

Grensverleggend Participeren

Richtvragen aan procesregisseurs

leven met ● water

Het ICES/KIS-programma Leven met Water wil bijdragen aan een ommekeer in het Nederlandse waterbeheer: van 'water weren' naar 'leven met water'. Daartoe moet worden gebroken met het vertrouwen in primair technische en monodisciplinaire aanpakken. Ambitie van het programma is het mobiliseren, ontwikkelen, richten, verankeren en toepasbaar maken van verschillende soorten kennis ten behoeve van een duurzame afstemming tussen Leven met Water en andere ruimtelijke ontwikkelingen in Nederland. De projecten krijgen zoveel mogelijk vorm in interactie tussen kennisaanbieders en kennisgebruikers.

Colofon

- Begeleidingscommissie:** Bert Satijn (Bureau Leven met Water), Jan-Bart Broertjes (provincie Flevoland), Karen van Essen (DGW), Brigitte Dessing (DGW), Paul Licht (RWS WD), Bas van der Wal (STOWA)
- Projectteam:** Erna Ovaa (projectleider) RWS Waterdienst, Corinne Cornelisse; VU- IVM, Matthijs Hisschemöller; VU-IVM, Susan van 't Klooster; VU-IVM, Bouke Ottow; Deltares, Rosanne Stotijn; Berenschot, Bonne van der Veen; Deltares, Marinka van Vliet; Berenschot.
- Correspondentie over de richtvragen naar:** Susan.van.t.klooster@ivm.vu.nl
- Illustraties:** Beeldleveranciers
- ISBN nummer:**
- Plaats, datum:**

Inleiding

Om grote actuele watervraagstukken te lijf te kunnen gaan zullen keuzes in het beleid en beheer moeten worden gemaakt. Deze keuzes kunnen ingrijpende maatschappelijke consequenties hebben. In vergelijking met andere beleidsvelden kon waterbeheer nog relatief lang haar eigen gang gaan, als een zaak van technische experts. Nu wordt echter de noodzaak van publieke participatie steeds meer gevoeld, zowel aan de kant van de wateroverheden als aan de kant van burgers, bedrijven en belangengroepen.

Grenzen aan publieke participatie

Het project Grenzen aan Participatie wil inzicht verkrijgen in de grenzen aan publieke participatie bij de grote actuele wateropgaven. We onderscheiden het perspectief van de politiek bestuurder, de beleidsambtenaar, de uitvoerend ambtenaar, maatschappelijke organisaties en de 'gewone' burger. In een eerste stap is gekeken naar mogelijke grenzen aan participatie, puttend uit eigen onderzoekservaring, literatuur en de media. Deze grenzen zijn door middel van korte essays aangestipt. Hierna zijn twaalf cases van waterprojecten bestudeerd om per type actor in beeld te brengen tegen welke grenzen hij in de praktijk aanloopt. Door middel van actorspecifieke focusgroepen en een workshop zijn de gevonden grenzen verder uitgediept en aangescherpt.

Een handreiking: richtvragen voor procesregisseurs

Wij willen de opgedane kennis graag delen. Daarom hebben wij op basis van de onderzoeksbevindingen een handreiking opgesteld voor procesregisseurs om veelvoorkomende grenzen te slechten of te accepteren en respecteren waar het slechten van de grenzen niet wenselijk of mogelijk wordt geacht. Deze handreiking bestaat uit een aantal richtvragen. De richtvragen zijn primair bedoeld voor degene die de regie in handen heeft in het participatieproces. Wij refereren in dit document aan de 'procesregisseur', en gaan er hierbij ook vanuit dat dit tevens de 'projectontwerper' is.

De richtvragen aan procesregisseurs vormen geen blauwdruk voor een geslaagd participatieproces. Ook zijn ze niet bedoeld als chronologisch stappenplan. Wat juist sterk naar voren is gekomen in het onderzoeksproject is dat rigide stappenplannen en blauwdrukken niet goed werken. In een open en flexibel traject is men beter in staat om met eventuele verrassingen om te gaan en (maatschappelijke, politieke, e.d.) veranderingen te accommoderen. Bovendien is elk participatieproces uniek en moet elk proces ontworpen worden op een manier die past bij de lokale en specifieke context.

Van grenzen naar kansen

Een groot deel van de vragen aan de procesregisseur is bedoeld om de vaak terugkerende mismatch van belangen, verwachtingen en beelden te voorkomen door heldere en expliciete communicatie tussen de verschillende partijen hierover te initiëren. Wat de richtvragen uniek maakt is dat zij zijn opgesteld vanuit een redentatie van grenzen aan participatie, bekeken vanuit vijf verschillende rollen die deelnemers aan het proces kunnen hebben.

De vragen zijn bedoeld om beter inzicht te krijgen in waarom dingen 'mis' lopen in een proces, dit waar mogelijk te voorkomen of te repareren, door kritische reflectie over mogelijke oorzaken. Wanneer de oorzaken helder zijn biedt dit aanknopingspunten voor oplossingen. We pretenderen niet om alle antwoorden op de richtvragen te weten.

Toepassing van de richtvragen

De richtvragen zijn globaal op drie manieren te gebruiken. Als ontwerpers van de richtvragen denken we dat al deze toepassingen in de praktijk van waarde kunnen zijn. We raden gebruikers van de richtvragen dan ook aan om de richtvragen op alledrie de manieren te gebruiken teneinde het meeste profijt eruit te trekken.

Ten eerste kunnen de vragen de procesregisseur helpen voor zichzelf duidelijk te krijgen wat het probleem is, wie hierover mee moeten en kunnen denken en hoe dat proces vorm kan krijgen. Door over potentiële problemen, valkuilen en grenzen na te denken vóór het proces begint kunnen deze problemen, valkuilen en grenzen wellicht grotendeels al vermeden worden.

Ten tweede kan de procesregisseur de richtvragen inbrengen tijdens het proces. De deelnemers raken op deze manier ook bekend met de potentiële grenzen van de procesregisseur en de andere deelnemers aan het proces, en met de randvoorwaarden waar het proces en zijn uitkomsten aan moet voldoen. Dit kan ervoor zorgen dat de deelnemers een goede, realistische verwachting hebben van het proces, waardoor teleurstellingen en frustraties achteraf vermeden kunnen worden.

Tenslotte kunnen de richtvragen als handvatten dienen voor reflectie tijdens en na afloop van het proces. De vragen kunnen helpen een beter inzicht te geven in waarom dingen gaan zoals ze gaan. Wanneer er bijvoorbeeld spanningen of tegenstrijdigheden optreden in het proces kan aan de hand van de vragen nagegaan worden waar dit vandaan komt. Is het bijvoorbeeld zo dat de probleemdefinitie in de loop van het proces veranderd is? Kan iedereen zich nog in de nieuwe probleemdefinitie vinden? Het op deze manier omgaan met de richtvragen kan leerprocessen stimuleren. Het idee van een '*reflexive practitioner*' (Schon, 1983) kan helpen dit te verduidelijken. Een procesregisseur als een *reflexive practitioner* kan steeds kritisch naar zijn of haar eigen handelen kijken, is zich bewust van de aannames die hieraan ten grondslag liggen, weet welke impact zijn of haar handelen heeft op het proces en de deelnemers, en zal hier steeds van blijven leren (Cunliffe, 2004).

