



Ministerie van Infrastructuur
en Waterstaat

Handreiking

Stakeholdersoverleg met een vaste groep deelnemers

#13

Inleiding

In een participatieproces kun je partijen op verschillende manieren betrekken. Zo kun je ervoor kiezen om partijen incidenteel of juist structureel te betrekken bij het (stakeholdersoverleg in een) participatieproces.

Wanneer je ervoor kiest om partijen incidenteel te betrekken, dan nemen partijen zonder vaste regelmaat en/of samenstelling deel aan het stakeholdersoverleg in een participatieproces. Denk hierbij bijvoorbeeld aan incidentele ontwerpessies en bijeenkomsten met wisselende groepen deelnemers die zichzelf selecteren (vrije aanmelding).

Je kunt er echter ook voor kiezen om partijen structureel te betrekken. In dat geval nemen partijen met een vaste regelmaat en/of samenstelling deel aan het stakeholdersoverleg in een participatieproces. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een platform, klankbordgroep of een online community.

Deze handreiking richt zich specifiek op die structurele vorm van stakeholdersoverleg, in deze handreiking **structurele participatie** genoemd. Hierbij is de handreiking vooral bedoeld voor professionals die basale kennis hebben van en ervaring hebben met participatie, maar deze kennis willen

verdiepen om met vormen van structurele participatie aan de slag te gaan. Bijvoorbeeld via een platform, klankbord- of adviesgroep.

Om je hierbij op weg te helpen, gaat de handreiking in op de volgende vragen en sluit af met een aantal praktische tips:

- Voor welke processen is structurele participatie geschikt?
- Waarom organiseer je structurele participatie?
- Hoe ontwerp je structurele participatie?
- Welke afspraken met deelnemers aan het proces leg je vast?

De handreiking is gebaseerd op praktijkervaringen in o.a. het Nationaal Klimaatplatform, het Platform Spoorgoederenvervoer, de klankbordgroep Luchtvaartnota en de klankbordgroep PFAS.

NB Om te zien of structurele participatie passend is voor jouw proces, maak je eerst een stakeholderanalyse om de partijen in jouw proces te identificeren. Daarnaast is het handig om de werksessie 'van ambitie tot vormgeving' te doorlopen. Zie het hoofdstuk 'Meer lezen?' voor handreikingen die je hierbij op weg kunnen helpen.

Voor welke processen is structurele participatie geschikt?

Structurele participatie is niet geschikt voor elk proces. Er is een aantal voorwaarden waaraan een proces moet voldoen:

- Het gaat om een langdurig proces
- Het onderwerp moet voor zowel stakeholders als voor de organisator van de participatie belangrijk genoeg zijn
- Er moet voldoende beleidsruimte zijn om iets met de input te doen

Allereerst is structurele participatie vooral geschikt voor langdurige processen (> 1 jaar). Hierbij kun je denken aan een wetgevings-traject, een beleidstraject of een langdurig programma. Dit heeft te maken met de grote capaciteits-, tijds- en financiële investeringen die alle deelnemers moeten doen om dit proces tot een succes te maken. Het kost tijd om structurele participatie volledig op gang te krijgen, onder andere vanwege de kennis en het vertrouwen welke opgebouwd moeten worden voor een waardevolle betrokkenheid. In een korter traject is hiervoor vaak niet voldoende tijd beschikbaar.

Verder moet het onderwerp zowel voor stakeholders als voor de initiatiefnemer belangrijk genoeg zijn. Structurele participatie vraagt immers een grote(re) tijdsinvestering van alle partijen.

Net als in andere participatietrajecten is het van belang dat er voldoende beleidsruimte is om iets met input uit het participatieproces te kunnen doen. De beleidsruimte die er is, moet passend zijn om stakeholders te consulteren, voor stakeholders om advies uit te brengen of om stakeholders te laten meebeslissen. Het is als organisator van structurele participatie van belang om bewust na te gaan hoeveel beleidsruimte er is en hier actief over te communiceren met deelnemers in het proces, zodat zij ook weten waar het wel/niet over gaat.

Waarom organiseer je structurele participatie?

