



Deelverslag 2 Verrijken

Betrokken voor Beleid

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

Inhoud

Leeswijzer	3
Deel 1: samenvatting.....	5
Aandachtspunten/stellingen	12
De deelnemers aan de dialoogronde ‘Verrijken’	15
Deel 2: integraal verslag	16

Leeswijzer

Beste lezer van dit verslag,

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

In de tweede dialoogronde ‘Verrijken’ van het praktijkonderzoek hebben alle deelnemers aan de hand van 10 thema’s aangegeven welke ideeën, vragen en/of zorgpunten ze hebben 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, die hebben we gecomprimeerd tot 32 aandachtspunten.

Dit verslag is een weergave hiervan en bestaat uit 2 delen. In deel 1 vind je een samenvatting van de door alle deelnemers ingebrachte onderwerpen. Voor deze samenvatting zijn zoveel mogelijk de woorden van de deelnemers zelf gebruikt. Daarnaast 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 vitamines 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 6 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

We zijn nu bij stap 2. Verrijken.

In deze stap zoomen we in op de 10 thema's die in eerste stap Verkennen naar voren zijn gekomen. In de stap Verrijken vind je per thema 1, 2 of 3 vervolgvragen waarmee we concrete ideeën, vragen en/of zorgen in beeld willen krijgen.

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. Het verslag van stap 1. Verkennen vind je hieronder.

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 tweede stap Verrijken. 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 (dicht)

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 26 maart tot 15 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 22 april tot 28 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 6 mei tot en met 20 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 begin juni

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 'Voorkeuren'. Daarin vragen we de deelnemers focus aan te brengen welke aandachtspunten in stap 4 Verdiepen verder uitgediept dienen te worden.

Youri Dompeling

Vierdejaars bedrijfskunde student

Haagse Hogeschool



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.

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?



WAAROM?

INCLUSIEF COMFORT
Hoe inclusief is uw organisatie?

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.

[illegible]

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

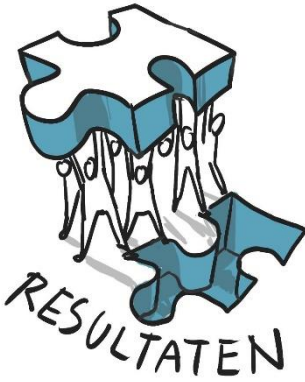
4 RESULTATEN

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

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 en inclusief werken



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?

INNOVATIEF COMPART
Beleidsvorming en participatie



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?

INNOVATIEF COMPART
Beleidsvorming en participatie



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?

INCLUSIEF COMPANY
Nieuwlandseweg 100 • 1075 XZ 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

10 DE PROCESBEGELEIDER

De procesbegeleider werkt op drie niveaus: het participatieproces in de uitvoering, de horizontale samenwerking in de projectgroep en het bestuur als opdrachtgever.

Vraag

1. Wat zijn de grootste uitdagingen die de procesbegeleider ervaart op de drie niveaus?
2. Welke middelen heeft de procesbegeleider om grip te houden op de uitdagingen op de verschillende niveaus?
3. In hoeverre kan de overheid zelf ook de rol van procesbegeleider vervullen tussen beleid en maatschappij?

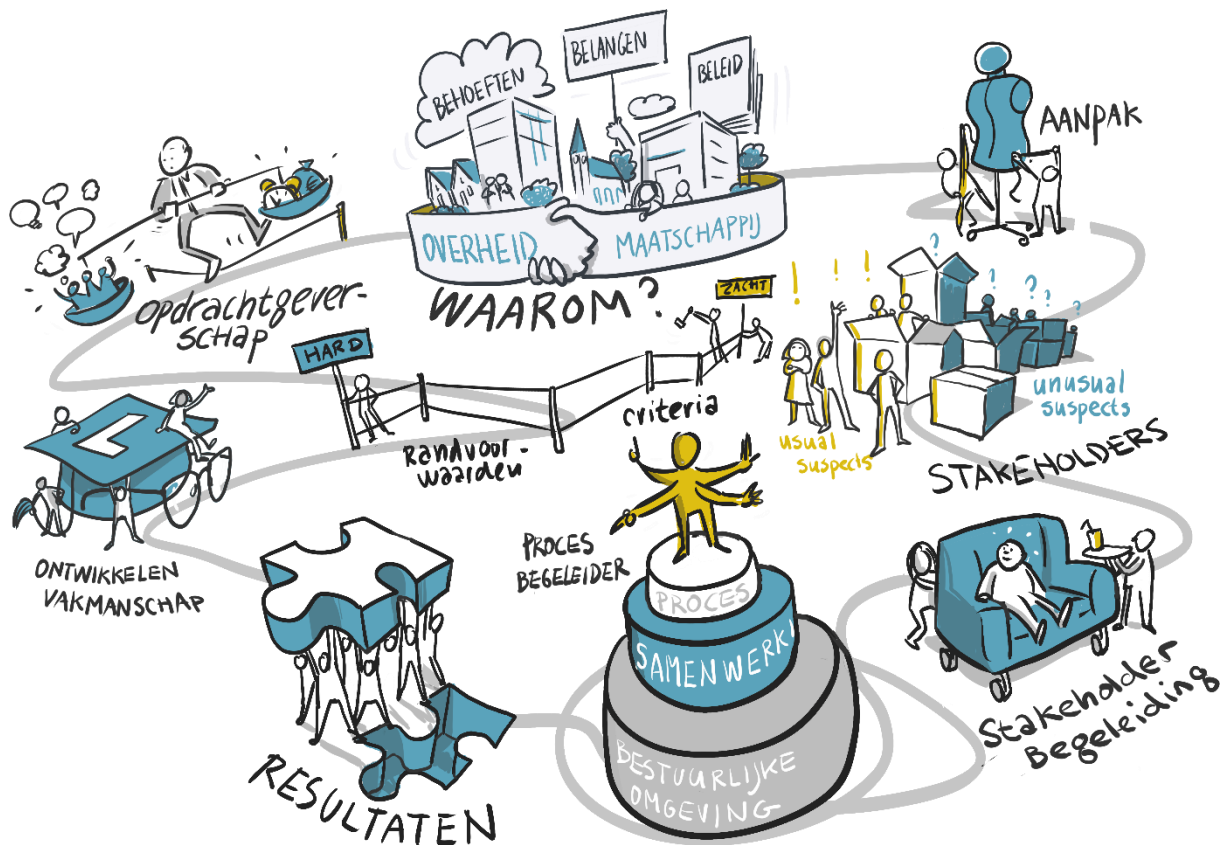
INCLUSIEFING COÖRNER
Hoe inclusief moet een organisatie zijn?