Vragen per thema

Er is gekozen om de vragen te rangschikken onder een aantal thema's die van belang zijn voor een participatieproces. Zo komt in dit document eerst Het Probleem aan bod, vervolgens De Stakeholders, dan De Spelregels in het proces, de Externe Stakeholders en de Evaluatie. Dan wordt er dieper ingegaan op Vertrouwen, Een Gedeelde Probleemdefinitie, Wederzijds Leren en Een Open En Verantwoordelijk Proces. Een chronologie hierin aanbrengen is niet mogelijk of wenselijk, omdat een proces steeds weer uniek is en haar eigen eisen en grenzen stelt aan de procesregisseur, het procesontwerp en

de deelnemers. De procesregisseur zal zich dus, in elk moment van het proces, bewust moeten zijn van de antwoorden op de vragen die relevant zijn voor dit specifieke (deel)proces.

Leeswijzer

De richtvragen worden voorafgegaan door een algemene handreiking waarin een richtsnoer wordt gegeven voor een grensverleggend participatieproces. Daarna geven we een korte samenvatting van de grenzen die de verschillende actoren in een participatieproces kunnen ervaren. Tevens zijn de vragen doorspekt met lessen uit de praktijk: ervaringen van procesregisseurs, tips van maatschappelijke organisaties, frustraties en oplossingen van burgers... Cartoons illustreren grenzen, dilemma's en handelingsperspectieven. Tekstblokjes geven hier en daar uitleg over specifieke grenzen die uit ons onderzoek naar voren kwamen. We willen namelijk graag dicht bij de praktijk van waterbeherend Nederland blijven. We hopen een bijdrage te leveren aan een geslaagd, transparant en vooral ook een leuk en uitdagend participatieproces. Daarom willen we u, als lezer en mogelijke gebruiker van deze richtvragen, uitnodigen om ons uw suggesties voor en opmerkingen over deze richtvragen door te geven. Wij zien dit boekje als een levend document, dat net zoals een geslaagd participatieproces openstaat en flexibel wil zijn om zo samen tot een geslaagd, gedragen en uitvoerbaar resultaat te komen.

Handreiking

I – Ter voorbereiding: schep duidelijkheid over zeggenschap en randvoorwaarden

- a) Identificeer verschillende fases en tussenresultaten in het proces en ontwerp het traject flexibel.
- b) Identificeer en betrek op basis van de initiële probleemdefinitie probleemeigenaren en belanghebbenden (maatschappelijke organisaties, individuele burgers, overheden) en cruciale kennisdragers. Wees je er van bewust dat elk traject fases heeft en dat per fase de betrokkenheid van partijen anders kan zijn.
- c) Schep duidelijkheid over de zeggenschap die de participanten krijgen, je eigen mandaat, en de verwachte invloed van het participatieproces op de formele besluitvorming. Vertrouwen tussen de partijen is belangrijk. Duidelijkheid helpt bij dat vertrouwen.
- d) Geef aan wat de politieke-bestuurlijke, beleidsmatige, technische-inhoudelijke en financiële randvoorwaarden zijn waar de ideeën, plannen en uitkomsten van het proces aan moeten voldoen om ze uitvoerbaar en haalbaar te maken.
- e) Schep duidelijkheid over eventuele andere kaders (e.g. doorlooptijd).

II – Tijdens het participatieproces: creëer randvoorwaarden die gemeenschappelijk overleg mogelijk maken

- a) Maak verwachtingen en beelden die alle betrokkenen hebben van zichzelf, elkaar en het proces bespreekbaar.
- b) Maak ook beperkingen die participanten hebben bespreekbaar (tijd, capaciteit/financiering, mandaat, verwachtingen achterban) en denk na over hoe hiermee om te gaan
- c) Ontwikkel samen met alle deelnemers een gedeelde probleemdefinitie
- d) Stimuleer een open (participatieve) houding van alle betrokkenen.
- e) Stimuleer het wederzijds leren

III – Tijdens het (politieke) besluitvormingsproces en de uitvoering: houd het participatieve proces zo veel mogelijk open en leg verantwoording af

- a) Communiceer transparant en zorgvuldig welke afwegingen worden gemaakt, welke beslissingen worden genomen en welke (inhoudelijke / procesmatige) stappen worden voorgesteld.
- b) Organiseer een op participanten gerichte verantwoording tijdens het besluitvormingsproces en de uitvoering.

IV – Tijdens het gehele proces:

- a) Zorg dat het proces voor de deelnemers en de organisatoren plezierig is! Er zullen tijdens het proces verrassingen en waarschijnlijk ook tegenvallers en spanningen zijn. Als het proces plezierig is, maakt het dat voor de deelnemers makkelijker zich over zaken heen te zetten en constructief mee te werken en, en dat is minstens zo belangrijk, het helpt de organisatoren om het vol te houden.

Grenzen aan Participatie vanuit een actorspecifiek perspectief

In ons onderzoek bleek dat bepaalde grenzen veelal door dezelfde actorgroepen worden ervaren. Hier geven we daarom een impressie van de grenzen vanuit het perspectief van verschillende actoren. Deze grenzen zijn niet algemeen geldend, komen zeker niet voor in elk participatieproces en zijn ook slechts samengevat hier.

Maatschappelijke organisaties

Een eerste grens die participatie voor maatschappelijke organisaties moeilijk kan maken is een capaciteitsprobleem. Er lopen vaak meerdere projecten tegelijkertijd, waardoor het niet altijd mogelijk is om genoeg tijd en kennis vrij te maken om goed te participeren. Voor maatschappelijke organisaties is de keuze tussen deelname aan verschillende processen eerst strategisch; welke activiteiten ga je doen die bijdragen aan je missie? Ten tweede wordt de keuze bepaald door de middelen die zij beschikbaar hebben. Daarnaast moeten ze voldoende speelruimte krijgen om mee te doen. Maatschappelijke organisaties wijzen wat dit betreft op veelvoorkomende onduidelijkheid over onderlinge verantwoordelijkheden, deelname en inbreng, het ontbreken van "goede instructies" en beperkte kennis van de (formele) verantwoordelijkheid en verhoudingen tussen betrokken overheden. Het is voor hen vaak onduidelijk wat ze kunnen verwachten van participatie en inspraak: meedenken of meepraten? Waarom wordt dit proces georganiseerd, wat is onze rol en wat is de status van onze inbreng? Wanneer moet je inhaken? Wanneer moet je afhaken? Soms is het tevens moeilijk voor organisaties om de inhoud van de processen waar zij aan deelnemen door te vertalen naar hun achterban. Ook hebben maatschappelijke organisaties vaak een andere definitie van het probleem dan de overheidspartijen en omarmen ze de voorgestelde oplossingrichting dan ook niet. Tenslotte wordt beperkte kennis en de toegankelijkheid, beschikbaarheid en het gebruik van informatie vaak genoemd als grens aan participatie.

