



Deelverslag 1 Verkennen

Betrokken voor Beleid

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

Inhoud

Leeswijzer	3
Welke thema's staan centraal?	5
Deel 1: samenvatting.....	6
De uitdagingen	9
De deelnemers aan de dialoogronde 'Verkennen'	10
Deel 2: integraal verslag	11

Leeswijzer

Beste lezer van dit verslag,

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

In de eerste dialoogronde ‘Verkennen’ van het praktijkonderzoek is aan diverse partijen aan de hand van 7 vragen gevraagd naar hun eerste gedachten over het vraagstuk ‘de nut, noodzaak en aanpak van stakeholderparticipatie voor beleidsontwikkeling bij de rijksoverheid’. Dat heeft geleid tot veel reacties op de gestelde vragen.

Dit verslag is een weergave hiervan en bestaat uit 2 delen. In deel 1 vind je de 10 thema’s die op basis van alle input uit de stap verkennen gerold zijn en een samenvatting van de door alle deelnemers ingebrachte thema’s. Voor deze samenvatting zijn zoveel mogelijk de woorden van de deelnemers zelf gebruikt. Daarnaast zijn er uitdagingen geformuleerd die naar voren komen uit de 10 thema’s en vind je een overzicht van de verschillende stakeholdergroepen die hebben deelgenomen. In deel 2 staan alle antwoorden die door de deelnemers zijn gegeven op de gestelde vragen.

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. Ik wil 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 ziet het praktijkonderzoek eruit?

Het praktijkonderzoek bestaat uit 5 stappen (zie hieronder) en kent 4 dialoogrondes: Verkennen, Verrijken, Voorkeuren en Verdiepen. Het praktijkonderzoek duurt van maart 2024 tot en met mei 2024. Van elke dialoogronde maken we een verslag, zodat iedereen continu op de hoogte is van de voortgang van de dialoog. Het eindverslag volgt medio juni 2024.

[Home](#)
[Deelnemen](#)
[Verslagen](#)
[Veelgestelde vragen](#)
[Instructies](#)

Stappenplan (online) praktijkonderzoek

Het praktijkonderzoek bestaat uit 4 interactieve stappen waarbij alle deelnemers aan de hand van enkele vragen met elkaar in gesprek gaan in de online dialoogomgeving Xleap. Na iedere stap wordt er een samenvatting gemaakt, die als input wordt gebruikt voor de volgende stap.

Met het doorlopen van de 4 stappen werken we vanuit gedeelde perspectieven, inzichten, ervaringen, ideeën en oplossingsrichtingen toe naar een 'shared experience' aanpak hoe stakeholderparticipatie vanuit de Rijksoverheid het beste kan worden opgezet en uitgevoerd.

Deelname is anoniem. Wel vragen we per stap in Xleap naar je naam en emailadres om je te kunnen informeren over de vervolgstappen. Ook vragen we tot welke stakeholdergroep je behoort.

Je kunt nu direct meedoen met de eerste stap Verkennen. Klik op de lichtgroene button hieronder, vul je naam en emailadres in en doe mee.

Wil je eerst nog weten hoe de dialoogomgeving werkt, bekijk dan het [instructiefilmpje](#) onderaan deze pagina.

1) Verkennen

Gezamenlijke context

[Naar verkennen](#)

Iedereen kijkt anders. We brengen alle verschillende inzichten en verwachtingen bijeen tot een gezamenlijk en volledig beeld waar stakeholderparticipatie over gaat.

Deze stap is open vanaf **5 maart** tot **18 maart**

2) Verrijken

Inzoomen

[Naar verrijken](#)

Vanuit een gezamenlijk beeld over stakeholderparticipatie zoomen we in om alle ideeën, randvoorwaarden en best practices te delen en op voort te borduren.

Deze stap is open van **25 maart** tot **8 april**

3) Voorkeuren

Focus aanbrengen

[Naar voorkeuren](#)

We brengen focus aan. Welke werkvormen, criteria en randvoorwaarden zijn cruciaal om over stakeholderparticipatie tot een succes te brengen.

Deze stap is open van **15 april** tot **21 april**

4) Verdiepen

Concretiseren

[Naar verdiepen](#)

En dan nu concreet. Hoe worden de meest cruciale onderdelen stakeholderparticipatie concreet gemaakt in heldere en doelmatige stappen?

Deze stap is open van **29 april** tot en met **13 mei**

5) Voortzetten

Afsluiten en terugkoppelen

[Geef feedback](#)

Het praktijkonderzoek wordt afgesloten. Iedere deelnemer ontvangt het eindverslag en je kunt feedback geven over het proces.

Deze stap is open vanaf **27 mei**

Wat gebeurt er met de resultaten van het praktijkonderzoek?

Ik neem de resultaten van het praktijkonderzoek mee om een aanpak te maken 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.

Ik wil je graag bedanken voor je deelname en waardevolle inbreng en ik hoop dat je wil meedoen aan de volgende dialoogronde 'Verrijken'. Daarin gaan we met elkaar zoeken naar ideeën en oplossingen voor de ingebrachte vraag- en zorgpunten uit de eerste dialoogronde.

Youri Dompeling

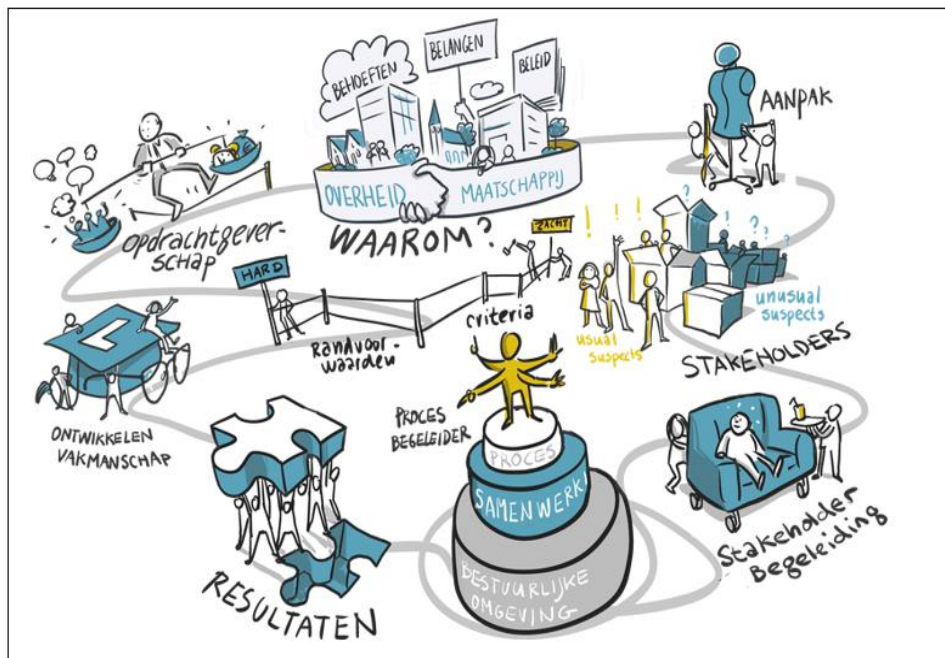
Vierdejaars bedrijfskunde student

Haagse Hogeschool



Welke thema's staan centraal?