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?

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

2. Complexiteit

- 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.
- Het standaardiseren van bewezen effectieve methoden binnen de rijksoverheid geeft meer houvast voor het organiseren van een stakeholderparticipatie.

3. Welke stakeholders nodig?

- 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)
- Bij stakeholderparticipatie is het belangrijker wat er uit het proces komt, dan wat de politiek wil.
- Het betrekken en betrokken houden van stakeholders is het meest lastigste onderdeel in het hele proces van stakeholderparticipatie.
- De informatie/ ervaring van unusual suspects is belangrijker dan die van de usual suspects.

4. Resultaten

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

5. Ontwikkelen vakmanschap

- 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.
- 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.
- Er dient een brede community (netwerk) gecreëerd te worden waarin private en publieke professionals bij elkaar komen en kennis delen
- Er is behoefte aan een interdepartementaal test lab-omgeving bij de rijksoverheid om (met lef) nieuwe vormen van stakeholderparticipatie uit te proberen.
- Evalueren van stakeholderparticipatieprojecten is een verplicht onderdeel om te kunnen leren.
- Het is een goed idee als stakeholderparticipatie ook geïnitieerd kan worden door de stakeholders (momenteel wordt stakeholderparticipatie alleen door overheden geïnitieerd).

6. Stakeholderbegeleiding

- Als deelname aan een participatie veel tijd kost, is het te overwegen om een (financiële) compensatie te geven voor de bestede uren.
- Er moet meer gebruik worden gemaakt van incidentele participatie in plaats van het 'moreel verplichten' van deelname aan een omvangrijke dialoog.
- 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

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

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

8. Aanpak

- 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.
- Bij de aanpak van stakeholderparticipatie is het belangrijker om te focussen op de relatie dan het afvinken van een methodische checklist.

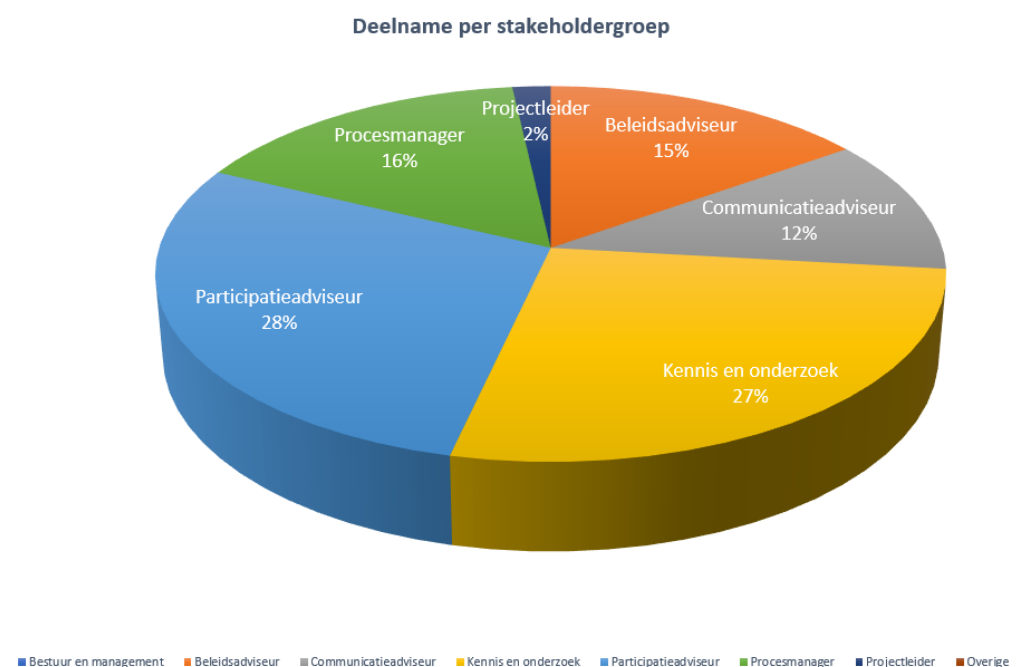
9. Criteria en randvoorwaarden

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

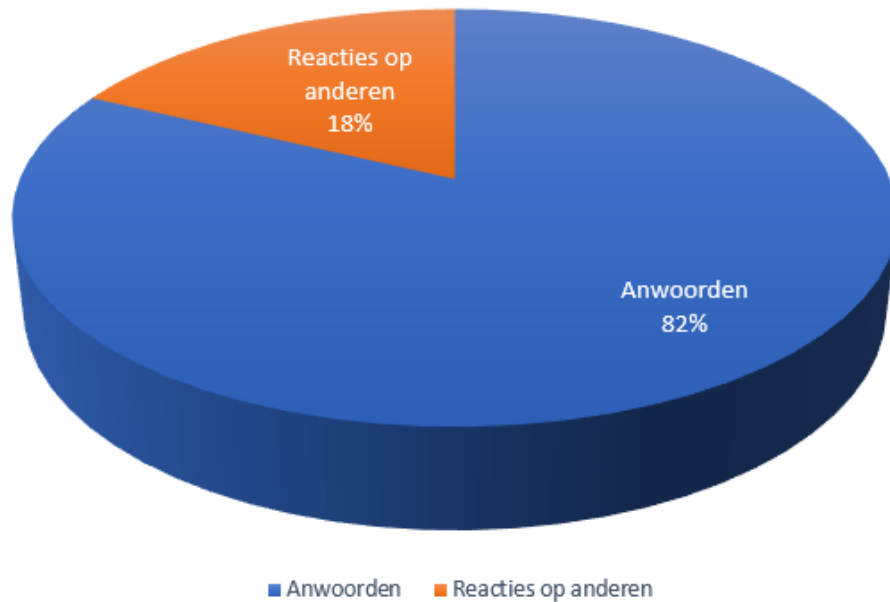
10. De procesbegeleider

- De overheid kan zelf de rol van procesbegeleider tussen beleid en maatschappij vervullen, mits zij neutraal en het proces een open en transparant is.
- Juist vanwege de eigen kennis over een vraagstuk is een procesbegeleider van de rijksoverheid een logische keuze.
- 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.

De deelnemers aan de dialoogronde ‘Verrijken’.



Interactiepercentage



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. Waarom stakeholderparticipatie?