Het kan zijn dat je, gedurende het ontwerpen van je participatieproces, concludeert dat bepaalde partijen zo belangrijk zijn dat je ze een prominente(re) plek wilt geven in het participatieproces. Dit kan bijvoorbeeld gelden voor partijen met specifieke kennis (zoals vissers over de Noordzee), een specifieke verantwoordelijkheid of voor stakeholders die sterk in hun belang geraakt worden.

Ook kan het zijn dat je concludeert dat partijen specifieke kennis nodig hebben om te kunnen participeren. Bijvoorbeeld bij technisch-complexe onderwerpen. Voor dit type partijen kun je structurele participatie organiseren. Over het algemeen geldt voor de partijen die je structureel wilt betrekken dat je hen consulteert, zij jou adviseren, dat zij meebeslissen of dat je een dialoog tussen partijen faciliteert.

Als je de structurele participatie goed organiseert, dan draagt dit bij aan een gedragen besluitvormingsproces. Door stakeholders structureel mee te nemen in het proces kun je daarnaast, afhankelijk van de gekozen vorm, wederzijds inzicht creëren in elkaars belangen. Tot slot kan een langdurige, krachtige relatie ontstaan die minder vatbaar is voor verrassingen.

Structurele participatie kent een aantal voordelen, zoals:

- Je bouwt een duurzame relatie op met stakeholders;
- Als de structuur staat wordt de uitvoering gemakkelijker en meer onderdeel van het beleidsproces;
- Voor stakeholders is participatie herkenbaar en overzichtelijk;
- Stakeholders krijgen inzicht in elkaars belangen, ook onderling gaan stakeholders meer met elkaar in gesprek of meer samenwerken.

Nadelen van structurele participatie zijn bijvoorbeeld:

- Het is zowel voor deelnemers als organisatoren een intensief traject;
- Het vraagt commitment en tijd van medewerkers en van deelnemers;
- Je legt de participatievorm (en daardoor jezelf) erg vast.

Kennisinstituten in structurele participatie

Vaak wordt er in participatieprocessen voor gekozen alleen partijen met een belang en partijen met een verantwoordelijkheid een 'plek aan tafel' te geven. Je kunt er echter bewust voor kiezen ook kennisinstituten deel te laten nemen in het proces. Zij hebben dan wel een andere rol dan partijen die deelnemen vanuit een belang of verantwoordelijkheid. Dit kan helpen om te zorgen voor een kennisbasis, die de andere partijen nodig hebben om hun rol goed te vervullen. Voorwaarde hiervoor is echter dat er vanuit alle deelnemende partijen in het proces voldoende vertrouwen is in deze kennisinstituten.

Hoe ontwerp je structurele participatie?

Het ontwerpen van structurele participatie kent sterke gelijkenis met het ontwerpen van een participatieproces in het algemeen. Een belangrijk verschil is dat je het ontwerpen van de structurele participatie meer samen doet met de partijen die je structureel wilt betrekken.

Het ontwerpen van de structurele participatie kent een aantal stappen. Zo zul je na moeten denken over inhoudelijke zaken, zoals de opgave, het doel van de participatie en wie hiervoor uitgenodigd moet worden. Verder is het belangrijk om aandacht te hebben voor praktische zaken, zoals de vorm, locatie en frequentie van het overleg. Een deel van de stappen doe je zelf, binnen je projectteam. Een ander deel van de stappen doe je samen met de stakeholders, in overleg(gen) met de complete stakeholdergroep of via individuele gesprekken. Onderstaand kun je de uiteenzetting vinden van welke stappen je met en welke je zonder stakeholders uitvoert. In principe is het zo dat je als initiatiefnemer ook een van de partijen aan tafel bent. Je neemt zodoende deel aan de discussies die aan tafel plaatsvinden. Als gevolg hiervan is een onafhankelijke procesbegeleiding sterk aan te bevelen.

Er is een onderscheid tussen je eigen voorbereiding en de voorbereiding die je met stakeholders doet.