Burgers

Burgers hebben niet altijd evenveel vertrouwen in de overheden en haar ambtenaren. Dit vertrouwen kan wel opgebouwd worden, maar wanneer burgers participeren in een project en ze merken dat er (naar hun mening te) weinig met hun inbreng gedaan wordt verliezen ze het opgebouwde vertrouwen weer snel. Dit heeft er ook mee te maken dat burgers vaak maar beperkte kennis over de procedures van het participatietraject hebben. Hierdoor is het voor hen dan ook vaak moeilijk om deel te nemen aan het proces. Het is niet zonder meer duidelijk op welke manier(en) de burger de planvorming kan beïnvloeden. Welke besluiten er zijn genomen, waarop deze besluiten zijn gebaseerd en wat zijn rol hierin is geweest is niet altijd transparant. Het tijdsaspect van participatieprocessen kan ook voor dilemma's zorgen: als burger wil je aan de ene kant dat zo'n project zo min mogelijk beslag legt op je vrije tijd, aan de andere kant wil je wel voldoende tijd hebben om eraan te besteden en mee te denken over oplossingen. Wil je al meedoen aan de (tijdsintensieve) planvorming, of wil je kunnen kiezen tussen verschillende alternatieven? De lange doorlooptijd van de participatieprojecten en van de besluitvormingsprocedures kan dan ook een grens vormen voor de burger waardoor er aan het eind van een proces nog maar weinig burgers betrokken zijn.

Inhoudelijk hebben de burgers vaak maar weinig (hydrologische, economische, enz.) kennis van het project. De kennis die zij wel hebben, voornamelijk ervarings- en gebiedskennis, wordt niet altijd benut en/of gewaardeerd in een proces. De oorzaken en de gevolgen van de problemen die besproken worden zien burgers vaak anders dan de andere deelnemende partijen. Zowel over de waarden als over de feiten die belangrijk zijn voor de definitie van het probleem wordt vaak een andere visie gegeven. Hierdoor denken zij dan ook vaak andere oplossingsrichtingen.

Beleidsambtenaren

De beleidsambtenaar heeft in het participatieproces een speciale rol. Behalve participant en voorbereider van besluiten vanuit een overheidsorgaan is de beleidsambtenaar vaak ook de regisseur van het participatieproces. Deze dubbelrol levert verschillende dilemma's op. Het eerste dilemma is dat tussen bestuur en publiek. Bij participatie proberen beleidsambtenaren de belangen van de maatschappij te betrekken bij de politiek besluitvorming, 'Maar je kan het niet iedereen naar de zin maken'. Afstand tot het publiek kan inhouden dat het publiek zich minder betrokken voelt waardoor minder draagvlak ontstaat (wat het participatieproces kan frustreren). Afstand tot het bestuur kan betekenen dat de bestuurder het gevoel heeft dat hij de regie op het proces kwijt is (wat de politiekambtelijke verhouding kan verstoren). Hier speelt ook de vraag in hoeverre de beleidsambtenaar zwaarwegende individuele belangen van het publiek een plek kan geven in het proces. Een volgend dilemma is dat tussen inhoud en proces. De beleidsambtenaar moet vaak zowel inhoudelijk als procesmatig sterk zijn en een balans vinden tussen inhoudelijke regie en open sturing. Kies je voor kwaliteit van het beleid of kwaliteit van het proces? Een terugkomende grens voor de beleidsambtenaar is de probleemdefiniëring. Als de deelnemers van de participatie de probleemanalyse van de beleidsambtenaar niet herkennen is het lastig een open dialoog aan te gaan. Vertrouwen en het delen in kennis is hierbij een belangrijk aspect

Uitvoerende ambtenaren

In contacten met de buitenwereld krijgt de uitvoerend ambtenaar vaak als eerste de kritiek over het gemaakte beleid over zich heen. Uitvoerende ambtenaren hebben de regels en besluiten niet verzonnen maar moeten deze wel uitvoeren. Zij zijn dus de eersten die als uitvoerder te maken krijgen met tegenstand van betrokken burgers en ondernemers en ondervinden in hun handelen niet altijd adequate rugdekking van de politieke leiding. Ook kan de uitvoerende ambtenaar misschien nog wel meer dan andere ambtenaren aanlopen tegen het tekort aan politieke legitimatie. En als geen ander loopt de uitvoerende ambtenaar aan tegen grenzen met betrekking tot uitvoerbaarheid. Veel problemen ten aanzien van financiering, beheer en grondverwerving komen pas in de fase van uitvoering tegen het licht, terwijl er dan vaak al veel dingen zijn beloofd en toegezegd aan de keukentafel. Zeker wanneer dit op basis van vrijwilligheid moet gebeuren, ligt er bijvoorbeeld bij de verkoop van private gronden, een werkelijke 'hindermacht' die voor de uitvoerende ambtenaar een grens aan de mogelijkheden van participatie vormt.

Politiek bestuurder

Een belangrijk dilemma waarmee een politiek bestuurder mee geconfronteerd kan worden is de vraag hoeveel commitment er vooraf aan een participatief proces gegeven kan worden, zonder te weten wat de uitkomsten van het participatieproces zullen zijn. Hieraan grenst het dilemma van representatieve democratie versus participatieve democratie. De bestuurder is ons democratisch stelsel immers verkozen als volksvertegenwoordiger om bepaalde besluiten te nemen. Dit kan conflicteren met besluiten die worden genomen in een participatief proces. De wijze waarop de bestuurder hiermee omgaat kan grote invloed hebben op het verloop van het participatieve proces. Ook de verhouding tussen bestuurders en de beleidsambtenaren in een participatieproces kan leiden tot grenzen. Hoezeer durf of kun je als bestuurder de regie over laten aan de beleidsambtenaar? Hoe zorg je dat je toch voldoende 'feeling' met het proces behoudt? Wat verder opvalt is dat bestuurders in sommige gevallen aangeven dat de probleemdefinitie door alle partijen wordt gedeeld, terwijl dit door andere partijen anders wordt gepercipieerd. Er wordt soms meer eenheid tussen de deelnemers aan een participatief proces onderling toegedicht dan in werkelijkheid het geval is. Voor bestuurders kunnen daarnaast op lokaal en/of regionaal niveau lastige situaties ontstaan wanneer vraagstukken op verschillende schaalniveaus spelen. Dit kan er bijvoorbeeld toe leiden dat gedeputeerden de lokale wethouders moeten vertegenwoordigen.