VRAAG 1

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

- A. Procesnota's aan het begin bij elk beleidstraject waarin wordt aangegeven:
 1. Inhoudelijke kader
 - * Bindende wetten/regels/richtlijnen (nationaal - internationaal)
 - * Bestuurlijke afspraken/visies
 - * Bindende afspraken met actoren
 2. Inhoudelijke dilemma's
 3. OMSBO Procescriteria (OMSBO = Open multistakeholder beleidsontwikkeling. Dit is wetenschappelijk onderbouwd.
 4. Algemene opzet proces (fasen) + eventuele werkvormen
 5. Wie te benaderen (usual en unusual suspects)

6. Overige aandachtspunten

- B. Enkele interne échte OMSBO-professionals.
- C. Een monitor die OMSBO meet op beleidsdirectieniveau én transparant maakt
- D. Als leidinggevende maak je alleen carrière als tenminste 60% van je beleidstrajecten expliciet en gemeten voldoet aan OMSBO-criteria (Participatieadviseur)
- Tweede Kamer en Ministers opvoeden. Ze mogen komen met het Wat. Het Hoe gaan we samen met de samenleving ontwikkelen. (Beleidsadviseur)
 - En dan is de samenleving breder dan belangenverenigingen, sectorvertegenwoordigers en medeoverheden. (Communicatieadviseur)
- Maak stakeholderparticipatie tot een verplicht onderdeel van beleidsontwikkeling en -implementatie en laat onafhankelijke (niet direct aan de rijksoverheid verbonden) organisatie(s) daar toezicht ophouden en eventueel voor de uitvoering zorgdragen (Kennis en onderzoek)
 - Participatie wordt verplicht onderdeel van beleidsontwikkeling en andere projecten binnen het Ministerie. Dit betekent dat er ruimte voor wordt gemaakt in de planning. Daarnaast heb je ook een club participatieprofessionals (omgevingsmanagers) nodig die de rest van de collega's kan adviseren/ ondersteunen op dit onderwerp. (Participatieadviseur)
 - Als je toezicht laat doen door niet (rijks)overheidsorganisaties creëer je daarmee weer een extra laag met mogelijke belangenverstrengeling met alle kosten (€) van dien? Dat kan toch ook door bijv. Planbureaus of overlegorgaan fysieke leefomgeving die de overheid kent? (Communicatieadviseur)
- Ik denk geen van bovenstaande. Hoewel ze allemaal een belangrijke randvoorwaarden vormen. De grootste 'gamechanger' zit in houding en gedrag van de ambtenaren maar met name op het directeursniveau. Als directeuren participatie blijven zien als 'iets dan we ook nog erbij moeten doen' maar geen oprechte participatie willen uitvoeren, dan kun je procedures maken wat je wilt maar zal er weinig veranderen (Participatieadviseur)
 - Eens (Communicatieadviseur)
 - Eens. Het begint met de overtuiging dat beleidsontwikkeling staat of valt bij de participatie van belanghebbenden. Dat zorgt voor het juiste beleid en creëert draagvlak. Is niet makkelijk te veranderen, want vraagt een houding van de hele ambtelijke organisatie, en niet te vergeten, de politiek. (Projectleider)
- Eens met het punt over houding en gedrag! Het gaat om een cultuurverandering en daarvoor is een andere houding en ander gedrag nodig, binnen alle lagen van de ambtelijke organisaties. (Kennis en onderzoek)

2. Complexiteit

VRAAG 1

Wat is jouw definitie van stakeholderparticipatie vanuit de Rijksoverheid?

- Zie proefschrift Max Herold 'Omgaan met ongeschreven regels' de OMSBO-matrix. Geconcretiseerd via de onderstaande 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
- * Collectief lerende aanpak (w.o., beleidstheorie expliciteren) * Beleidstheorie aannames toetsen + toekomstrobuustheid (Participatieadviseur)
- De wens om écht gelijkwaardig en inclusief te willen werken en de input serieus te nemen. Niet alleen ophalen maar ook brengen en feedback geven. Niet eenmalig maar een continu proces. (Kennis en onderzoek)
- Er zijn veel verschillende vormen van stakeholderparticipatie, waarin er wordt gevraagd mee te denken, doen, creëren, beslissen of initiëren. Belangrijk is om vooraf helder te zijn over wat je van een stakeholder verwacht en de rol in het proces. Dan kan een stakeholder zelf beslissen op het proces open genoeg is om deel te nemen en daarmee invloed te hebben of dat er wordt meegewerkt aan een check-the-box participatie. Bovenstaande criteria zijn daarvoor een goed kompas. (Procesmanager)
- Het vraagstuk vanuit alle perspectieven bekijken en dan bedenken wie moeten we erbij betrekken. Het gaat om de mensen die worden geraakt door het beleid, de mensen en organisaties die om deze mensen heen staan, stakeholders en belangenorganisaties. Maar ik zou ook standaard de creatieve sector erbij willen betrekken. Omdat vanuit het denken waarin problematiek nu is ontstaan, kun je niet de oplossing vinden. En kijk ook altijd naar andere sectoren die met vergelijkbare vraagstukken te maken hebben, hoe zij het hebben aangepakt. Van goede voorbeelden kun je leren. (Beleidsadviseur)
- Allen die impact ervaren van specifiek beleid worden betrokken bij de ontwikkeling en implementatie door hun vragen, mening en zorgen kenbaar te maken in een open en transparant proces. (Kennis en onderzoek)
- Stakeholderparticipatie betekent dat je vanuit de opgave signaleert welke issues er in de omgeving spelen. En vervolgens kijk je wie daar een belang bij heeft: dit zijn de partijen die je betreft bij het oplossen van de opgave en alles wat daarbij komt kijken. Zodat er een gedragen oplossing komt. Het is vragen, luisteren, doorvragen, begrijpen, kennis en belangen uitwisselen etc. Vanuit oprechte interesse samen willen werken aan een maatschappelijk doel. (Participatieadviseur)
- (Stakeholder)Participatie is een proces waarbij individuen, groepen en organisaties invloed uitoefenen op en controle delen over collectieve vraagstukken, beslissingen of diensten die hen aangaan. Ik denk dat 'Buitenwacht is serieus genomen/ je bent in de schoenen van de buitenwacht gaan staan (en kijkt van daaruit terug naar het departement)' er het dichtstbij komt. Het gaat in ieder geval over het overdragen/afstand doen van invloed en macht. (Participatieadviseur)
- Eens. Volgens mij gaat het daarbij vooral om het krijgen van invloed. Als daar geen sprake is gaat het om schijnparticipatie of communicatie. (Kennis en onderzoek)

VRAAG 2

Hoe ziet zo'n integrale plaat van het speelveld eruit, wat mag niet ontbreken?