Op basis van alle input uit de stap verkennen zijn onderstaande 10 thema's gerold die in de volgende stap verrijken verder worden uitgewerkt.



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

Deel 1: samenvatting

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 vitaminen 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 9 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 10 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.

De uitdaging. 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!!

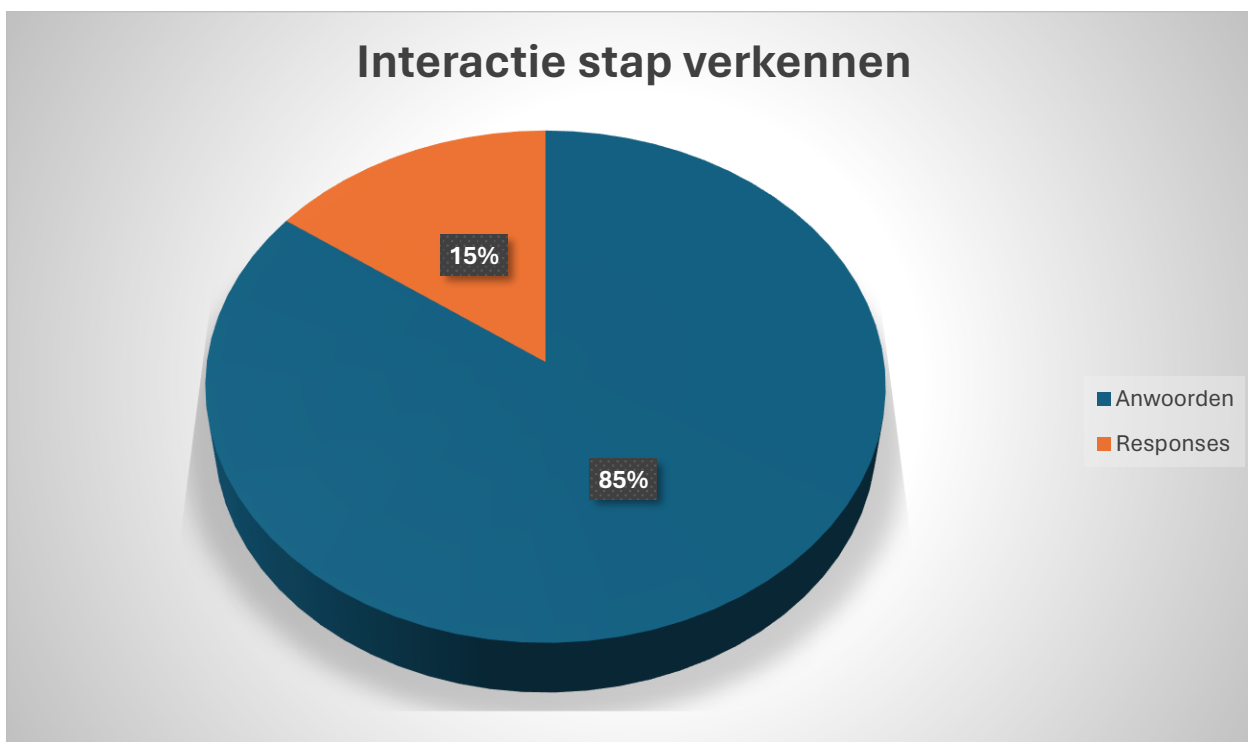
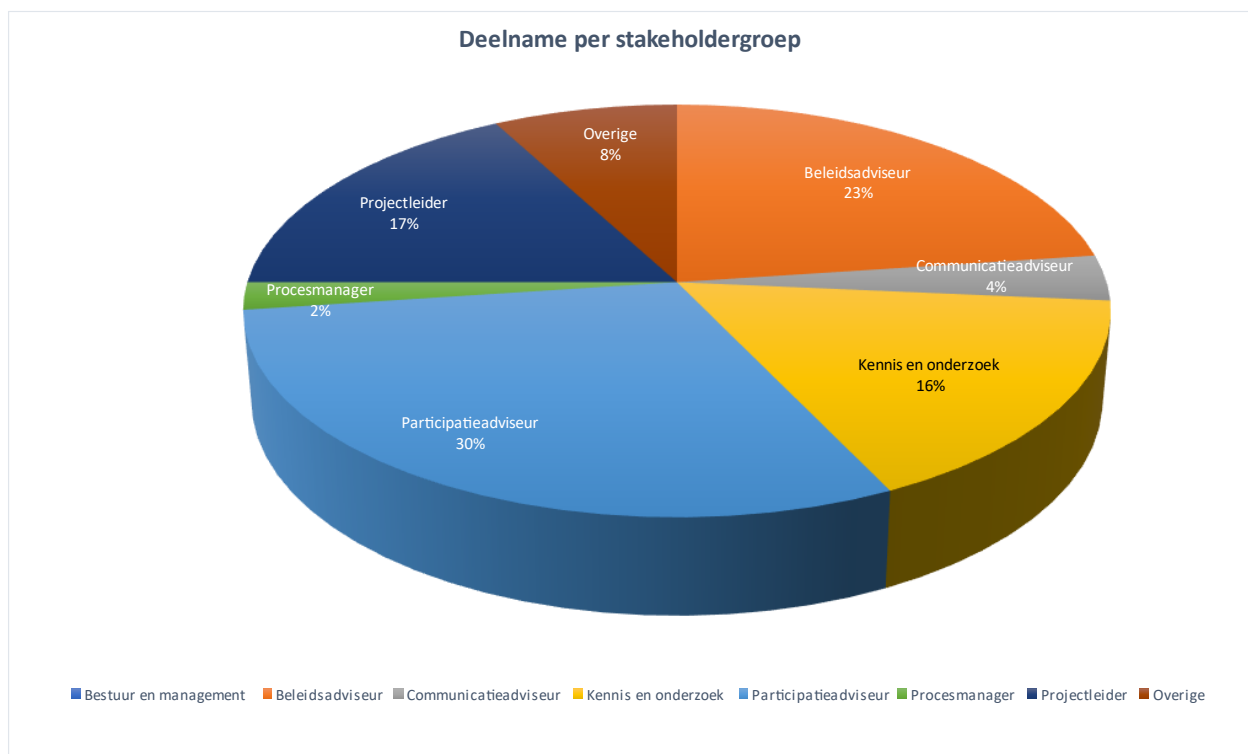
Uitdaging 9 behorend bij Criteria en randvoorwaarden: Dat je bewust bent van de harde en zachte kant van criteria en randvoorwaarden en hier proactief op kunt anticiperen. Hoe ga je om met de grenzen van het speelveld.