Succesvolle participatie

Gevallen van succesvolle participatie kunnen verklaard worden door een goede regie, een grote mate van vertrouwen tussen de betrokken partijen en uitvoerbaarheid van de uitkomsten. Regie, vertrouwen en uitvoerbaarheid zijn nauw met elkaar verweven. Zo kan een goede regie voorkomen dat projecten uitmonden in onuitvoerbare uitkomsten en kan een succesvolle uitvoering bijdragen aan vertrouwen in participatieprocessen. Bij bestuurders en volksvertegenwoordigers moet het vertrouwen bestaan dat het participatieproces hun eigen (representatieve) verantwoordelijkheid niet zal ondermijnen. Voor veel burgers en maatschappelijke organisaties geldt als een eerlijk proces dat ze de kans krijgen om hun punten te maken, dat de besluitvormer deze punten serieus meeneemt in de finale afweging, en dat de besluitvormer vervolgens verantwoording aflegt over de keuzes die hij hierin maakt.

Flexibel ontwerp

Een belangrijk, overkoepelend element is dat een open, uitnodigende, flexibele en belangstellende houding van de procesregisseur van groot belang is voor het slagen van het project. Een flexibele houding zal bijvoorbeeld ervoor kunnen zorgen dat een verandering van de probleemdefinitie gedurende het project geen bedreiging maar juist een kans kan zijn voor een geslaagd proces. Immers, de deelnemers aan het proces hebben dan invloed kunnen uitoefenen op de perceptie van het probleem en zullen dan ook meer commitment kunnen geven aan de oplossingen die hiervoor gevonden worden in het proces. Ook is het goed om bij het opstellen van het procesontwerp en het uitnodigen van de deelnemers in het achterhoofd te houden dat er verschillende fasen te onderscheiden zijn in elk proces. Per fase kan de betrokkenheid van de belanghebbenden anders zijn. De keuze voor wie er waar en hoe aanwezig moet zijn, moet dus per fase gemaakt worden en ook weer opnieuw gemaakt worden wanneer de definitie van het probleem is veranderd.

Richtvragen

a) Het probleem

1. Waarom moet er een nieuw plan komen?
 - a. Wat is het probleem?
 - b. Hoe groot is het probleem?
 - c. Volgens wie / voor wie is dat een probleem?
 - d. Hoe zou je het probleem nog meer kunnen 'framen'?
2. Wat moet er uit het proces komen? (Niet alleen inhoudelijk, maar bv: "er moet een uitspraak over dijkverhoging komen")
3. Waarom wil ik een participatieve insteek?
 - a. Wat zijn de alternatieven en hun ingeschatte effecten?
4. Welke mate van participatie moet, kan en wil ik insteken?
 - a. Informeren
 - b. Raadplegen
 - c. Adviseren
 - d. Coproduceren
 - e. (Mee)beslissen
 - f. Zelfbeheer
5. Welke status hebben de uitkomsten van het participatieproces in de formele besluitvorming?
 - a. Welke daadwerkelijke invloed hebben de participanten?
 - b. Hoe worden de resultaten van het participatieproces ingebracht in de formele besluitvorming?
 - c. Hoe worden die geborgd?
 - d. Hoe kan ik dit de deelnemers duidelijk maken?
6. Wat zijn de kaders en randvoorwaarden waar de ideeën, plannen en uitkomsten van het proces aan moeten voldoen om ze uitvoerbaar en haalbaar te maken?
 - a. politiek-bestuurlijk
 - b. beleidsmatig (bestaande wet- en regelgeving, ook EU en internationale regelgeving)
 - c. technisch-inhoudelijk (bv. geen daling in grondwaterstanden)
 - d. financieel
 - e. ...
7. Wat betekenen deze kaders en randvoorwaarden voor het proces?
 - a. Welke invloed hebben de randvoorwaarden op de mogelijke fasering van het proces?
8. Kunnen de randvoorwaarden nog veranderen gedurende het proces?
 - a. Hoe kan je daarmee omgaan?

9. Hoe kan ik de deelnemers bekend maken met de kaders en randvoorwaarden waar de ideeën, plannen en uitkomsten van het proces aan moeten voldoen om ze uitvoerbaar en haalbaar te maken?
- Kunnen de deelnemers zich hierin vinden?
 - Zo nee: hoe kan je daarmee omgaan?

Lessen van en voor de praktijk

“Het is belangrijk kaders te schetsen waarbinnen overleg mogelijk is”
(Beleidsambtenaar).

“[Wees] helder in de boodschap die je hebt. Ga niet pijnverzachtend aan het werk. Als er al beslissingen genomen zijn, geef dat dan aan. Hier komt die sloot, geen discussie meer mogelijk, daar gaan we het niet over hebben”
(Maatschappelijke organisatie)

“Als je in te strak gareel zit, qua proces, qua tijd, dan moet je je afvragen of een heel proces met participatie met burgers en belangen kan, dat zijn de grenzen”.
(Burger)

“De randvoorwaarden waren te beperkt; er was geen discussie mogelijk over voor ons belangrijke thema's”.
(Maatschappelijke organisatie)



10. Wat is de reikwijdte van het proces?
 - a. Welke onderwerpen kunnen er wel en niet besproken worden?
 - b. Is dit duidelijk en acceptabel voor de deelnemers?

11. Wat is de onderlinge rolverdeling wanneer er meerdere bestuurslagen bij het probleem betrokken zijn?
 - a. Wie is waarvoor verantwoordelijk?

12. Wat zijn mijn eigen belangen?
 - a. Procesmatig
 - b. Inhoudelijk
 - c. Ga ik voor de kwaliteit van het plan, of voor de kwaliteit van het proces?
 - d. Als ik inhoudelijk een duidelijk belang heb, kan ik dan zelf wel het proces leiden?
 - e. Hoe (en in welke mate) communiceer ik mijn eigen belangen naar de deelnemers?

13. Hoe komen we samen, rekening houdend met ieders eigen belang, naar een gezamenlijke oplossing voor het probleem?
 - a. Heb ik scenario's nodig?
 - b. Reageren mensen op externe voorstellen en alternatieven?
 - c. Gaan mensen zelf ontwerpen?
 - d. Hoe worden belangen afgewogen, hoe kom je tot een geaccepteerde balans tussen deze belangen?
 - e. ...