- Bredere plaatjes:
 - * de driehoek samenleving - politiek – ambtenarij
 - * De driehoek omgevingsrobust - toekomstrobust - kennis robuust (Participatieadviseur)
 - Feedback geven mag niet ontbreken (Kennis en onderzoek)
- Ik heb een maatpak waar ik altijd naar kijk vanuit 6 perspectieven:
 1. Tijd, ruimte, randvoorwaarden

2. Type ambtenaar
 3. Type vraagstuk
 4. Netwerk van eindgebruikers, stakeholder en betrokken
 5. Politieke speelveld
 6. Methodieken en werkvormen die bij 2 t/m 4 passen. Bij beleid van de 21ste eeuw kijk ik naar de praktijk, naar de toekomst (trends/scenario's/visie), diverse vormen van onderzoek (waar minstens de helft actiegericht, participierend of ontwerpend) en hoe je dat en verandering moet faciliteren. (Beleidsadviseur)
- Voordat we starten met de inhoud van een vraagstuk beginnen we de stakeholderparticipatie in het voorportaal met het delen van vragen en opmerking over het vraagstuk, de verwachtingen, belangen, ambitie, belanghebbenden, waar rekening mee houden. Hiermee kun je samen de integrale praatplaat maken binnen de context die voor de stakeholder belangrijk is. Het is een stuk maatwerk tussen theoretische structuur en perceptie. (Procesmanager)
 - In het speelveld gaat het in eerste instantie om alle actoren. Ik kan me wel vinden in de driedeling die in de visual wordt gemaakt: bestuur (beleid maken en uitvoeren) stakeholders (allen die impact ervaren) en een onafhankelijke procesbegeleider. Verder kan ik me voorstellen dat duidelijk wordt gemaakt wat het grensgebied is van een vraagstuk en mogelijke oplossingen. Wat is de grens, wat is niemandsland en waar begint pas echt de harde grens waar we niet zomaar overheen kunnen. Maw wat is de rek van een vraag/oplossing? Stakeholderparticipatie is niet een vraag en verantwoordelijkheid van de rijksoverheid alleen. Het gaat om de verbinding tussen rijksoverheid en maatschappij. Welke ruimte heeft de maatschappij nodig qua podium en budget om zelfstandig participatie te initiëren. M.a.w. dat stakeholderparticipatie vanuit twee kanten kan worden opgezet Ook opteer ik voor een open academy voor kennis en ontwikkeling waarbij overheid en maatschappij van een Public Private Partnership samen kennis ontwikkelen en onderzoek doen over dit mooie vak (Kennis en onderzoek)
 - Bedrijfsleven, overheid en samenleving zijn in ieder geval onderdeel van het zoekproces naar de 'juiste', 'relevante' stakeholders. In ieder geval mogen mensen die niet voor zichzelf (kunnen, willen of mogen) opkomen/hun stem kunnen (laten) vertegenwoordiger, niet ontbreken. Die vormen immers in de meeste gevallen 60-80% van de mensen die relevant zijn. (Participatieadviseur)
 - De benadering van Deep Democracy vind ik persoonlijk richtinggevend. Daarnaast is het van belang dat er een toets plaatsvindt of de gekozen richting ook echt bijdraagt aan het oplossen van het maatschappelijk probleem. In zo'n participatieproces kan je namelijk ook op iets totaal anders uitkomen. (Communicatieadviseur)

3. Welke stakeholders nodig?

VRAAG 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?

- Kun je zo niet beantwoorden. Unusual suspects is een breed begrip en varieert per beleidsitem. Kern is dat het actoren zijn in de volle breedte over het themaveld die geen politieke invloed hebben. Dat kan variëren van 'gewone' medewerkers van een uitvoeringsorganisatie, concrete personen uit de doelgroep tot aan medewerkers van kleine gemeenten of MKB'ers etc. (Participatieadviseur)
- Dit vind ik wel een interessante gedachte, omdat er bij het woord 'unusual suspect' vaak een associatie wordt gemaakt met mensen die bijv. Laaggeletterd zijn, off-grid leven,

wantrouwend zijn jegens de overheid. Jij zet het begrip breder neer door 'het niet hebben van politieke invloed'. Dat maakt de groep unusual suspect inderdaad nog breder.

(Procesmanager)

- Het gaat bij unusual suspects zeker over de groep die geen toegang heeft tot politieke invloed. (Communicatieadviseur)
- Dit is per doelgroep anders en vraagt om andere oplossingen. Het aansluiten bij behoeften en verlangens van de doelgroep werkt het beste. Daarbij kun je mogelijk werken met spiegelgroepen. Hierin zitten vertegenwoordigers van de gewenste doelgroep(en). Betrek hen bij het zoeken van de beste wegen om hun 'achterban' te bereiken. Dat zal de ene keer een bijeenkomst zijn en de andere keer online. (Kennis en onderzoek)
- Door per doelgroep die niet of weinig participeert bij verschillende onderwerpen maar wel impact ervaart van die onderwerpen eens te onderzoeken over welke vraag en op welke plek en volgens welke aanpak ze überhaupt wel willen praten. Start daar, maak contact en laat het gesprek zich vanzelf vervolgen. Op een of ander moment komt er vanzelf een haakje voorbij om 'het onderwerp' aan te koppelen. Omdenken! (Kennis en onderzoek)
- Eens met de reacties hiervoor: aansluiten bij een unusual suspect hangt af van wie of welke specifieke organisatie dit is. De kernvraag is volgens mij: hoe kom je erachter wie de unusual suspects op mijn beleidsterrein zijn, en hoe kom ik vervolgens met hen in contact? Hier zie ik veel collega's mee worstelen. Als je in een brainstorm met elkaar zegt: zullen we de unusual suspects opschrijven, dan kom je vaak niet ver. Je weet immers vaak niet wie het zijn, omdat je ze weinig ziet/ hoort/ spreekt. Wat in mijn ervaring wel vaak helpt is het sneeuwbal effect: vraag aan de stakeholders in het veld wie zij denken dat een unusual suspect is (of beter geformuleerd: wie zij denken wie er een podium nodig heeft/ wie weinig gehoorde ideeën heeft etc.). (Participatieadviseur)
- Sneeuwbal effect is een goede methode (Participatieadviseur)
- Wat kan helpen bij het structureren van deze vraag is de volgende indeling: https://en.wikipedia.org/wiki/There_are_unknown_unknowns. Verder zijn er vele mensen die niet bereikt willen worden (door een overheid) zoals mensen met schulden, in armoede. Je kan door het inzetten van ervaringsdeskundigen (voor armoede bijvoorbeeld: <https://www.sterkuitarmoede.nl/>) deze mensen wel bereiken. (Participatieadviseur)
- En ook dat je een vertegenwoordiger aan tafel zet die op een heel ander terrein werkzaam is, want die kan juist een heel ander beeld op tafel leggen. Denk aan een zorgvertegenwoordiger die bij een klimaatprobleem komt meepraten, vanuit de impact die het kan hebben op de zorgvraag. Is niet meteen (Communicatieadviseur)
- Door ze op te zoeken, onafhankelijk van specifieke onderwerpen en vraagstukken. Ga naar de voordeur van mensen (en als ze dat willen het liefst erover om aan de keukentafel te komen) en/of ga naar de plekken toe waar ze zich bevinden, van bieb tot winkel tot buurthuis. Vraag hen waar zij tegen aan lopen, hoe en waar ze met de overheid te maken hebben, etc. (Kennis en onderzoek)