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

De deelnemers aan de dialoogronde ‘Verkennen’

Vertegenwoordigers organisaties 99999 in diverse rollen ten aanzien van stakeholderparticipatie van onderstaande hebben deelgenomen aan de stap Verkennen: Het UWV, ICTU, Raad voor Rechtspraak, Tasforce RIEC en de Ministeries van LNV, EZK, AZ, IenW, SZW, JenV, BZK en FIN.



Deel 2: integraal verslag

In deel 2 vind je alle ongecensureerde antwoorden en reacties van de deelnemers aan deze stap.

Iedere deelnemer kijkt anders naar het vraagstuk over stakeholderparticipatie bij de Rijksoverheid. In deze stap maken we, voorafgaand aan de inhoudelijke dialoog, alle verschillende inzichten, zorgen, wensen en verwachtingen over het vraagstuk zichtbaar.

1. Welke vragen en observaties roept stakeholderparticipatie bij de Rijksoverheid bij je op?

- Wat ik ervaar is dat het lastig is om alle stakeholders te betrekken in een gezamenlijke dialoog, waarin ieder de ruimte krijgt om zijn belang op tafel te leggen. Veel stakeholderparticipaties zijn eenzijdig van samenstelling, ondanks het streven naar representativiteit. Daarbij zijn sommigen erg goed in vertellen en zenden en minder ontvankelijk om te luisteren naar belangen van anderen. (Overige)
- Is er met het uitzetten van enquêtes, wanneer er geen interactie is, ook sprake van stakeholderparticipatie? (Overige)
 - Eens. Enquêtes worden vaak gezien als eenvoudige manier om een mening te toetsen, terwijl interactie juist extra waarde kan toevoegen aan een participatie. (Kennis en onderzoek)
 - Dat lijkt me niet. Interactie is superbelangrijk om meer begrip te laten ontstaan voor elkaars standpunten en inzichtelijk te maken hoe complex vraagstukken soms zijn. Een enquête is eenrichtingsverkeer en ook nog vaak zonder feedback. (Kennis en onderzoek)
- 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. Wil je bijvoorbeeld jongeren uitdagen om te participeren dan heb je eerst een andere benadering nodig om ze überhaupt te laten praten. (Kennis en onderzoek)
 - Herkenbaar. Relevant is om 'Stakeholderparticipatie' nader te duiden. Het kan heel verschillende doelen dienen, uiteenlopend van draagvlak creëren voor ideeën tot 'interactieve beleidsvorming'. (Beleidsadviseur)
- Waar is het je om te doen: de beste inhoudelijke oplossing of draagvlak bij een grote groep deelnemers? Te vaak ligt de nadruk op de oplossing en dat is jammer want de (technisch) beste oplossingen waar geen draagvlak voor is, ondervinden extra veel weerstand om geïmplementeerd te worden. (Kennis en onderzoek)
- Ik zie vaak een soort participatie waarbij de vorm niet aansluit bij wat er nodig is. Bijvoorbeeld dat er praattafels zijn bedacht. Denk je leuk met elkaar praten, maar dan blijkt in de praktijk dat er 12 mensen om zo'n tafel staan en iedereen maximaal 20 seconden iets kan zeggen binnen de tijd. Als deelnemer kom je daarna niet weer, omdat je niets terugziet van je inbreng en je eigenlijk nauwelijks iets hebt kunnen bijdragen. De vorm doet er dus toe en ook hoe serieus je feedback geeft om te laten zien dat je er daadwerkelijk iets mee gedaan hebt. Ook het onderwerp is belangrijk om mensen in beweging te krijgen. En lang niet alle doelgroepen zijn vertegenwoordigd. Wanneer je aan de voorkant meer menskracht, tijd en geld uittrekt voor een goed proces en een diverse mix aan middelen inzet, is het eindresultaat veel beter (betere plannen met meer draagvlak). (Kennis en onderzoek)
- De rijksoverheid zou richtinggevend advies moeten kunnen geven over participatie maar kan dat niet, staat niet boven de materie. Dat komt omdat de rijksoverheid daar geen datacollectie op doet. En omdat we overal in Nederland aan het zoeken zijn hoe het moet. We zijn samen aan het leren. Dat komt weer omdat participatie vaak gedaan wordt door technisch georiënteerde professionals of communicatie professionals en nog te weinig

door veranderkundigen en psychologen. Het komt ook omdat we jarenlang 'stakeholderparticipatie' hebben benaderd als het betrekken van professionele stakeholders en de grote groep bewoners hing er een beetje bij. Pas sinds 2013 zijn we bewoners gaan differentiëren in koplopers, weerstanders, middengroepen en achterblijvers. (Participatieadviseur)

- In het algemeen gebeurt stakeholderparticipatie wel te weinig en/of niet goed (genoeg). We zijn bezig een beeld te krijgen waarom dat zo is. Het is niet altijd onwil want vaak is er geen discussie over nut en noodzaak maar lijken andere oorzaken in het spel, zoals te weinig (priori)tijd, weinig aandacht van het management ('ik word er niet op afgerekend'), of de onbekendheid of onwetendheid van de materie. (Participatieadviseur)
- Het is een vak apart dat weinigen goed beheersen, kijkend naar de grote diversiteit en verschillende karakteristieken die beleidsvraagstukken en ambtenaren (karakterologisch) hebben. Dat laatste is ook van significante invloed op het ontwerp van een open multi stakeholder beleidsontwikkelingstraject. (Participatieadviseur)
- Belangrijk en nuttig zowel intern bij overheidsorganisaties. Ik zie wel een spanningsveld tussen hoeveel tijd het kost voor een individu en hoe vaak er participatie gevraagd wordt. Vergelijk Met de vragenlijst per website bezoek of bestelling, maar ook in zakelijke context. (Projectleider)
- Afhankelijkheid is een interessante toetssteen voor een publiek speelveld (Beleidsadviseur)
- Alle goede bedoelingen en stakeholders analyse instrumenten ten spijt, heb ik niet de indruk dat het structureel onderdeel is van elk vraagstuk waar we aan beginnen. (Overige)
- Bij mijn ministerie heeft de Bestuursraad gesteld dat iedere SZW'er (eind 2025) de eindgebruiker moet betrekken bij iedere fase van beleidsvorming. Dat is een prima streven. Maar wat is betrekken en wat verstaan we dan onder eindgebruiker. Zoals ik ernaar kijk is dat de mensen waarvoor het beleid gemaakt wordt erbij betrekken, de mensen die om hen heen staan, de werkgevers en organisaties waarmee ze te maken hebben. Maar ook kijken naar sectoren en branches die met vergelijkbare vraagstukken bezig zijn. Van goede voorbeelden kun je leren. Ik ben ook een groot voorstander van de creatieve sector betrekken. Als je iets kunt visualiseren kan dat enorm helpen bij de complexiteit van een vraagstuk. Dus naast de partners waar we altijd al mee spreken (usual suspects) betrekken we ook graag andere invalshoeken (unusual suspects). Wat is dan betrekken? Dat je verder gaat dan alleen de stakeholders raadpleegt. Denk aan adviseren, co-creëren of dat je een netwerk zelf oplossingen laat bedenken. Je moet het vraagstuk van zoveel mogelijk kanten bekijken en dan al die perspectieven betrekken voor een zo groot mogelijk draagvlak. In de 21ste eeuw kunnen we onze complexe wet- en regelgeving niet meer zonder stakeholderparticipatie vormgeven. (Beleidsadviseur)
- Stakeholderparticipatie is heel belangrijk omdat we als rijksoverheid dan goed beleid kunnen maken als rekening wordt gehouden met belangen van diverse stakeholders en gebruikgemaakt wordt van de kennis die stakeholders inbrengen. Dit leidt uiteindelijk tot beter uitvoerbaar beleid met meer draagvlak. Wat ik ook stakeholderparticipatie complex is, mede vanwege de verschillende arena's die betrokken zijn bij beleidsvorming. Participatie van maatschappelijke stakeholders is anders dan de participatie van stakeholders binnen de beleidsmatige arena en de politieke arena. Ik merk dat we als beleidsmakers te huiverig zijn om transparant te zijn over de belangen die spelen binnen de context van beleid en politiek. (Projectleider)
- Eens. Betrokkenheid van stakeholders heeft grote meerwaarde, zeker als het niet op het laatste moment gebeurt maar we ook het lef hebben om dit in een vroeg stadium te doen, als de ideeën nog niet zijn gestold. En tegelijkertijd van belang dat stakeholders veelal geen 'neutrale' participanten zijn: vaak experts en belangenbehartigers ineen. Daarover transparant zijn, helpt het gesprek en de verwachtingen. (Beleidsadviseur)