GRENZEN AAN PARTICIPATIE



b) De Stakeholders

1. Welke partijen zijn belanghebbend voor het beoogde plan?
 - a. partijen die gezien hun (juridische) positie daadwerkelijk invloed hebben
 - b. de individuele burger/bewoner van het gebied
 - c. (private) partijen nodig voor de uitvoering van het plan
 - d. maatschappelijke organisaties / belangengroepen -welke belangen spelen in het gebied?
 - e. Verschillende overheden: ambtelijk en bestuurlijk
 - f. kennisdragers/deskundigen
 - g. ...
2. Welke stakeholders wil ik daadwerkelijk betrekken?
 - a. Hoe groot kan de groep worden?
3. Wanneer moeten welke partijen betrokken worden?
 - a. Moeten ze er steeds allemaal bij zijn?
 - b. Zijn er verschillende stakeholders in de verschillende fasen van het proces?
4. Wat verwacht ik van de deelnemers?
 - a. Welke inbreng verwacht ik, en in welke fasen?
5. Wat is het nut van dit proces voor de stakeholders?
 - a. Hoeveel tijd/geld/moeite kost het de deelnemers?
 - b. Wat zijn voor de stakeholders de voordelen van participeren?
6. Hoe en wanneer moeten de stakeholders uitgenodigd worden?
 - a. Door welke organisatie?
 - b. Hoe krijg ik stakeholders die moeilijk te betrekken zijn aan boord?
7. Hoe kan ik de relevante politiek bestuurder meenemen in het participatieve proces?
8. Welke beperkingen hebben de betrokkenen als het gaat om deelnemen aan het participatieproces?
 - a. Hoe maak ik de specifieke beperkingen van de deelnemers (tijd, capaciteit/financiering, verwachtingen achterban) bespreekbaar?
 - b. Hoe kan ik ervoor zorgen dat dit het proces niet nadelig beïnvloedt?
9. Wat zijn de belangen van de stakeholders
 - a. Wat zijn hun expliciete belangen?
 - b. Hebben ze ook impliciete belangen? Welke dan?
 - c. Hoe maak ik ook de impliciete belangen zoveel mogelijk bespreekbaar?

10. Zijn de achterbannen van de participerende maatschappelijke organisaties op de hoogte van de voortgang van het proces?
- a. Zijn zij tevreden met de inbreng van hun vertegenwoordiger in het proces?



Mogelijke beperkingen van actoren

Ambtenaren: de politiek bestuurder kan iets anders beslissen dan er uit het participatief proces gekomen is en iets anders dan waar de ambtenaar in kwestie in mee is gegaan in het proces. De ambtenaar kan uitleggen dat het kan zijn dat de bestuurders iets anders beslissen, dat de handelingsruimte als ambtenaar beperkt is. Een tweede punt bij ambtenaren kan zijn dat ze met twee petten op aan tafel zitten: een inhoudelijke pet (er moeten bepaalde beleidsdoelen gerealiseerd worden) en een procesmatige pet (het participatieve proces moet kwalitatief goed en eerlijk zijn). Een oplossing hiervoor kan het inschakelen van een externe procesleider zijn.

Politiek bestuurders: het volgende dilemma kan beperkend werken: hoeveel vrijheid kun je en durf je als bestuurder te geven aan het proces en hoe gecommiteerd ben je aan de uitkomsten ervan? Te veel afstand van de bestuurder van het participatieproces leidt tot grenzen, omdat de bestuurder zich niet meer kan identificeren met het proces of met de uitkomst ervan. Te weinig afstand leidt tot grenzen bij de deelnemers. Immers, indien er niets is om over te praten, dan heeft participeren weinig zin.

Maatschappelijke organisaties: de capaciteit van de eigen organisatie kan een beperking vormen in termen van onvoldoende personen, geld, tijd en kennis. Tevens vergt het meekrijgen van de achterban soms meer tijd dan er beschikbaar is in het proces en kan dit ook voor inhoudelijke moeilijkheden zorgen.

Burgers: een belangrijke beperking kan de lange doorlooptijd van de participatieprojecten en van de besluitvormingsprocedures zijn. Soms blijven er aan het einde van een participatietraject maar weinig betrokken burgers over. Ook de inhoudelijke en procesmatige complexiteit van een project kan tot grenzen aan de betrokkenheid van burgers leiden.

Lessen van en voor de praktijk

“Er zijn wel momenten geweest dat ik dacht: moet ik nu weer naar Werkendam? Ik moet ook intern wel duidelijk kunnen maken waar al die tijd in gaat zitten: er zitten hier natuurlijk ook boekhouders die vragen gaan stellen” (Maatschappelijke organisatie)

“Je moet altijd goed kijken bij de mensen die om tafel zitten welke rol die hebben”
(Beleidsambtenaar).

“Als je zegt: ‘we doen ons stinkende best om een goed plan op tafel te leggen, dan kunnen ze niet om ons heen’, dan ben je ook op zoek naar het gemeenschappelijk belang. Dat kan je dan ook verwachten van de mensen die mee doen” (Beleidsambtenaar)

“Waar moet je aan tafel zitten en waar niet? Je ziet door de bomen het bos niet meer. Hoe maak je de keuze waar je bij moet zijn?” (Maatschappelijke organisatie)

“We moeten zoeken naar financiering. Dit verengt de keuze om mee te doen in participatieprocessen. De keuze voor welk proces is eerst strategisch, en dan bepaald door de middelen. Daarnaast moet je ruimte krijgen om mee te doen” (Maatschappelijke organisatie)

“Ik denk dat het dilemma van de burger het tijdsaspect is. Het moment waarop je in een participatieproces komt, en de grip die je daarop hebt, en ook de tijd die daarmee gemoeid is. Als burger wil je aan de ene kant dat zo'n project zo snel mogelijk is afgelopen, en aan de andere kant wil je eigenlijk, wil je wel voldoende tijd hebben om eraan te besteden”.
(Burger)

c) De 'Spelregels'

1. Hoe kan het proces ingericht worden?
 - a. Hoelang zal het participatieve proces gaan duren?
 - b. Zijn er meerdere fasen nodig?
 - c. Waar bestaan die fasen dan uit?
 - d. Wie moet er betrokken worden in welke fase?
 - e. Wat zijn de eindproducten van de verschillende fasen?
 - f. Is de mate van participatie hetzelfde in de verschillende fasen?
 - g. Wanneer begint dan de formele besluitvormingsfase?
 - h. Hoe zorg ik voor aansluiting van het participatieve traject bij de besluitvormingsfase?
 - i. Hoe ga ik om met onvoorziene gebeurtenissen in het proces?
 - j. Is het procesontwerp flexibel genoeg om hiermee om te gaan?
2. Wat zijn de 'spelregels' binnen het participatieproces?
 - a. Op welke manieren komen beslissingen in het participatieve proces tot stand?
 - b. Wie besluit wat, wanneer en op welke wijze?
 - c. (Hoe) Wordt dit gedocumenteerd? (denk ook alvast aan wat er nodig is voor een evaluatie van het project)
 - d. Wat kan er wel en niet aan methodes toegepast worden, ook gezien de financiën van het project?
 - e. Hoe worden eventuele conflicten binnen het proces opgelost?
3. Wat zijn de spelregels met betrekking tot de deelnemers?
 - a. Op welke basis zijn de deelnemers aan het project geselecteerd, en kunnen zij ook weer opstappen als het hen niet bevalt?
 - b. Welk commitment moeten/kunnen de deelnemers aan de uitkomsten van het proces verbinden?
 - c. Wat kunnen de verschillende partijen binnen het proces wel en niet van elkaar en de organisatie verwachten?
 - d. Krijgen de deelnemers een (financiële) vergoeding voor hun deelname of hun reiskosten?
4. Heeft elke deelnemer dezelfde positie in het proces?
 - a. Is er bijvoorbeeld een tweedeling tussen een projectgroep en een klankbordcommissie?
 - b. Is deze rolverdeling duidelijk en acceptabel voor alle deelnemers?
5. Hoe vaak wil ik bijeenkomen met de deelnemers?
 - a. Wat is een goede frequentie van bijeenkomsten om mensen betrokken te houden maar hen niet te overvragen?
 - b. Hoeveel tijd heeft de organisatie tussen de bijeenkomsten nodig om voor te bereiden?
6. Waar worden de participatieve bijeenkomsten gehouden?
 - a. Is de locatie goed te bereiken voor iedereen?
 - b. Voelt iedereen zich daar op zijn gemak, durft iedereen daar vrijuit te spreken?