VRAAG 2

Wat is ervoor nodig om stakeholderparticipatie als noodzakelijk recht op inspraak op het niveau van het stemrecht te krijgen.

- Wetsvoorstel. (Kennis en onderzoek)
- Een cultuurverandering (Beleidsadviseur)
- Een wet gaat helpen, maar het gaat vooral om de invulling ervan en hoe je participatie vormgeeft. Laatst nog een voorbeeld van projectontwikkelaars die de regie voerden over het betrekken van stakeholders. De gemeente vond het onvoldoende en neemt nu weer zelf de regie in handen. Onafhankelijkheid is een belangrijke pré, dus waar ga je dat beleggen? (Procesmanager)

- Eens: onafhankelijkheid is een belangrijke randvoorwaarde. Stakeholderparticipatie is net zo goed een instrument van de maatschappij als van de overheid. (Kennis en onderzoek)
- Eens, een wet is een mooie stap maar zal nog veel ruimte geven voor hoe je er invulling aan geeft. En dat kan de goede, maar ook nog steeds de minder goede kant op gaan ;) (Participatieadviseur)
- Eens met bovenstaande. Om het een recht te kunnen laten zijn moet er een wet komen. Maar net zo belangrijk is, doe je als initiatiefnemer van de participatie ook iets met de inspraak? Je kunt anders beslissen, i.e. je hoeft niet per se de inspraak 1:1 over te nemen, maar wat wel moet is verklaren waarom je er wel of niets iets mee doet: 'Comply or Explain' (organisaties kunnen alleen beargumenteerd af wijken van een bepaalde set overeengekomen regels en afspraken, een standaard of code) (Participatieadviseur)
- En dit valt of staat dan weer met de houding van een bewindspersoon, wethouder, volksvertegenwoordiger en ambtelijke top. Want wat nu als er uit het participatieproces iets komt waar je zelf niet automatisch achterstaat of indruist tegen jouw eigen (onderbuik)gevoel? (Communicatieadviseur)

4. Resultaten

VRAAG 1

Wanneer is stakeholderparticipatie voor jou geslaagd en waar zie jij dat aan?

- Dit is gelaagd. Wees eerst blij met de 'usual suspects' en werk eraan om hen langdurig te betrekken. Vraag daarna hun hulp bij het betrekken van meer mensen. Het gaat niet om de kwantiteit, maar om de kwaliteit van de bijdragen. Werk voortdurend aan meer vertrouwen en het uitbreiden van de groep deelnemers. Er zal eerst vertrouwen moeten ontstaan over het proces en de uitkomsten. (Kennis en onderzoek)
- Ik begin al met het vieren van kleine feestjes, dus als mijn collega's aan de slag gaan met stakeholderparticipatie en daar zoveel mogelijk op uitproberen, opgedane kennis weer delen en we een constante leercultuur hebben waarin ook iets niet mag lukken dan vind ik dat we al een goede stap maken en voelt dat als een geslaagde zet. (Beleidsadviseur)
- - Als deelnemers zich kunnen deelnemen zonder beperkingen - als deelnemers zich kunnen uiten zonder beperkingen - als er proactief en zichtbaar moeite wordt gedaan om unusual suspects te betrekken - als er nieuwe en onverwachte inzichten op tafel komen - als er interactie tussen deelnemers ontstaat en men op elkaars inbreng voortborduurt - als beleidsmakers ervaren en uitspreken dat ze het waardevol vinden en er meer van willen - als beleidsmakers uitspreken dat 'loslaten' uiteindelijk nodig is om de meerwaarde te ervaren (Kennis en onderzoek)
- Stakeholderparticipatie is voor mij een (vak)gebied in ontwikkeling en bij iedere goede of slechte participatie kun je er je voordeel mee doen. Vooral van de fouten die worden gemaakt, kan worden geleerd. Dus vooral het delen van kennis en het opnieuw toepassen zie ik als progressie. En het is voor mij geslaagd als er geen nieuwe ontwikkelingen meer

zijn en we gaan stakeholderparticipatie net zo gewoon vinden als het bakken van een ei. (Procesmanager)

- Als stakeholders aangeven dat ze het proces oprecht waarderen: je kunt het nog niet eens zijn over de inhoudelijke oplossing (want: verschillende belangen), maar het gaat erom dat je die belangen eerlijk en open op tafel kunt leggen en deze kunt afwegen. (Participatieadviseur)
- En als ik zie dat collega's ook de betrokkenheid van stakeholders meer gaan waarderen, bijv. Vanwege nieuwe inzichten die ze op doen en/ of geloven dat stakeholders ook een onderdeel van de oplossing zijn. Daarnaast: als collega's zich ook in de stakeholder proberen te verplaatsen, duidelijk communiceren en ook open met elkaar leren en reflecteren. (Participatieadviseur)
- Het hangt af van een combinatie van factoren. Ik noem er drie. Ten eerste een goede stakeholder analyse; je doet het beter als er niet onverwacht belanghebbenden 'vergeten' zijn, in of uit het participatie proces stappen of een parallel proces beginnen. Ten tweede hangt het ook af van of er iets met de uitkomsten van het participatieproces gedaan worden en wát er mee gedaan wordt. Ten derde als de stakeholders zelf tevreden zijn over het proces, de uitkomst of de mate waarin ze beter in staat zijn in 'de keuken' van andere stakeholders te begrijpen. Bonus: als alle partijen geleerd hebben (Participatieadviseur)

VRAAG 2

Wat kun je in een participatie doen om vast te stellen dat ontwikkeld beleid gedragen en/of geaccepteerd wordt door alle betrokkenen?