- Op welke manier kunnen we de juiste stakeholders betrekken en op welk moment in het beleidsproces is dit handig? Hoe zorgen we dat ook moeilijk bereikbare doelgroepen gehoord worden? (Communicatieadviseur)
- Participatie suggereert dat je ergens aan mag deelnemen als stakeholder. Met de complexe opgaven waar we voor staan kun je je afvragen of het gaat om participatie of dat samenwerking nodig is. Veel collega's vinden samenwerken met stakeholders ook lastig en tijdrovend, zeker als stakeholders iets anders willen/ nodig hebben dan 'wij' in het departement bedacht hebben. Daarbij ervaar ik zelf dus soms weinig (speel)ruimte om echt een goed proces met stakeholders in te richten, omdat er vaak een tijdsdruk op verschillende projecten en dossiers zit. En waarvan je je af kunt vragen of die tijdsdruk terecht is en je sneller bij de oplossing brengt. Tot slot: veel collega's zien werkbezoeken en events afgaan nog als stakeholdermanagement, terwijl echt goed stakeholdermanagement veel verder gaat dan dat (namelijk het inzetten van de inzichten/ kennis/ expertise/ behoeftes/ signalen van stakeholders t.b.v. de oplossing van complexe beleidsopgaves). (Participatieadviseur)
- Stakeholdersparticipatie is een belangrijk onderdeel van het maken van beleid. Het kent diverse vormen; formeel en informeel. Van belang is goed na te denken wat je ermee wilt bereiken en aan verwachtingenmanagement te doen. Niets is zo frustrerend voor stakeholders als blijkt dat ze moeite doen om mee te denken om er daarna achter te komen dat het voor de Bühne was. (Beleidsadviseur)
- Hoe voorkomen we dat men onder stakeholderparticipatie alleen de stakeholders betreft en niet ook de eindgebruikers? (Participatieadviseur)
- Wanneer is het participatief genoeg? (Participatieadviseur)
- Hoe diep moet je gaan met wie je aan tafel vraagt? (Participatieadviseur)
- Nuttig instrument voor iedere beleidsmaker maar nog niet breed bekend, laat staan toegepast. Afweging tussen zelf doen en laten doen door participatie-afdeling of bureau is belangrijk. Ook goed om in te zetten als één van de onderdelen van participatieproces. (Projectleider)
- Stakeholderparticipatie is een mooi uitgangspunt en kan van grote waarde zijn bij het ontwikkelen van begrepen en uitvoerbaar beleid. Het lastige is om vast te stellen wie en tot op welk niveau stakeholder zijn. Beleidsmakers op een ministerie zien als stakeholder hun evenknie in de uitvoeringsorganisatie, echter is dat terecht en juist? Of moet je dieper in de organisatie van de uitvoering gaan om impact van je voorgenomen beleid te kunnen zien? Het vraagt van de evenknie in de uitvoeringsorganisatie gedegen afstemming met de rest van de organisatie. Of dat altijd gebeurt is de vraag. (Beleidsadviseur)
- Nuttig instrument. Klassiek vraagstuk is in hoeverre de stakeholders echt namens hun achterban spreken. Dit geldt zowel bij de uitvoering (vaak loopt het contact via de stafafdelingen, met die vraag of er een gedegen afstemming is met de rest van de organisatie) maar ook voor de (koepel)organisaties die spreken namens hun achterban. Dat speelt des te sterker als een achterban heel groot en gedifferentieerd is (bijv. 'de burger'). (Beleidsadviseur)
- Per 'stakeholderparticipatie' nadenken over het doel; er is geen eenheidsworst (Beleidsadviseur)
- Eerst zo breed mogelijk inventariseren en later pas versmallen en onderscheiden. Observatie: vaak beperkt stakeholderparticipatie zich tot usual suspects terwijl je het hele systeem in de kamer wilt hebben als je doel is een gedeelde perceptie te krijgen en op basis daarvan plannen voor verbetering maken met elkaar. (Procesmanager)
- Hoe geef je het betrekken van burgers vorm in het beleidsproces op rijksoverheidsniveau zonder dat je dit via een landelijk Burgerberaad gaat doen? Dus meer gericht op een bepaalde groepen burgers. (Procesmanager)