7. Bij besluitvorming op nationaal/provinciaal niveau en participatie op lokaal niveau: wat zijn de consequenties hiervan?
 - a. Welke rol moeten/kunnen (lokale) politici en bestuurders hierin spelen?
 - b. Hoe maak ik de consequenties hiervan bekend aan de deelnemers?
8. Zijn er andere manieren waarop participanten het proces kunnen (proberen te) beïnvloeden?
 - a. Welke consequenties kan dat hebben voor het proces?
9. Welke rol speelt de media in het proces?
 - a. Moeten hier afspraken over gemaakt worden?
10. Voorzie ik personele wisselingen?
 - f. Bij de projectorganisatie?
 - g. Bij de deelnemers?
 - h. Hoe kan ik ervoor zorgen dat het opgebouwde vertrouwen niet verloren gaat door deze wisselingen?
11. Hoe communiceer ik deze spelregels naar de deelnemers?
 - a. Hoe kan ik ervoor zorgen dat deze regels duidelijk zijn en nageleefd worden?



Lessen van en voor de praktijk

“Het is vaak onduidelijk welke eisen aan het participatieproces gesteld worden.“ (Maatschappelijke organisatie)

‘Van het (...)verbond weet ik dat die op een gegeven moment de bomen door het bos niet meer zagen. Ook de organisatorische complexiteit! Waar moet ik zijn? Zij hebben hierdoor een slag gemist (...)’ (Maatschappelijke organisatie)

d) Externe Stakeholders

1. Naast de deelnemers aan het participatietraject hebben de plannen ook gevolgen voor anderen in de streek. Hoe kan ik die meenemen in het traject?
 - a. Voorlichtingsavonden organiseren
 - b. Nieuwsbrieven sturen
 - c. Persberichten
 - d. De dorps/wijkraad mee laten participeren in het traject, hen vragen de ontwikkelingen in het proces door te vertellen naar de achterban
 - e. Een website beschikbaar stellen waarop bewoners informatie kunnen vinden over de voorlopige plannen en de procedures
 - f. ...
2. Hoe ga ik om met weerstand van de bevolking tegen de voorgestelde plannen?
 - a. Heeft dit consequenties voor de deelnemers?



e) Evaluatie

1. Wordt het proces geëvalueerd?
2. Voor wie is de evaluatie bedoeld?
 - a. Voor mezelf
 - b. Voor de organiserende partijen
 - c. Voor de deelnemers
 - d. Om lering uit te trekken voor toekomstige processen
 - e. ...
3. Wie voert de evaluatie uit?
 - a. Hebben de deelnemers daar een rol in? Welke dan?
 - b. Doe ik de evaluatie zelf?
 - c. Of besteed ik die uit aan een derde partij?
4. Welke elementen zijn belangrijk om mee te nemen in de evaluatie?
5. Wanneer moet er begonnen worden met de evaluatie?
 - a. Welke vereisten stelt de beoogde evaluatie aan de documentatie van het proces?

Lessen van en voor de praktijk

“Als een project klaar is, zou je eigenlijk terug moeten kijken naar wat je hebt geleerd, en dat vastleggen. Intern voor in de eigen organisatie, maar ook als goed voorbeeld voor anderen”. (Voorzitter klankbordcommissie)

“Ik wil eigenlijk alleen nog maar voorstellen goedkeuren waarin monitoring is opgenomen, dat is heel erg belangrijk”.
(Bestuurder)

f) Vertrouwen

1. Hoe kan ik ervoor zorgen dat de verwachtingen en beelden die betrokkenen hebben van zichzelf, elkaar, mij en het proces bespreekbaar zijn?
 - a. Hoe zien de verschillende deelnemers elkaar?
2. Hebben de deelnemers vertrouwen in het participatieve proces zoals we dat nu gaan insteken?
 - a. Hebben ze vertrouwen in elkaar?
 - b. Hebben ze vertrouwen in de projectorganisatie?
 - a. Hebben ze vertrouwen in het procesontwerp?
 - b. Hebben ze er vertrouwen in dat ze hun eigen punten in kunnen en mogen brengen?
 - c. Zijn er gebeurtenissen in het verleden geweest die het vertrouwen geschaad hebben?
 - d. Wanneer er sprake is van wantrouwen: hoe zorg ik ervoor dat het vertrouwen er komt?
 - e. Heb ik zelf vertrouwen in de (opstelling van de) stakeholders?

Verwachtingen

Wat uit het onderzoek Grenzen aan Participatie blijkt is dat verschillende betrokkenen, zoals bestuurders, ambtenaren, burgers en maatschappelijke organisaties, niet alleen vanuit verschillende (organisatie en persoonlijke) belangen en perspectieven communiceren, maar ook dat zij zich in de interacties laten leiden door verwachtingen en beelden van hun eigen rol en die van anderen.

3. Welke verwachtingen / welk beeld hebben de deelnemers?
 - a. Van het proces?
 - b. Van elkaar?
 - c. Van de procesregisseur?
 - d. Van wat er met de uitkomsten van het proces gedaan wordt?
 - e. Zijn deze verwachtingen realistisch?
 - f. Zijn deze verwachtingen bespreekbaar, en hoe doe ik dat dan?

Onzichtbare grenzen

Wat blijkt is dat de verschillende betrokkenen aan participatieprocessen niet alleen vanuit verschillende belangen en perspectieven communiceren, maar ook dat zij zich laten leiden door verwachtingen en beelden van hun eigen rol en die van anderen. Dit is wat participatieprocessen vaak zo gecompliceerd maakt. Naast de harde juridische en politiek bestuurlijke grenzen zijn deze impliciete beelden en verwachtingen misschien wel de belangrijkste virtuele, haast onzichtbare grenzen aan de participatie. Er ligt hier een belangrijke taak voor de procesregisseur om de verwachtingen en beelden van de betrokkenen zoveel mogelijk bespreekbaar te maken. Hiermee wordt tegelijk een belangrijke bijdrage geleverd aan de inhoudelijke kwaliteit van het participatieproces. Een open houding helpt namelijk alle betrokkenen om verschillende invalshoeken te herkennen en te erkennen. Zo draagt het bespreekbaar maken van verwachtingen en beelden ten aanzien van elkaars opvattingen, belangen en rollen, direct bij aan het structureren van het beleidsprobleem.