- Allereerst: vergeet het woord 'alle'. Dat lukt nooit. Je kunt wel werken aan meer draagvlak. Dit kun je doen door 'tegenstanders' te vragen wat er aan het plan moet veranderen om toch mee te gaan en deze input te gebruiken om je plan te 'tweaken'. Zoek hierbij naar koppelkansen. Zijn er dingen waar je mensen blij mee kunt maken terwijl je bezig bent met je project? Dat maakt het resultaat minder zuur en zorgt voor meer draagvlak. (Kennis en onderzoek)
- Mensen moeten zich gezien en gehoord voelen. Je moet transparant zijn over de keuzes die je maakt. (Beleidsadviseur)
 - Eens open en transparant en continu terugkoppelen wat iemand heeft ingebracht, zodat die persoon weet dat hij/zij gehoord en begrepen is. (Kennis en onderzoek)
- Ontwikkel een monitor (Participatieadviseur)
- Het gaat dan vooral hoe het beleid tot stand is gekomen, Als de meeste belangen in beeld zijn, de argumenten zijn gedeeld en de afwegingen zijn gemaakt in een open en transparant proces, kun je spreken van een optimaal besluit. Maximaal is het hoogst haalbare resultaat en optimaal hetgeen het beste werkt. Dus het streven naar het maximale in een participatie is het creëren van de eigen weerstand. (Procesmanager)
 - Helemaal mee eens. Als je alle belangen op tafel krijgt en een open en transparante afweging maakt, dan kom je al heel ver. Zie ook mijn eerdere opmerking: stakeholders hoeven het niet eens te zijn met de inhoudelijke oplossing (want er spelen nou eenmaal verschillende belangen en niet iedereen kan het eens zijn), maar het gaat erom dat ze wel achter het proces staan. (Participatieadviseur)
- Als je iedereen tevreden wilt houden dan maak je geen scherpe keuzes. Zorg wel dat het proces en de afwegingen door iedereen uitlegbaar zijn, dat wil niet zeggen dat het daarmee volledig gedragen en/of geaccepteerd is. (Communicatieadviseur)
- Eens met alle opmerkingen over 'alle'. (Participatieadviseur)

5. Ontwikkelen vakmanschap

VRAAG 1

Welke ruimte is er nodig in de praktijk om nieuwe vormen van participatie uit te proberen gegeven het risicomijdende gedrag van de Rijksoverheid?

- Lef. (Kennis en onderzoek)
- Een LAB of hoe je het ook wil noemen. Ministeries zijn nog een beetje verzuild zoals de samenleving in de jaren 50. We zouden meer met elkaar ook in co-creatie en toekomstverkenning moeten doen. (Beleidsadviseur)
- Een kennis en experience lab waarbij overheid en experts uit het bedrijfsleven en een vertegenwoordiging vanuit de maatschappij samen optrekken. Net als de OR in een bedrijf of de leerlingenraad van een school of het klantenpanel van een bedrijf. (Kennis en onderzoek)
- Het is niet zozeer een ruimte maar een concept. Het is dan ook geen uitproberen maar verbinden met het risicomijdende top-down karakter. Zie daarvoor o.a. De copingstrategieën in de bijlage van 'Omgaan met ongeschreven regels' naast legitimatie via een procesnota aan het begin. (Participatieadviseur)
 - Is er ooit een situatie denkbaar dat het risicomijdende top-down karakter geen ex ante is? De hang naar controle is in mijn ervaring erg manifest en het soupeert ruimte op die nodig is om verder te kunnen ontwikkelen. Ondanks het risicomijdende karakter en de hang naar controle komen er toch fouten (noem het gerust beleidsblunders) voor. Vind de ruimte om te experimenteren en laat het verbinden dan vooral bilateraal zijn. (Procesmanager)
- Er is natuurlijk al een kennisknooppunt participatie (dankzij ienw), maar eerlijk gezegd zie ik daar als omgevingsmanagers vrij weinig van. Je zou vanuit dat knooppunt een actievere community/ netwerk kunnen creëren waarin professionals bij elkaar komen en kennis wordt gedeeld. (Participatieadviseur)
- Is het risicomijdend gedrag van de Rijksoverheid, of het politieke stelsel dat enorm versnipperd is en waarbij er praktisch altijd sprake is van verlammingen die verlamming werkt in het nemen van keuzes die niet iedereen tevreden stelt? (Communicatieadviseur)
- Veel ruimte is nodig. O.a. Op de terreinen van bewustwording (het belang van risico's nemen en innovatie), leiderschap (bestuurlijke en politieke dekking voor 'falen') en voorbeeldgedrag, flexibele regelgeving (experimenteer artikelen in de wet en daar ook een beroep op doen), leren van andere sectoren (bedrijfsleven en academische wereld), belonen van risiconemen. (Participatieadviseur)

VRAAG 2

Hoe ga je de kennis op het gebied van stakeholderparticipatie op de verschillende ministeries beter delen en het vakmanschap verder ontwikkelen?

- Betrek zoveel mogelijk mensen en laat hen het zelf ervaren. (Kennis en onderzoek)
- Veel contact ook leggen met andere ministeries. Ze komen hier bij SZW nu ook kijken hoe we het aanpakken vanuit bijv. BZK. Maar niet te veel vergaderen en voorbeelden opschrijven. Het moet veel meer in "doen" zitten. Doen brengt het denken verder. Het is nu heel veilig: beetje overleggen, enquête hier en daar, mooi voorbeeld op een site. Maar je moet gewoon naar buiten, de klei in. Ervaren. Kijken wat er dan goed voor je werkt en waar je nog behoefte aan hebt en zo weer door ontwikkelen. (Beleidsadviseur)
- Toets niet alleen het resultaat, maar evalueer vooral het proces met je stakeholders en deel dat met je peers op andere departementen. (Procesmanager)
- Zie ook reactie hierboven over kennisknooppunt dat al bestaat. En daarnaast: we zouden meer samen onze stakeholderparticipatie in moeten richten en daadwerkelijk samen moeten doen. (Participatieadviseur)

- Dat kan alleen als er meer bestuurlijk commitment komt op hoog ambtelijk niveau. De capaciteit en prioriteit (zelfs bij het kennisknooppunt participatie van ienw) is nu veel te laag om dit op een goede manier te doen. (Participatieadviseur)
- Daarvoor is een andere manier van (zelf)organisatie binnen de Rijksoverheid nodig. Er wordt nog maar beperkt project overstijgend geleerd. Om dat wel te kunnen doen moeten ministeries zich verenigen in een gezamenlijk programma bijvoorbeeld, waarin context-onafhankelijke kennis wordt ontwikkeld waarmee de hele rijksoverheid ook aan de slag kan. (Kennis en onderzoek)

6. Stakeholderbegeleiding

VRAAG 1

Wat zijn de grootste drempels en/of belemmeringen om deel te nemen aan een participatie op het moment dat je dat wilt?