2. Waarom is dit vraagstuk voor jou van belang?

- Er zijn erg veel verschillende vormen van stakeholderparticipatie en ik hoop hier kennis en ervaring te delen over wat nu effectieve methoden of belangrijke randvoorwaarden zijn. Waarschijnlijk gaan het betrekken van belanghebbenden een grotere vlucht nemen in de toekomst gezien alle uitdagingen die nog in het verschiet liggen. (Overige)
 - Sluit is me bij aan. Er zijn zoveel instrumenten - wat werkt wanneer en met welk doel? (Projectleider)
- Met zoveel onenigheid en wanbeleid over zoveel verschillende dossiers in de NL politieke arena, kan goede stakeholderparticipatie licht en lucht geven. We hebben meer draagvlak nodig in NL voor de beleidsbeslissingen die worden gemaakt om bevestigd te worden dat we (nog steeds) in een democratie leven. (Kennis en onderzoek)
 - Ik zou het geen draagvlak voor beslissingen die worden genomen noemen. Dat is meer de afvinkparticipatie. Het gaat toch om co-creatie, om tegengeluiden, om het beter maken of anders maken van voorstellen... (Projectleider)
- Stakeholderparticipatie staat m.i. Nog in de kinderschoenen. Er is nog (heel) veel te leren en te onderzoeken hoe het beter kan. Alleen al het feit dat er zoveel unusual suspectgroepen zijn die maar matig in beweging te krijgen zijn, vraagt om meer onderzoek en initiatieven om nieuwe aanpakken uit te proberen (Kennis en onderzoek)
 - Eens. Focus op die grote groep die juist nooit meedoet met participatie. (Projectleider)
- Goede participatie zorgt voor verbinding en daarmee voor de benodigde vitaminen in een gezonde democratie (Kennis en onderzoek)
- Ik zie dat er nog veel angst is voor het betrekken van stakeholders. Terwijl juist grote betrokkenheid van inwoners bij maatschappelijke vraagstukken veel kan opleveren. Meer begrip voor anderen, betere plannen, minder fouten/verkeerde oplossingen bedenken, draagvlak voor de uitvoering. (Kennis en onderzoek)
- Ik werk aan bewonersparticipatie in de warmtetransitie in de wijk. Ik richt mij specifiek op het betrekken van middengroepen en het tot stand brengen van bewonersbesluitvorming (community processing) in de wijk. Het is mijn vak om voortdurend te leren van de praktijk en de theorie, en met de praktijk de theorie te verrijken (Participatieadviseur)
- Mijn dagelijkse werk bestaat uit het verbinden van Rijksoverheid en samenleving en dan is het ieder keer weer van belang te bepalen wie je stakeholders zijn en hoe die het best samengebracht kunnen worden/kunnen deelnemen aan een dialoog. We komen er steeds meer achter welke generieke 'spelregels' van belang zijn. Aangezien participatie echter in hoge mate afhankelijk is van de specifieke juridische, economisch, bestuurlijke, politieke, historische context is er ook nog veel onbekend. We moeten dus nog veel leren. (Participatieadviseur)
 - Mooi, ik ben wel benieuwd naar die generieke spelregels (Projectleider)
- Stakeholderparticipatie/open multi stakeholder beleidsontwikkeling met daarbij unusual suspects verhoogt de kwaliteit van beleid, draagvlak en vertrouwen naar de overheid toe. (Participatieadviseur)
- Met stakeholder participatie geldt hetzelfde als communicatie: de ander vindt het zelden goed: te veel of te weinig of niet aansluiten. Dus waar ligt een sleutel naar goed genoeg? (Projectleider)
- Het maakt dat we bij de centrale overheid in de regel 30 procent van de mensen niet bereiken - en zij ons niet. (Beleidsadviseur)
- Het is een essentieel onderdeel voor betrokkenheid en draagvlak. (Overige)
- Ik ben aanjager om beleid van de overheid te verbinden aan de samenleving. Van buiten naar binnen werken en mijn collega's in contact met buiten brengen en nieuwe manieren van werken. Dan is stakeholderparticipatie een heel belangrijk onderdeel van mijn werkzaamheden. (Beleidsadviseur)
- Cruciaal voor zinvol en uitvoerbaar beleid en draagvlak voor het beleid. (Projectleider)

- Omdat we heel vaak de usual suspects horen en dat zijn niet altijd de mensen die te maken krijgen met het beleid in de praktijk. Juist de moeilijk bereikbare doelgroepen zijn ontzettend belangrijk om te horen. Denk aan laaggeletterden, digibeten, mensen in armoede, mensen die geen Nederlands spreken etc. (Communicatieadviseur)
- Omdat er nog veel potentie is om stakeholderparticipatie naar een hoger niveau te tillen. Dit kan ons niet alleen helpen bij het oplossen van onze opgaves, maar ook bij het herstellen van vertrouwen in de overheid en draagvlak binnen de maatschappij. (Participatieadviseur)
- Ik werk met vraagstukken die bewoners en werkenden aangaan. Logisch om ze dan ook te betrekken (Beleidsadviseur)
- Omdat stakeholderparticipatie een essentieel onderdeel is van mijn werk. Het is mijn rol om de stakeholder ook echt aan tafel te brengen in zo'n vroeg mogelijk stadium (OMSBO-criteria) (Participatieadviseur)
 - Wat is OMSBO? (Projectleider)
 - Open Multi Stakeholder Beleidsontwikkeling. Via het zogenaamde 7-cirkel model. Zie grenzeloosamenwerken.nl. (Beleidsadviseur)
- Het vraagstuk vind ik van belang omdat een goede participatie van diverse stakeholders beter gedragen beleid kan opleveren. Een continue afstemming en communicatie naar de stakeholder en diens achterban is hierbij cruciaal. Dat maakt stakeholdersparticipatie in mijn ogen ook complex. Wanneer bereik je een goede afstemming? En wanneer voelt de achterban zich via de stakeholder vertegenwoordigd? Je zult echter nooit iedereen tevreden kunnen stellen. (Beleidsadviseur)

3. Wat zou je zelf willen bereiken met stakeholderparticipatie bij de Rijksoverheid?

- Dat zijn dan toch de best practices om van anderen te horen wat wel of wat juist niet werkt (worst practices?). Ook dat kan heel leerzaam zijn. (Overige)
- Meer benutten van de denk- en doekracht van alle betrokkenen bij een vraagstuk. (Kennis en onderzoek)
 - Eens. En daarbij is transparant zijn over iemands belangen én over het doel van de participatie belangrijk om onjuiste beelden en valse verwachtingen te voorkomen. (Beleidsadviseur)
- Dat we ons bewust worden dat goede en brede participatie leidt tot beter ideeën en draagvlak voor latere implementaties. Door er geen of te weinig gebruik van te maken, geven we met zijn allen meer geld uit en verkwisten we tijd om alle weerstand tegen te gaan die vooraf voorkomen had kunnen worden. (Kennis en onderzoek)
- Dat mensen zich weer gezien en gehoord voelen. Minder polarisatie. Betere plannen en draagvlak voor de uitvoering. (Kennis en onderzoek)
- Het zou goed zijn als de rijksoverheid een ronde tafel of conferentie zou organiseren met participatieprofessionals om de datacollectie en kennisuitwisseling te starten, en zich zo te laten adviseren. Deze online stap is een goede start! (Participatieadviseur)
- Goede participatie, waarbij moeite gedaan wordt om middengroepen te bereiken en alle bewoners op dezelfde vlieghoogte te brengen, kost tijd. En budget. Dat is er vaak niet. Terwijl zo'n proces enorm kan bijdragen aan de leefbaarheid in de buurt. De potentiële return on investment is dus groot. Dat breng ik graag voor het voetlicht bij de rijksoverheid. Een gerelateerd punt is dat opbouwwerkers hier een grote rol in kunnen spelen. Zij kunnen moeilijke vraagstukken in heldere taal uitleggen aan de buurt, en bewoners hiermee in contact brengen, over bevragen. Maar mijn observatie is dat alleen grote steden in alle wijken opbouwwerkers hebben. In landelijke gemeenten zijn deze onvoldoende in de wijk aanwezig. Dat betekent dat overlast problematiek niet adequaat wordt aangepakt. (Participatieadviseur)