4. Is iedere deelnemer in staat om de eigen standpunten te verwoorden, naar die van andere te luisteren en kan iedereen respect opbrengen voor elkaar?
- Voelt iedereen zich vrij genoeg om te spreken?
 - Is iedereen bereid om naar elkaar te luisteren?
 - Zo niet: hoe zorg ik ervoor dat deze sfeer wel ontstaat?
 - Zijn er andere mogelijkheden om ervoor te zorgen dat iedereen gehoord wordt (vb: keukentafelgesprekken met verleggen participanten)?

Strategisch gedrag

Niet alles kan transparant en open zijn in een participatieproces. Elke partij heeft haar eigen belang, en zal om strategische redenen niet altijd het achterste van haar tong laten zien.

5. Hoe kan ik ervoor zorgen dat iedereen zich ervan bewust is dat strategisch gedrag voor kan komen?
- Hoe zorg ik ervoor dat iedereen wel rekenschap probeert af te leggen naar elkaar?
6. Hoe geef ik hierin zelf een goed of verkeerd voorbeeld?



EEN GRENS AAN PARTICIPATIE



IS DE DUBBEL AGENDA

Lessen van en voor de praktijk

“Je moet de taal kunnen spreken en begrijpen en de goede toon kunnen aanslaan”
(Politiek bestuurder).

“Als bestuurder moet je een beetje kunnen loslaten, het gaat niet zo snel fout. Je mag wel wat hoger in de participatieladder gaan zitten. Je moet de risico’s durven nemen”
(Politiek bestuurder).

“Meegroeien in het proces is een belangrijke, dat is juist het idee van participeren”
(Burger).

“Je moet er samen uit komen; soms door water bij de wijn te doen. Je moet allemaal een beetje schuiven” (Burger).

“Elkaar kennen is de helft van het werk binnen een participatieproces. Je moet de namen kennen van de individuen en weten welke zaken er spelen. Ook moet je je het gebied eigen maken. Hoe zit de streek in elkaar, hoe zitten de mensen in elkaar, hoe reageren ze?” Politiek bestuurder).

g) Een gedeelde probleemdefinitie

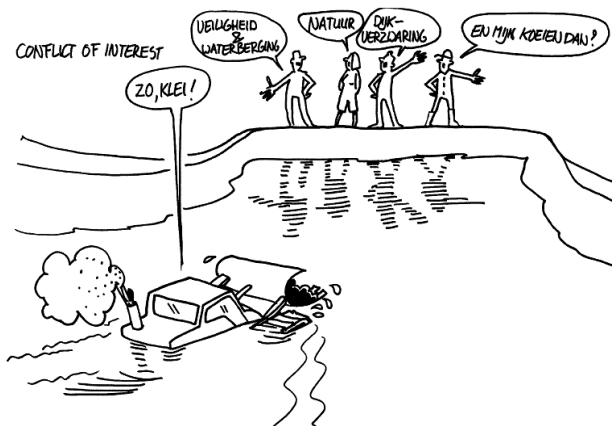
1. Interpretieren en beleven de betrokkenen het aan te pakken probleem op een dezelfde manier?
 - a. Is de problematiek helder en bekend, of geven verschillende stakeholders andere definities van het probleem?
 - b. Gaan die verschillen in definities over de feiten (vb: wel of geen sprake van bodemdaling) of over waarden (vb: het is belangrijk om landbouw in het gebied te behouden)?
 - c. Leiden deze verschillen in de probleemopvatting ook tot andere oplossingsrichtingen?

2. Hoe kan ik ervoor zorgen dat de deelnemers elkaar confronteren met deze verschillende probleemopvattingen en deze naar elkaar toe articuleren? Denk hierbij aan de volgende punten die besproken moeten worden:
 - a. Waar gaat het project inhoudelijk over?
 - b. Wat is precies het probleem dat opgelost moet worden en hoe zou dit moeten gebeuren?
 - c. Welk belang heb ik/mijn organisatie in dit gebied?

3. Hoe kunnen we als groep omgaan met die verschillen?
 - a. Hoe zorg ik ervoor dat tijdens deze confrontatie iedereen elkaars inbreng en kennis respecteert?
 - b. Hoe zorg ik ervoor dat de verschillende deelnemers elkaars belangen en percepties erkennen en wellicht ook herkennen?
 - c. Hoe zorg ik ervoor dat alle oplossingsmogelijkheden besproken kunnen worden zonder dat er direct over geoordeeld wordt?

4. Hoe kom ik vervolgens tot een gedeeld probleembesef en tot een gedeelde definitie hiervan?
 - a. Is het mogelijk om deze verschillende definities te integreren en zo het probleem te structureren en gezamenlijk te definiëren?
 - b. Kan iedereen zich vinden in de gezamenlijk geformuleerde probleemdefinitie?
 - c. Wanneer een gedeelde probleemdefinitie niet mogelijk blijkt te zijn, kan ik de bandbreedte van de probleemdefinities in kaart brengen, en kunnen we hier dan verder mee werken?

5. Heeft een veranderde probleemdefinitie nog verdere invloed op het proces?
 - a. Moeten er nieuwe belanghebbenden uitgenodigd worden, zitten er partijen die nu niet meer belanghebbend zijn aan tafel?
 - b. Voldoet de nieuwe definitie nog aan de kaders en randvoorwaarden die waren vastgelegd?
 - c. Zo niet: moet dan de definitie weer aangepast worden of kunnen de kaders afgestemd worden op de probleemdefinitie?
 - d. Welke invloed heeft deze gezamenlijke probleemdefinitie op de mogelijke oplossingsrichtingen?



Lessen van en voor de praktijk

“Participatie moet beginnen met een gezamenlijk probleembesef”
(Uitvoerend ambtenaar).

“Ontwerpateliers zijn een goede manier om gezamenlijk problemen te verkennen. De belangen apart uit te lichten en door middel van ontwerp belangen te integreren. Er uit komen met zijn allen op een creatieve manier, waarbij het ontwerp de oplossing biedt”
(Beleidsambtenaar).

“Een brede inventarisatie helpt je om alle meningen te schetsen, ook naar het bestuur toe. En het helpt om mensen naar elkaar te laten luisteren” (Beleidsambtenaar).

“Je moet open staan voor alle ideeën die over tafel komen. Je moet dan begrip hebben dat er vele wegen naar Rome leiden. Je probeert tot een gedeeld beeld te komen”
(Politiek bestuurder).

