belang heeft bij een inhoudelijke dialoog, kan ze beter deelnemen als stakeholder en de rol van procesbegeleider uitbesteden aan een onafhankelijke externe partij;
- Stakeholderparticipatie heeft geen zin als de uitkomst eigenlijk al vaststaat door aangenomen moties of door politieke voorkeursoplossingen.

Resultaten stap 4: Verdiepen

In deze stap 'Verdiepen' hebben de deelnemers de vier hoofdaandachtspunten gekozen in de stap 'Voorkeuren' geconcretiseerd. Het gaat om de volgende vier hoofdaandachtspunten:

- Centrale kennisontwikkeling over stakeholderparticipatie
- Gedragen resultaten van stakeholderparticipatie(s)
- Vakmanschap als motor voor meer en betere stakeholderparticipaties
- Waarborgen van betrouwbare stakeholderparticipaties

1. Centrale kennisontwikkeling over stakeholderparticipatie

Hoe ziet een nationaal kenniscentrum stakeholderparticipatie eruit?

Aanhaken op bestaande initiatieven

Vanuit de slagingskansen om tot een centrale kennisontwikkeling te komen, wordt aangegeven om vooral aan te sluiten op wat er al is en dat verder uit te bouwen. Denk dan aan Kennisknooppunt Participatie, Interdepartementale Werkgroep (Stakeholder)Participatie en aan Participatie en Grenzeloos samenwerken.

Kernfuncties kenniscentrum

In een kenniscentrum stakeholderparticipatie worden de volgende functies genoemd als onderdeel van het centrum:

- Onderzoek en innovatie;
- Opleiding en training;
- Kennisdeling en informatie van zowel publieke als maatschappelijke initiatieven met gelijkwaardige regie;
- Advies en ondersteuning.

Specifiek doelstellingen voor een kenniscentrum participatieparticipatie zijn:

- Verhogen van de kwaliteit van participatie;
- Informatietoegankelijkheid en inclusieve participatiemethoden vanuit laagdrempeligheid;
- Capaciteitsopbouw.

Professionaliseren

Middels het oprichten van Instituut Waarborg Participatieve Democratie (IWPDP) wordt periodiek bij andere overheidsorganisaties de kwaliteit en professionalisering getoetst op basis van waarderend auditen en gebruik makend van kwaliteitstandaarden, zoals OMSBO. Het doel van een IWPDP is professionaliseren van de participatieve democratie bij het updaten van de representatieve democratie.

Drempels

Er wordt aangegeven dat er al heel veel is, zoals casestudies, tools, literatuur, voorbeelden.

Daarbij is er nauwelijks tot geen capaciteit (tijd en rust) om in te lezen. Ambtenaren zijn druk, en krijgen de informatie niet verwerkt en gaan toch maar zelf aan de slag.

Er bestaat geen uniformiteit. Keuzevrijheid in beleid en aanpak is fijn, maar kan ook verlamrend werken. Daarbij blijft het monitoren en evalueren lastig, omdat aanpakken en daarmee resultaten niet te vergelijken zijn.

2. Gedragen resultaten van stakeholderparticipatie(s)

Wat is ervoor nodig om de focus op betrokkenheid van alle stakeholders te vergroten om daarmee te zorgen voor meer draagvlak en acceptatie voor beleidsontwikkeling?

Uit de antwoorden van de deelnemers blijkt dat er (nog steeds) verschillend wordt gedacht over doel, aanpak en gewenste resultaten van een participatie. Wellicht heeft dat te maken met de fase waarin het onderliggende onderwerp zich begeeft: agendering, beleidsvorming en/of realisatie. Wat zie je als eindresultaat van een beoogd participatieproces en in welke mate bepaalt dat hoe je het proces inricht en hoeveel moeite je doet om (alle) stakeholders te vinden en te laten participeren?

Men is het wel eens over het belang van een kwalitatief proces met aandacht voor rechtvaardigheid en zorgvuldigheid en dat er in zekere zin sprake moet zijn van een kans op beleidsbeïnvloeding. Beleid wordt beter door alle belangen en stemmen (multi-perspectiviteit) in kaart te brengen.

Draagvlak is niet het doel, maar zou een fijn resultaat zijn, waarbij acceptatie ook als een uiting van draagvlak kan worden gezien. Om de focus op betrokkenheid van alle (usual en unusual) stakeholders te vergroten en meer draagvlak en acceptatie voor beleidsontwikkeling te creëren, zijn de volgende kwaliteitsstappen nodig:

- Identificeer zowel de gebruikelijke (usual) als minder vaak gehoorde (unusual) groepen;
- Gebruik diverse kanalen en zorg voor laagdrempelige toegang;
- Houd het proces transparant en geef regelmatige updates;
- Betrek stakeholders actief in co-creatie en gebruik feedback loops;
- Bouw een vertrouwensband op en ondersteun stakeholders met training en middelen;
- Erken en waardeer bijdragen van stakeholders;
- Evalueer het participatieproces regelmatig en pas aan waar nodig.