- Dat iedereen die zich hiermee bezighoudt, beter in staat is om stakeholderparticipatie te ontwerpen, uit te voeren, en ervan te leren en de geleerde lessen te delen.
(Participatieadviseur)
- Dat tenminste 60% van de beleidsontwikkelingstrajecten voldoet aan de Open Multi Stakeholder beleidsontwikkelings OMSBO-criteria: Hoe actoren te betrekken? Minimaal consultatieniveau:
 - * Wie te betrekken? Tenminste het niveau 'professionele actoren die geen usual suspect zijn'
 - * Géén eenzijdige lobby in het beleidsproces van enkele machtige actoren
 - * Buitenwacht is serieus genomen/ je bent in de schoenen van de buitenwacht gaan staan (en kijkt van daaruit terug naar het departement)
 - * Unusual suspects zo vroeg mogelijk in het (beleids)proces, inspectieprogramma-ontwikkeling etc. (in een van de beginfasen)
 - * Transparant proces: duidelijk is voor de buitenwacht wat de stappen zijn, dat de gegenereerde informatie-inhoud van een stap natrekbaar is en hoe de resultaten van de ene stap doorwerken in de volgende
 - * Neutraliteit/onafhankelijkheid: Geen ideologische uitingen of voorkeuren als facilitator in kleding en gedrag
 - * Beleidstheorie: Aannames toetsen + neveneffecten in beeld brengen naar de praktijk en naar de toekomst toe (Participatieadviseur)
- Een echte verbetering in de dienstverlening die ook echt tot trots bij medewerkers leidt over het resultaat van de inspanningen. (Projectleider)
- Kennis van motivaties, binding en de ontwikkeling en bestendiging daarvan.
(Beleidsadviseur)
- Dat het niet een vinkje is dat ook nog gehaald moet worden binnen het hele beleidsproces, maar dat het in ons DNA komt te zitten en volkomen logisch is dat stakeholderparticipatie een onderdeel van beleidsvorming in iedere fase moet zijn. (Beleidsadviseur)
- Het is een cruciaal onderdeel van ons werk. Geen doel op zich, maar nodig om tot gedragen beleid te komen. (Projectleider)
- Dat het beleid dat er wordt gemaakt en ook de zaken die worden ontwikkeld zoals websites, apps en andere vormen van dienstverlening echt aansluit bij de behoefte van mensen. (Communicatieadviseur)
- Dat niet alleen participatieadviseurs, maar ook andere collega's (beleidsmedewerkers, projectmedewerkers, juristen, financieel adviseurs) basisskills ontwikkelen om goed samen te kunnen werken met stakeholders. En dat het belang ervan ook politiek en hoogambtelijk erkend wordt en we dus de ruimte en tijd krijgen om met stakeholders aan onze opgaven te werken. (Participatieadviseur)
 - Helemaal mee eens. (Projectleider)
- De creativiteit van stakeholders gebruiken en draagvlak creëren (Beleidsadviseur)
- Gelijkwaardigheid creëren tussen iedereen aan de ronde tafel (Participatieadviseur)
- "stakeholderparticipatie" trekken naar "participatie" waar we verder gaan dan enkel de stakeholders/uitvoering en ook eindgebruikers erbij betrekken (Participatieadviseur)
 - Interessante vraag of eindgebruikers (of ervaringsdeskundigen, of doelgroep) wel/niet bij stakeholders horen... Ik denk het wel maar het woord stakeholder doet misschien vermoeden van niet... (Projectleider)
- Werkelijke verbeteringen als het gaat om uitvoeringsbeleid. Door vroegtijdige en oprechte consultatie van de uitvoering en burgers kan beter begrepen en uitvoerbaar beleid ontstaan. En dan niet alleen voor de uitvoerders zelf, dat is meestal niet eens het probleem, maar ook voor de mensen waarvoor het beleid uiteindelijk is bedoeld.
(Beleidsadviseur)

4. Wat zijn jouw belangrijkste bevindingen op basis van jouw ervaringen met stakeholderparticipatie?

- Dat vooraf door een opdrachtgever dikwijls wordt gevraagd wat er allemaal gaat gebeuren in een open en transparante dialoog en achteraf door de deelnemers wat er eigenlijk met de resultaten gaat gebeuren. Het gaat dus niet alleen om het inhoudelijke gesprek met elkaar, maar ook over hoe een stakeholderparticipatie wordt vormgegeven, wat deelnemers kunnen verwachten, wat de bewegingsruimte is voor het vinden van oplossingen en in welke mate oplossingen (breed) gedragen worden. Veel weerstand kan worden voorkomen door helder te communiceren een transparante te zijn over het participatieproces. (Overige)
 - Eens. Transparant zijn over iemands belangen én over het doel van de participatie belangrijk om onjuiste beelden en valse verwachtingen te voorkomen. (Beleidsadviseur)
- Omdenken. Bedenk wie je wilt betrekken en verplaats je in de rol van die stakeholder. Wat is ervoor nodig dat die stakeholders ook echt gaan deelnemen. Participatie over de energietransitie is niet een onderwerp dat iedereen aanspreekt. Het verbeteren van de kwaliteit van iemands leefomgeving is dat meer. Als je daarmee begint gaan meer mensen meepraten over alles wat die leefomgeving van invloed is en wie weet komt de energietransitie dan ook als onderwerp op tafel. (Kennis en onderzoek)
- Dat draagvlak en acceptatie voor gezamenlijk gevonden oplossingsrichtingen meer waarde heeft dan de beste oplossing. (Kennis en onderzoek)
- Dat de drempels om mee te doen vaak veel te hoog zijn, waardoor je vaak hetzelfde soort mensen ziet op bijeenkomsten. Het moet gemakkelijker en laagdrempeliger worden om mee te doen. En vooral ook leuk (gamification). (Kennis en onderzoek)
- Al eerder aangegeven: (Participatieadviseur)
- Participatie kán en moet inclusief gemaakt worden (middengroepen), maar dat kost tijd en geld. - betrek veranderkundigen, psychologen en opbouwwerkers bij participatieprocessen, niet alleen communicatiedeskundigen, technici en bestuurskundigen, maak participatie duurzaam door een open houding naar alle vraagstukken die in een plangebied spelen of start zelfs met het maken van een gezamenlijke buurt- of wijkagenda. Begin bij zon en windprojecten NIET met handdoekje leggen maar vraag de bewoners 'waar zou het wel en niet kunnen komen? (Terwijl je als gemeente heel duidelijk aangeeft dat het ook in onze gemeente komt, niet draaien dus). Begin bij warmteproductie niet met het statement 'er komt hier een warmtenet', maar met de vraag 'wat heeft jouw voorkeur?' Onderzoek als gemeente altijd of de buurt het zelf kan oplossen, richt je dus op de hoogste sport van de participatieladder, en laat je verrassen! Dat kan je als gemeente met beperkte capaciteit enorm ontlasten. (Participatieadviseur)
- Het kan en moet allemaal meer dan 'een tandje' beter. De basiskennis is er. Beter verspreiden en hergebruik van kennis is noodzakelijk. Daarbij is het opdoen en verspreiden van de niet-cognitieve kennis (houding, gedrag, competenties ...) Belangrijker dan de cognitieve kennis. Zonder een 'geloof' in nut en noodzaak van stakeholderparticipatie kom je er niet. (Participatieadviseur)
- Inbedding in de harde ongeschreven regels/ legitimiteit creëren in de hiërarchische lijn is een cruciale stap die vaak wordt onderschat. (Participatieadviseur)
- Ervoor zorgen dat de stakeholder input gebalanceerd wordt meegenomen in de oplossing / verbetering. Ik zie nu dat meest uitgesproken groep vaak de grootste stem heeft terwijl die maar een segment vormen binnen de gehele doelgroep. (Projectleider)
- Publieke organisaties tappen vooral veel af, vormen van co-creatie, coproductie zijn minder bekend en in zwang. Ook in en belangrijke zwakke plek is het aangeven van grenzen: wat kan niet. (Beleidsadviseur)
- Vraagstuk zoekt leider. Bij de overheid is de hiërarchische lijn heel belangrijk. Dus de top moet er ook voor gaan staan. Je moet namelijk ook naar boven kunnen escaleren. We moeten het leuk maken, zodat je er wel aan wil meedoen. De urgentie laten voelen. Blijkbaar zijn de schandalen niet genoeg, het kan morgen weer gebeuren. Maar inzichtelijk