Eigen voorbereiding

- Wat is de opgave waar je stakeholders structureel bij wilt betrekken?
- Welke stakeholders wil je structureel betrekken?
- Wat is het doel waar je als initiatiefnemer naar toe werkt?
 - Waarom is dat doel van belang voor de samenleving? En specifiek voor de participanten?
- Wat zijn de kaders voor de betrokkenheid van stakeholders?
 - Waar mag het over gaan? Wat ligt al vast?
 - Hoe flexibel zijn deze kaders?
- Welke rol hebben de stakeholders?
 - Consulterend? Adviserend? Reflecterend? Meebeslissend? Of wil je vooral de onderlinge dialoog stimuleren?
- Hoe zorg je ervoor dat de structurele stakeholderprocessen verbonden zijn met je dagelijkse (beleids)werkzaamheden?
 - Denk hierbij aan de timing (aansluiten bij mijlpalen) en het type inhoud dat je bespreekt.

- Op welke moment betrek je een onafhankelijke procesbegeleider (bijvoorbeeld een voorzitter, liefst aangevuld met secretaris).
- Wie hebben een stem in de keuze voor een onafhankelijke procesbegeleider?

Onafhankelijke proces-/ gespreksbegeleiding

Vaak is het in structurele participatieprocessen nodig om onafhankelijke proces- en gespreksbegeleiding te hebben. Het is van belang dat deze voorzitter/procesbegeleider het vertrouwen geniet van alle deelnemers. Houd hier rekening mee in de selectie van deze persoon, en doe dit het liefst in samenspraak met alle deelnemers aan het proces.

Voor een voor alle partijen succesvol stakeholderproces is het noodzakelijk dat alle deelnemers een gedeeld beeld hebben bij onderstaande vragen.

Inhoud en doel van het proces (met deelnemers)

- Wat is, vanuit het perspectief van de stakeholders, het vraagstuk/de opgave waaraan gewerkt wordt?
- Waaraan moet het resultaat van het proces met stakeholders bijdragen?
- Hoe ziet het resultaat van het proces met stakeholders eruit?
 - Is dit een advies? Een besluit? Een convenant? Een reflectie? Een palet aan perspectieven?
- NB Hiermee doe je aan verwachtingenmanagement, intern en richting je stakeholders.
- Wat is de status van het resultaat van het proces?
 - Wat gebeurt er met de uitkomst? En welke formele besluitvorming is eventueel nog nodig?
- Welke naam geef je het groepsproces?
 - Klankbordgroep: stakeholders denken aan de voorkant mee/adviseren, beslismacht ligt bij initiatiefnemer;
 - Stuurgroep: stakeholders beslissen mee;
 - Reflectiegroep: stakeholders reflecteren op producten aan de achterkant, beslismacht ligt bij de initiatiefnemer;
 - Overleg(tafel): als initiatiefnemer wil je met de stakeholders komen tot overeenstemming/akkoord;
 - Dialooggroep;
 - Platform.

Besluitvorming in het proces (met deelnemers)

- Hoe komen besluiten in de stakeholdergroep tot stand?
- Wat is het mandaat van de deelnemers? En de voorzitter? En de beleidsmedewerkers?
- Als je streeft naar consensus: wat gebeurt er als de groep er niet uitkomt?
 - Is een verdeeld advies mogelijk?
 - Wat zijn de consequenties als de groep er niet uitkomt?

Deelnemers aan het proces (met deelnemers)

- Welke stakeholders ontbreken in de lijst die de initiatiefnemer heeft voorbereid?
- Wie nemen namens de stakeholders deel aan de groep?
- Hoe worden deelnemers vervangen bij afwezigheid of functieverandering?
- Hoe ziet de afstemming van de deelnemers met hun achterban eruit?
- Hoe kunnen eventuele nieuwe deelnemers toetreden?

Informatievoorziening, communicatie en verslaglegging (met deelnemers)

- Hoe ziet de terugkoppeling en verslaglegging van bijeenkomsten eruit?
- Hoe wordt omgegaan met de pers en woordvoering?
- Hoe wordt omgegaan met vertrouwelijkheid/openbaarheid?
- Wordt met een breder publiek gecommuniceerd over het proces? En zo ja, hoe?
- Wat hebben deelnemers aan het overleg nodig op het gebied van informatievoorziening?
 - Timing van stukken (bijvoorbeeld één week voor het overleg beschikbaar);
 - Beschikbaarheid van stukken;
 - Ondersteuning/expertise bij het begrijpen van stukken.