“Het is natuurlijk leuk werk, schetsen en tekenen. Maar ze denken te weinig aan ons. Allerlei leuke plannen met drijvende huisjes, vloten en kreekjes. Maar het vertrouwen in het project heeft daarmee een stevige knauw gekregen” (Burger)

“Het vervelende is: het is allemaal subjectief. Wat is mooi, wat is beter, wat is best? En vanuit welk gezichtspunt bekijk je het? Van een jonge knaap, of van die oudere man die de rest van zijn leven in de zoi zit?”
(Burger)

h) Wederzijds leren

1. Welke rol heeft inhoudelijke informatie in het proces?
 - a. Is alle relevante informatie beschikbaar voor iedereen?
2. Welke informatie is nodig voor het proces?
 - a. (Technische) informatie van deskundigen
 - b. Gebiedskennis
 - c. Ervaringskennis
 - d. Procedurele kennis
 - e. ...
3. Wie brengen inhoudelijke informatie in?
 - a. Deskundigen uit de deelnemersgroep (vb: ambtenaren)
 - b. Externe deskundigen (vb: consultancy bureau, rijksambtenaren, wetenschappers)
 - c. Gebieds- en ervaringsdeskundigen (vb: bewoners, boeren uit het gebied)
 - d. ...
4. Wanneer moet welke inhoudelijke informatie ingebracht worden in het proces?
 - a. Wanneer is welk soort kennis/informatie/expertise relevant?
 - b. Wanneer moet ik de relevante kennisdragers dus bij het proces betrekken?
 - c. Op welke manier moet ik dat doen?
5. Vertrouwen de deelnemers de aanbieders van de informatie?
 - a. Worden er vraagtekens gezet bij de juistheid van de aangeboden informatie?
 - b. Hoe kan ik hiermee omgaan?
6. Hoe zorg ik ervoor dat alle participanten de aangeboden informatie goed kunnen begrijpen? Bewoners en boeren hebben vaak een andere bagage en behoefte aan kennis dan ambtenaren hebben...
 - a. Kan jargon vermeden worden?
 - b. Worden moeilijke termen uitgelegd?
 - c. Zijn alle belangrijke begrippen eenduidig en is het voor mezelf en alle deelnemers duidelijk wat ermee bedoeld wordt?
 - d. Hebben participanten de mogelijkheid om verhelderende vragen te stellen?
 - e. Hebben de (externe) deskundigen hun spreekstijl aangepast aan de doelgroep?
 - f. Wordt de informatie op het juiste abstractieniveau aangeboden?
 - g. Zijn er visualisaties mogelijk/nodig om de informatie helder over te brengen?

7. Hoeveel tijd hebben participanten nodig om zich de aangeboden informatie eigen te maken?
 - a. Wanneer moeten rapporten beschikbaar zijn zodat iedereen voldoende tijd heeft om zich voor te bereiden?
 - b. Is er voldoende tijd zodat bv. maatschappelijke organisaties en belangengroepen de informatie met hun achterban kunnen bespreken?
8. Weten alle deelnemers de benodigde informatie te vinden?
 - a. Worden hun verzoeken om informatie tijdig gehonoreerd?
9. Is de complexiteit van de informatie proportioneel in verhouding tot de beoogde uitkomst?
10. Is er voldoende informatie beschikbaar voor een afgewogen besluit?



Lessen van en voor de praktijk

“Je moet proberen de asymmetrie van het kennisniveau aan te pakken, gelijk te trekken. Dit vraagt echter veel tijd, die moet je bereid zijn te investeren. Je moet het kennisniveau aanpassen aan de deelnemers” (Politiek bestuurder).

“Er zit ook heel veel kennis bij burgers en agrariërs. Dit biedt kansen om hierin samen te werken” (Beleidsambtenaar).

“Goede middelen om te communiceren zijn belangrijk (...). Je moet het visueel maken” (Politiek bestuurder).

“Die informatieongelijkheid is natuurlijk een geweldig probleem, burgers hebben wat dat betreft een enorme achterstand die ze snel moeten inlopen” (Burger)

“Het hangt ook af van hoe je uitleg over iets krijgt. Als je goede uitleg krijgt, van het zit zo en zo en zo, is dat veel makkelijker te geloven, te accepteren, dan als je een of ander vaag verhaal krijgt, dan denk je: dat kan niet goed zijn. Je hoeft geen professional te zijn om te voelen wat goed zit in zo'n proces, en om te denken, nou, dat kan niet goed zijn. Dat moeten ze nog even goed bekijken, of dat zit wel goed” (Burger)

De stukken komen laat binnen, waardoor je je niet meer kunt verdiepen in de stukken.
“Soms verdronk je in de stukken”
(Maatschappelijke organisatie)

i) Een open en verantwoordelijk proces

1. Hoe kan ik het participatieve proces openhouden tijdens het formele besluitvormingsproces?
2. Op welke manier worden de resultaten van het participatieve proces ingebracht in de formele besluitvorming?
 - a. Zijn de betrokken bestuurders aanwezig geweest bij het participatieve proces?
 - b. Zo niet: hoe kan ik ervoor zorgen dat zij ook iets meekrijgen van de argumentatie die achter de uitkomsten van het participatieve proces ligt?
3. Hoe kan ik verantwoording af (laten) leggen over de genomen besluiten?
 - a. (Hoe) Kan ik ervoor zorgen dat de betrokken bestuurders uitleg komen geven aan de participanten over de afweging die zij gemaakt hebben?
 - b. (Hoe) Kan ik ervoor zorgen dat de bestuurders ook uitleg komen geven over hoe de ideeën van de participanten zijn meegenomen in de nieuwe plannen/nota's?
 - c. Kan ik bijvoorbeeld een interactieve bijeenkomst over ingediende zienswijzen en/of bezwaarschriften organiseren?
4. Hoe kan ik ervoor zorgen dat de uitvoerders aangeven hoe bepaalde voorstellen die zijn overgenomen uit het participatieve proces in de praktijk zullen worden gerealiseerd en uitgevoerd?
 - a. Kan ik bijvoorbeeld de participanten meenemen op excursie om de uitvoering van de plannen daadwerkelijk te bekijken?
5. De uitvoering duurt lang, hoe zorg je ervoor dat de partijen erbij betrokken blijven?
 - a. Hoe houd je de belangen bij elkaar?



Lessen van en voor de praktijk

“Je moet goed nadenken over de overgang van het beleidsproces naar het uitvoerende proces” (bestuurder).

“Terugkoppeling is belangrijk, wat heb je wel gedaan, wat niet. Je moet het kunnen uitleggen, het moet de toets der kritiek kunnen doorstaan” (beleidsambtenaar)

“Afwegingen moet je duidelijk laten zien, daardoor sta je steviger in je schoenen” (beleidsambtenaar).

“Je moet de ramen meer open zetten, tonen wat er gebeurt” (uitvoerend ambtenaar).

“We dachten dat we de belangen wel hadden afgedekt in het participatieproces. Ik heb aangeraden om verder te gaan met deelpopulaties van groepen. Maak dan uit die klankbordcommissie groepen voor deelparticipatie per gebied, maar ga ook verder met die groep in zijn geheel. Dan hou je betrokkenheid van de mensen die mee hebben gedaan in het plan” (voorzitter klankbordcommissie).

Bronnen

Cunliffe, A. L. 2004. *On becoming a Critically Reflexive Practitioner*. Journal of Management Education 2004; 28; 407

Schon, D. A. 1983. *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York: Basic Books.