maken wat het oplevert. Wil is er vaak wel, maar hoe? Daar is goede ondersteuning bij nodig, direct op de werkvloer. En we moeten netwerken bouwen van mensen die als stakeholder ook mee willen doen. (Beleidsadviseur)

- Maatschappelijke stakeholders willen graag betrokken worden en hier hun tijd in investeren. Als ambtenaren moeten we hier gebruik van maken en dit waarderen. Wat ik lastig vind is dat het gaat schuren op het moment dat het beleidsmatig of politiek spannend wordt. Dan moeten we eerst de Haagse wegen bewandelen voordat we hier open en transparant over naar buiten communiceren. Maatschappelijke partners hebben behoefte aan duidelijkheid en willen meegenomen worden, maar dat is op zo'n moment lastig. (Projectleider)
- Dat er vaak wel enig onderzoek wordt gedaan naar de wensen en behoeften van stakeholders maar dat dit uiteindelijk lang niet altijd terug te zien is in het eindproduct. (Communicatieadviseur)
- In openheid en transparantie samenwerken brengt wederzijds vertrouwen en maakt dat je gezamenlijk moeilijke beslissingen kunt maken, ook in een politiek dynamische context. Daarbij zijn de inzichten van stakeholders voor verschillende projecten cruciaal geweest: zonder hen hadden we van alles opgetuigd en ontwikkeld, wat niet aansloot op de belevingswereld van de doelgroep/ eindgebruiker (en was veel werk dus voor niks geweest). (Participatieadviseur)
- De interactie met de gebruikelijke stakeholders is goed geregeld. In de formele setting hebben zij een plek en wordt er ook geluisterd. Minder aandacht is er voor de minder bekende partijen. (Beleidsadviseur)
- Wederzijds begrip en vertrouwen lijken mooie bijvangst, maar is mijns inziens fundamenteel voor het welslagen van stakeholderparticipatie. En als dat er is levert dat goede dialogen op die het verder ontwikkelen van beleid ondersteunen. (Beleidsadviseur)

5. Welke aspecten moet ik volgens jou zeker meenemen in mijn onderzoek over stakeholderparticipatie bij de Rijksoverheid?

- Krijg je door stakeholderparticipatie een betere besluitvorming of kun je het beter overlaten aan experts? Dus, wat voegt stakeholderparticipatie toe aan de inhoud? (Overige)
- Hoe kunnen rijksoverheden samenwerken door verschillende methodieken uit te proberen en daar samen van leren (Kennis en onderzoek)
- Gegeven de vele interne veranderprogramma's binnen ministeries zou het wenselijk zijn om daar (intern) ook eens participatie toe te passen, zodat men in alle lagen zich bewust wordt van de kracht van participatie t.b.v. besluitvorming en draagvlak voor verandering (Kennis en onderzoek)
- Voorbeelden hoe unusual suspectgroepen in beweging zijn gekomen. Wat heeft als trigger gewerkt? (Kennis en onderzoek)
- Kosten vs. opbrengsten voor de maatschappijen in zijn geheel (Kennis en onderzoek)
- Is er wel lef om nieuwe vormen van participatie uit te proberen? En tijd, menskracht en de echte wens om iets met de inbreng te doen? (Kennis en onderzoek)
- Altijd beginnen bij de basis: wat zijn de werkende principes van een zorgvuldig participatieproces. Heeft de rijksoverheid die paraat? Wat betekent het dat participatie voor 'eenieder' toegankelijk moet zijn? Hoe rijmt dat met het protocol in veel gemeenten dat we alleen in het Nederlands communiceren en niet in bijvoorbeeld het Arabisch. Hoe onderhoud je dan de achterstand die er al is bij een groep die meer bijdraagt aan gemeenschapszin dan de gemiddelde Nederlander.... Participatie gaat over het bouwen van c.q. bijdragen aan het bouwen van een gemeenschap rond een onderwerp.