- Het is soms een beetje aapjes kijken. Bepaalde wijken worden gewoon moe van de batterijen met ambtenaren die bij ze langskomen. (Beleidsadviseur)
 - Ik herken dat wel. Bij participatieprocessen in gemeenten zie je vaak dezelfde koppies. Vaak, omdat belanghebbende kritisch gemotiveerd zijn ten aanzien van het vraagstuk. Ook regelmatig, omdat altijd dezelfde stakeholders worden benaderd, vanwege een te beperkte lijst met potentiële deelnemers. (Procesmanager)
- Als je vrijwillig deelneemt aan een stakeholderparticipatie en je bent onderdeel van een werkgroep, dan kan het een behoorlijk beslag leggen op je vrije tijd. Er bestaat weinig zoals incidenteel interactief participeren. (Procesmanager)
- Tijd en capaciteit. Grote stakeholderorganisaties hebben de mankracht wel om actief deel te nemen, maar juist de kleinere (en vaak ook nieuwere) organisaties hebben dat niet. (Participatieadviseur)
- Een financiële compensatie voor de tijd die niet professionele deelnemers kwijt zijn aan participatie zou helpen. Maar het kan ook zijn dat je kinderopvang regelt of iets anders. (Communicatieadviseur)
- Soms zitten die belemmeringen in de tijd/plek, dus wanneer de overheid op woensdagavond een inloopavond organiseert, terwijl dat jou niet uitkomt. Maar anderzijds ook in de prioritering van de participatie t.o.v. alle andere verplichtingen die mensen hebben. Het vergoeden van de tijd/kennis/energie die mensen stoppen in participatie is nog niet vanzelfsprekend maar wel echt belangrijk, alleen al om te laten zien dat de overheid ze serieus neemt. Ambtenaren worden per slot van rekening ook betaald voor de participatie. (Kennis en onderzoek)

VRAAG 2

Wat kun je doen om deelnemers te inspireren en/of uit te dagen meer hun specifieke kennis en ervaring in te brengen?

- Door de juiste vragen te stellen. Open vragen, niet sturend, oprechte interesse, duidelijkheid vooraf wat er met de inbreng wordt gedaan. (Kennis en onderzoek)
- Zorgen dat het ook leuk is om mee te doen. Dat als er iets tegenover staat ze dat niet later op hun bordje terugkrijgen door korten op bijv. uitkering. Meer pilots en prototypes met de deelnemers ontwikkelen waar ze zelf ook meteen profijt van hebben. (Beleidsadviseur)
- Wat je ook doet, laagdrempeligheid gaat in ieder geval wel voor je werken. Dat kan op het gebied van toegankelijkheid, communicatie, fun, werkvormen. (Procesmanager)
- Het gaat vooral om de manier waarop je participatie organiseert: de zoveelste vergadering (waar je niks meer van terughooft), daar zit niemand op te wachten. Het moet actief,

concreet, je wilt een terugkoppeling en weten wat er met de opbrengst gebeurt etc.
(Participatieadviseur)

7. Opdrachtgeverschap

VRAAG 1

Welke drempels worden ervaren binnen de overheid waardoor participaties niet kunnen plaatsvinden zoals bedoeld en verwacht?

- Mensen hebben moeite met verandering. Het is belangrijk om medewerkers mee te nemen in het proces van omschakeling. (Kennis en onderzoek)
- Verandering brengt ook rouw met zich mee. Je moet iets gaan laten waar je misschien heel gehecht aan was. Daar moet je ook oog voor hebben. (Beleidsadviseur)
- Meestal is participatie gelimiteerd door tijd, beschikbare middelen, gewenste resultaten of zelfs ongeschreven regels. Drempels zullen er altijd zijn, dus ga vooral op zoek naar de geloofwaardigheid van de participatie. Iedereen heeft er een hekel aan om voor het karretje te worden gespannen. En als geloofwaardigheid niet kan, doe het dan niet, want anders ben je alleen de opdrachtgever aan het pleasen. (Procesmanager)
- Er is te weinig tijd voor een goed proces om echt naar stakeholders te luisteren en samen te werken > we worden geregeerd door de waan van de dag. Daarnaast durven we het contact ook vaak niet volledig aan: we vinden het spannend om onze eigen belangen (of informatie) te delen, we zijn bang dat de ander het niet met ons eens is of dat we dingen anders moeten doen dan we gewend zijn etc. (Participatieadviseur)
- Soms staat de uitkomst eigenlijk al vast door aangenomen moties of door politieke voorkeursoplossingen (Communicatieadviseur)
- De grootste drempel is dat voor veel ambtenaren en hun bazen weinig incentives zijn om een goed participatieproces te starten, te begeleiden en te evalueren/de uitkomsten te laten doorwerken. Bovendien: de overheid is nog erg projectmatig bezig (en ook heel begrijpelijk vanuit het gezichtspunt om te laten zien dat het belastinggeld goed wordt uitgegeven). Participatie is echter een proces, geen project en dat verhoudt zich hier slecht mee. Project heeft o.a. duidelijk gedefinieerde doelstellingen, scope en tijdlijnen. Een proces heeft dat (veel) minder. (Participatieadviseur)
- Een belangrijke drempel is dat er in beleidsontwikkeling zowel een stakeholderproces is met maatschappelijke speelveld, maar ook een intern stakeholderproces om te zorgen voor aansluiting bij ander beleid (afstemming met andere directies en departementen). Deze beide stakeholderprocessen staan los van elkaar, hebben een andere aanpak en een andere dynamiek. Vaak zorgt het interne proces ervoor dat externe stakeholders tijdelijk buiten spel worden gezet. (Projectleider)

VRAAG 2

Hoe zorg je ervoor dat stakeholderparticipatie structureel onderdeel van beleidsvorming of beleidsrealisatie wordt, ongeacht belemmeringen zoals: onbekendheid, tijdsdruk, politieke agenda?