Door deze stappen en strategieën te volgen, kan de betrokkenheid van zowel gebruikelijke als minder vaak gehoorde stakeholders worden vergroot, wat leidt tot meer draagvlak en acceptatie van beleidsontwikkeling.

3. Vakmanschap als motor voor meer en betere stakeholderparticipaties

Wat is ervoor nodig dat aandacht voor vakmanschap gaat leiden tot meer stakeholderparticipaties?

In algemene zin beamen de deelnemers dat aandacht voor vakmanschap gaat leiden tot meer en betere stakeholderparticipaties. Om vakmanschap te laten leiden tot meer en betere stakeholderparticipaties, dient aandacht te worden besteed aan verschillende onderdelen die in combinatie elkaar versterken.

- 1) Aandacht voor een cultuurverandering dat het heel normaal en standaard wordt om bij het beleidsproces participatie te organiseren. Bijvoorbeeld door:
 - a. Het opnemen van een (verplichte) participatie-paragraaf bij alle beleidsplannen, waarin impact en invloed van alle stakeholders wordt besproken.
 - b. Het altijd afsluiten met een evaluatie met alle betrokkenen (deelnemers van de participatie en organisatoren en opdrachtgevers) achteraf.
- 2) Aandacht voor (ontwikkeling en inzet van) methodieken. Welke aanpakken werken, waardoor komt dat en hoe kunnen we door ontwikkelen.

- 3) Aandacht voor (ontwikkeling en inzet van) skills bij beleidsmakers en participatieprofessionals om participaties te ontwerpen en uit te voeren, onder meer door specifieke training en opleiding en intervisies tussen peers.
- 4) Aandacht voor (ontwikkeling en inzet van) tools, zowel voor fysieke als digitale participaties, ter ondersteuning en verrijking van dialogen.
- 5) Aandacht voor (ontwikkeling en inzet van) een netwerk van participatie professionals en geïnteresseerden om samen te leren, kennis te delen en het vak samen verder te ontwikkelen. Er zijn nogal wat specifieke deelvragen die absoluut onderzocht en uitgeprobeerd moeten worden, zoals participatie van unusual suspect-groepen.
- 6) Aandacht voor stakeholdergroepen, betrokken bij maatschappelijke vragen, die er zijn en nog komen in Nederland. Hoe kunnen zij in algemene zin geholpen worden hun stem en invloed te laten horen met behulp van het beschikbare netwerk van private en publieke kennispartners? We doen samen heel veel moeite om stakeholders te vinden en te bewegen om 'mee' te praten over de diverse vraagstukken, terwijl die groepen er al (vaak) zijn en hun eigen vraagstukken hebben.

Om bovenstaande enigszins gestructureerd en gecoördineerd te laten plaatsvinden, is het raadzaam om één centrale regiefunctie te organiseren binnen de Rijksoverheid, die zowel alle publieke en private kennispartners kan verbinden en stimuleren samen te werken voor de verdere ontwikkeling en professionalisering van het vak van stakeholderparticipatie.

4. Waarborgen van betrouwbare stakeholderparticipaties

Hoe worden onafhankelijkheid, doelmatigheid en transparantie gewaarborgd als essentiële randvoorwaarden voor betrouwbare participaties?

Onafhankelijke faciliteerders

Gebruik onafhankelijke derden om participatieprocessen uit te voeren en stel een onafhankelijke raad of commissie aan om toezicht te houden en belangenverstrengeling te voorkomen.

Zorg wel dat er bij onafhankelijkheid de overheid niet op afstand komt te staan van andere belanghebbenden. In dat geval kan het gevoel van de ivoren toren ontstaan, terwijl er de behoefte is aan verbinding en gehoord willen worden. Voor de overheid is het zelf ook essentieel om niet te komen tot abstract en afstandelijk, maar tot uitvoerbaar en mensgericht beleid.

Duidelijke doelstellingen en planning

Formuleer specifieke, haalbare doelstellingen en ontwikkel een gedetailleerde planning met tijdslijnen en budgetten. Voer vooraf een grondige behoefteanalyse uit om relevante stakeholders en effectieve methoden te bepalen.

Open communicatie en inclusieve dialoog

Communiceer duidelijk over het doel, de stappen en de voortgang van het participatieproces. Zorg voor toegankelijke en begrijpelijke documentatie, en creëer mechanismen voor continue feedback en regelmatige terugkoppeling aan stakeholders over waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt. Dit bevordert het gevoel van gehoord en gezien worden, wat essentieel is voor vertrouwen.

Evaluaties en aanpassingen

Voer regelmatig evaluaties uit om ervoor te zorgen dat doelstellingen worden gehaald en om aanpassingen te maken waar nodig. Dit helpt bij het verbeteren van de efficiëntie en effectiviteit van het proces.