Participatie is NIET je beperken tot wie er iets over het onderwerp wil roepen, maar het meenemen van de HELE populatie in een plangebied. (Participatieadviseur)

- De spanning tussen verticale aansturing in een representatieve democratie versus horizontale OMSBO aanpakken (Participatieadviseur)
- Van beherend leidinggeven naar faciliterend leidinggeven als basis voor OMSBO (Participatieadviseur)
- Hoe ontwerp je een OMSBO-proces? (Participatieadviseur)
- De mate waarin instrumenten worden ingezet en hoe effectief deze zijn. (Overige)
- Aanpak van Praktijkgericht werken bij de directie Werknemersregelingen bij ministerie van SZW ;-) (Beleidsadviseur)
- De complexiteit van stakeholderparticipatie vanwege de interactie tussen verschillende arena's. Elke arena (politiek, beleid, uitvoering, toezicht, maatschappij, media) heeft zijn eigen speelveld met eigen belangen. Dat vraagt een aanpak per arena. Wat het daarbij complex maakt is dat de verschillende arena's met elkaar interacteren. Het is een uitdaging om daar goed mee om te gaan. (Projectleider)
- Hoe zorg je ervoor dat niet de gevestigde partijen en de makkelijke standpunten het meest prominent naar voren komen, maar dat de belangen die passen bij de opgave aan bod komen? (Projectleider)
- Op welke manier kun je de samenwerking opzoeken binnen de overheid op dit onderwerp zodat er niet steeds weer allerlei dure bureaus ingezet worden die onderzoek doen. Hoe kun je dit als ministerie in huis regelen? (Communicatieadviseur)
- Wat zijn randvoorwaarden voor goede participatie? En wat vraagt dit van de verschillende lagen binnen de organisatie én de politieke arena? En ook meenemen als aandachtspunt: het onderscheid tussen de maatschappelijke, politieke en bestuurlijke arena. (Participatieadviseur)
- Ook meenemen: de invloed van ontstane afhankelijkheidsrelaties tussen verschillende stakeholders (en de Rijksoverheid zelf), het gebrek aan zicht en betrekken van unusual suspects/ nieuwe spelers etc. (Participatieadviseur)
- Concrete voorbeelden van diverse manieren hoe je het kunt opzetten en gebruiken. (Beleidsadviseur)
- Begrippen zoals stakeholderparticipatie expliciteren. We verstaan er allen nogal verschillende dingen onder. Enige definities die we met elkaar afspreken (ook over wanneer het goed genoeg is) zou helpen. (Participatieadviseur)
- Ik zou vooral een vragende partij zoeken voor je onderzoek: wie zit erop te wachten, wie gaat er iets mee doen? Anders vrees ik dat het in de la belandt... Wellicht iets voor dir Participatie? (Projectleider)
- Wie nemen deel en zijn dat de juiste vertegenwoordigers? Vindt er voldoende afstemming plaats met de achterban, met de 'werkelijke' specialisten? Wordt het gedragen en omarmd door de hogere legerleiding? Maak vooraf zeer duidelijke afspraken over wat te doen met de uitkomsten, dus verwachtingsmanagement. Teleurstelling m.b.t. inbreng en invloed ligt op de loer namelijk. (Beleidsadviseur)
- Wat is het doel van de stakeholdersparticipatie en in welke fase van het beleidsproces ben je in de concrete situatie. Dit is elke keer weer anders. De vorm moet daarop geënt worden. (Beleidsadviseur)

6. Welke andere mensen of afdelingen binnen de Rijksoverheid ken je voor wie dit onderzoek interessant kan zijn om deel te nemen aan dit onderzoek?

- Voor iedereen. Vergelijk het met klanten voor een bedrijf. Iedere medewerker in een bedrijf moet weten wie de klanten zijn, wat ze nodig hebben en hoe hij/zij vanuit zijn/ haar rol

daaraan kan bijdragen. Iedere ambtenaar draagt bij aan het beleid en/of de realisatie daarvan. Daarom belangrijk om te weten wie de stakeholders zijn, wat ze nodig en hoe ze geholpen kunnen worden. (Kennis en onderzoek)

- Sociale Zaken (Participatieadviseur)
- De directie participatie van het Ministerie van I&M. Die zullen dit onderzoek vast ook interessant vinden. (Participatieadviseur)
 - Eens. Ik zou vooral met hen bespreken. Ook vooraf zodat zij ermee verder kunnen. (Projectleider)
- Tik eens het woord 'Beleidskompas' in op Google en kijk welke namen naar boven komen. (Participatieadviseur)
 - Veel. Maar in ieder geval in de organisatie waar ik werk wordt al onvoldoende tijd uitgetrokken voor heel relevante onderwerpen. Ik heb geen goede hoop voor de aandacht die mijn doorgestuurde mail krijgt. Alle info voordat ik op de link kom klikken was al heel veel..... (Projectleider)
- Makerscollectief bij Justitie FUTUR bij BZK Innovatieteams Facilitairpool bij verschillende ministeries (Beleidsadviseur)
- Omgevingsteam LNV en directie Communicatie LNV | POOL van EZK/ LNV | directie Klaar voor de Toekomst van EZK | Ministerie van Defensie (Participatieadviseur)
- Kennisknooppunt Participatie van de Rijksoverheid (initiatief van de directie Participatie bij lenW) (Participatieadviseur)
- Ik heb hem doorgezet naar het supportteam innovatie binnen SZW zodat we hem kunnen uitzetten bij een grote mailingslijst van collega`s, moet hij nog wel even een week openblijven..... (Participatieadviseur)

7. Hoe wil jij (verder) betrokken of geïnformeerd worden over de bevindingen van mijn onderzoek 'stakeholderparticipatie bij de rijksoverheid'?

- Ik ben benieuwd naar de uitkomsten, dus daarvan ben ik graag op de hoogte. (Overige)
- Ik heb begrepen dat er meerdere stappen zijn. Graag per stap een korte terugkoppeling voordat we verder gaan. (Kennis en onderzoek)
 - Eens. (Kennis en onderzoek)
 - Eens (Beleidsadviseur)
 - Eens (Beleidsadviseur)
- Ik wil de uitkomsten wel lezen. Maar nog leuker is het als jij samen met de opdrachtgever een interactieve conferentie organiseert waarin we de uitkomsten samen nog een stapje verder kunnen brengen. (Participatieadviseur)
 - Graag mee eens (Overige)
 - Eens!! Ik zie graag de resultaten, maar voer er nog liever het gesprek over (Participatieadviseur)
- Erg benieuwd naar de uitkomsten! (Participatieadviseur)
- Maak er een kennisconferentie van samen met het ministerie van I&M en nodig de experts van SZW ook uit. (Participatieadviseur)
- Ben benieuwd of je misschien op een do's en don'ts lijst komt m.b.t. stakeholderparticipatie. Ook benieuwd of je op een onderscheid komt tussen intern (waar eigenaarschap van de stakeholder een rol speelt) en extern. (Projectleider)
- Ik voel me nu zelf een beetje stakeholder en daarbij is altijd belangrijk dat je een terugkoppeling krijgt. Daarnaast denk ik heel graag met je mee en hoor ik graag als je nog iets van me nodig hebt. (Beleidsadviseur)
- Ik denk graag mee en wordt graag betrokken in het vervolgproces. (Projectleider)

- Ik doe graag ook volgende fasen mee en zou graag het eindresultaat horen.
(Participatieadviseur)
- Ik loop eerst die volgende fasen netjes door en ben benieuwd wat het oplevert. Ik hoop dat er ook een bijeenkomst wordt georganiseerd met deelnemers. (Projectleider)
- Ik blijf graag betrokken en deelnemen. Dus, ben benieuwd naar de volgende stap.
(Beleidsadviseur)
- Graag uitkomsten kunnen lezen. (Procesmanager)