- Ga gewoon beginnen en doe een pilot. Blijven wachten en uitstellen levert niks op. Wees niet te bang om fouten te maken. Communiceer vooraf met de deelnemers dat het een pilot is en vraag wat ze ervan vinden. Kies niet altijd voor de bekende partijen om mee samen te werken maar toon lef en probeer eens iets nieuws. Het is wel belangrijk om niet te snel op te geven. (Kennis en onderzoek)
- Maak het ook een competentie in je functie gebouw (Beleidsadviseur)

- Zie het als een vak en niet iets wat je er even bij doet. Daarvoor is de materie te complex. (Procesmanager)
- Eens!! (Participatieadviseur)
- (Juridische, economische, bestuurlijk, politieke, en personele) ruimte en waardering, om onder meer fouten te mogen maken, om te experimenteren, om goede voorbeelden te laten zien, om te laten zien dat het geen blauwdruk kent, ... (Participatieadviseur)

8. Aanpak

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?

- Het begint allemaal met een goed uitgedacht participatietraject. Definieer welke stappen nodig zijn om je doelen te bereiken en bepaal welke informatie je nodig hebt. Je kunt beginnen om jezelf de volgende vragen te stellen:
 1. Wat is het doel dat ik voor ogen hebt en is hierover consensus in de organisatie?
 2. Welke groepen (stakeholders) worden idealiter geraadpleegd om dit doel te behalen?
 3. Hoe zorg ik ervoor dat zij ook bereid en in de mogelijkheid zijn om mee te doen?
 4. Hoe ziet de planning eruit en welke belangrijke mijlpalen zijn er?
 5. Wat is mijn budget en welke middelen kan ik inzetten (offline en online)?
 6. Wat zijn de vragen die ik gaan stellen en in welke volgorde en tempo worden deze gesteld?
 7. Welke informatie heeft de doelgroep nodig om de vraag/vragen te kunnen beantwoorden?
 8. Op welke momenten geef ik feedback over de resultaten en vervolgstappen? (Kennis en onderzoek)
- Typisch dat we weer op zoek zijn naar een lijstje. Terwijl effectiviteit voor 80% op relatie zit en voor 20% op de inhoud. (Beleidsadviseur)
 - Mee eens, dat zijn inderdaad de soft controls van participatie die nog weleens over het hoofd worden gezien. (Procesmanager)
- Kijk ook eens naar het handboek Strategisch Omgevingsmanagement door wesselinkvanzijst. Hun cirkel is een mooie checklist ;) (Participatieadviseur)
- Belangrijk is om van doel naar middel te gaan en niet andersom (dus bij een middel te beginnen). Algemene succesfactoren voor participatie zijn:
<https://kennisknooppuntparticipatie.nl/wat-is-participatie/succesvolle-participatie/default.aspx> - Een belangrijke factor als criteria voor het laten aansluiten van de participatie op de doelgroep is nr. 4. Het participatieplan is met inbreng van de stakeholders opgesteld. Met andere woorden, vraag de participanten zelf óf en hoe zij willen participeren. (Kennis en onderzoek)

9. Criteria & randvoorwaarden

VRAAG 1

Wat zijn de belangrijkste hard en soft controls die we in de praktijk ervaren?

- Hard: transparantie, managen verwachtingen soft: laagdrempelig, inclusief, gelijkwaardig, veilig (een afwijkende mening kunnen uiten) (Kennis en onderzoek)
- Kaders - tijd - ruimte - budget - begeleiding - tools - een veilige leeromgeving - een procesaanpak - een onderzoeksagenda die verbonden is aan Praktijkgericht werken - een

startnota of procesnota - een neutrale of positieve startvraag - een 100 dagen regel voor innovatie (Beleidsadviseur)

- Soft skills: met een open hart luisteren (Communicatieadviseur)

VRAAG 2

Wat is het belang van 'soft resultaten' als gehoord en begrepen voelen en hoe maken we die meer zicht- en tastbaar?

- Wanneer mensen zich gehoord en begrepen voelen, hebben zij terugkoppeling gekregen op hun inbreng. Dit kan zijn dat het plan is aangepast, maar ook dat er met de inbreng niets is gedaan. Terugkoppeling is superbelangrijk, anders bereik je dit niet. Je kunt het meer zichtbaar en tastbaar maken door mensen te vragen hoe zij het proces hebben ervaren. (Kennis en onderzoek)
- Ik ben sowieso meer voorstander van visualiseren en communiceren op B1 zodat iedereen het ook kan begrijpen. (Beleidsadviseur)
- De een is visueel ingesteld, de ander auditief of kinesthetisch. Bied dus meerdere communicatievormen aan om het te laten landen binnen de stakeholdergroepen. (Procesmanager)
- Soms is het ook gewoon een kwestie van nog even nabellen of opnieuw contact opnemen hoe het nu met iemand gaat. De menselijke overheid. (Communicatieadviseur)

10. De procesbegeleider

VRAAG 1

Wat zijn de grootste uitdagingen die de procesbegeleider ervaart op de drie niveaus?

- Geen draagvlak binnen de organisatie, onvoldoende tijd en menskracht, onvoldoende kennis van procesbegeleiding, onvoldoende marketingbudget (Kennis en onderzoek)
- Geen goede afstemming met (interne) opdrachtgever. (Beleidsadviseur)
- Dat de uitvraag al te veel in beton is gegoten, er nog niet een helder beeld is het vraagstuk, maar in de beginfase niet de tijd wordt genomen om de vraag goed af te pellen vanwege tijdsdruk en deadlines. (Procesmanager)
- Een eilandenstructuur binnen organisaties, waardoor de samenwerking wordt bemoeilijkt. Naast het proces met de stakeholders vraagt de interne samenwerking veel tijd en afstemming. (Procesmanager)

VRAAG 2

Welke middelen heeft de procesbegeleider om grip te houden op de uitdagingen op de verschillende niveaus?

- Geen reacties

VRAAG 3

In hoeverre kan de overheid zelf ook de rol van procesbegeleider vervullen tussen beleid en maatschappij?

- Dat kan prima als het een transparant en open proces is. (Kennis en onderzoek)

- Het zou jammer zijn als de overheid deze competenties niet in huis zou hebben, want er hoort bij goede beleidsontwikkeling nu eenmaal veel interactie te zijn tussen overheid en maatschappij. Als je je onafhankelijk genoeg kan opstellen in een open en transparant proces hoeft dat geen frictie op te leveren. (Procesmanager)
- Eens met de opmerking hierboven, 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. Daarom kritisch zijn of je deze rol wel wilt pakken. (Beleidsadviseur)