Werkafspraken (met deelnemers)

- Welke afspraken over omgangsvormen zijn nodig om het groepsproces goed te kunnen laten verlopen?
- Welke afspraken moeten gemaakt worden op het gebied van delen van informatie/documenten en vertrouwelijkheid?
- Wat zijn de consequenties van niet-naleving van gemaakte afspraken?
 - Leidt dit bijvoorbeeld tot uitsluiting van deelname?

Praktische zaken

- Wil je fysiek of digitaal bijeenkomen?
- Met welke frequentie kom je bijeen?
- Welke afspraken over omgangsvormen zijn nodig om het groepsproces goed te kunnen laten verlopen?
- Wie is verantwoordelijk voor de financiering?
- Hoe zijn rollen en verantwoordelijkheden verdeeld?
 - Gespreksbegeleiding (onafhankelijk);
 - Secretariaat (onafhankelijk of bij initiatiefnemer);
 - Deelnemers (initiatiefnemer is een van de deelnemers).
 - initiatiefnemer;
 - belanghebbenden;
 - deelnemers met een verantwoordelijkheid, rol of taak;
 - deelnemers met (wetenschappelijke) kennis.

Evaluatie en beëindiging van het proces (met deelnemers)

- Hoe wordt het proces geëvalueerd?
Denk bijvoorbeeld aan een tussentijdse evaluatie en een evaluatie na afloop.
De tussentijdse evaluatie heeft als doel om indien nodig tussentijds het proces aan te passen op basis van voortschrijdende inzichten.
- Wanneer houdt het proces op?
Of hoe wordt besloten over verlenging?
 - NB Start nooit structurele participatieprocessen voor onbepaalde tijd.

Afhechting

Leg alle gemaakte afspraken vast in een document (convenant of samenwerkingsovereenkomst) en laat dit door deelnemers en/of bestuurders ondertekenen (zie het volgende hoofdstuk van deze handreiking voor meer informatie).

Rollen in organisatie van structurele participatie

Bij het organiseren van structurele participatie heb je verschillende rollen:

(Onafhankelijke) proces- en gespreksbegeleider: is, samen met alle deelnemers, verantwoordelijk voor de kwaliteit van het proces en is voorzitter/gespreksleider van de bijeenkomsten.

Secretaris: zorgt voor inhoudelijke en facilitaire ondersteuning van de proces- en gespreksbegeleider voor, tijdens en na bijeenkomsten, bijvoorbeeld door het versturen van stukken. De secretaris kan ook achter de schermen een rol hebben in het in positie brengen van de diverse deelnemers.

Notulist: zorgt voor het verslag van bijeenkomsten.

Welke afspraken leg je vast met de deelnemers?

De (proces)afspraken die je met deelnemers maakt, leg je vast in een document, bijvoorbeeld een convenant of een samenwerkingsovereenkomst. Het is belangrijk om dit zowel inhoudelijk, als qua vorm af te stemmen met de juridische afdeling van jouw organisatie. Het document wordt door alle deelnemers ondertekend. Als deelnemers hier moeite mee hebben, dan is dat een signaal. Ga hier altijd het gesprek over aan en achterhaal waarom de deelnemer zich niet kan/wil committeren aan de afspraken. Zijn de afspraken bijvoorbeeld niet oké? Of speelt er iets anders?

Hierna kun je een afweging maken wat de consequenties zijn van het (gebrek aan) commitment op procesafspraken voor deelname aan het proces. Ook helpt dit bij het verwachtingsmanagement.

De onderwerpen waarover je afspraken kunt maken, worden hieronder opgesomd. Deze onderwerpen dienen als voorbeeld. Selecteer daarom wat relevant is voor jouw traject. Overigens kunnen deelnemers ook zelf suggesties aandragen voor vast te

leggen afspraken. Uiteindelijk neem je met de hele groep deelnemers een besluit over de afspraken die je vastlegt. De volgende onderwerpen kun je vastleggen in een document:

Vraag en resultaat

- Maatschappelijke opgave;
- Vraag aan de groep;
- Eindresultaat waar aan gewerkt wordt (hoe ziet de uitkomst eruit? Wordt het een besluit, een advies of wellicht iets anders?);
- De status van het eindresultaat (wat gebeurt er met de uitkomst? Welke formele besluitvorming is nog nodig?).

Motivatie en pijnpunten deelnemers

- Wat is de motivatie om deel te nemen? Dus niet: wat is de relevantie van hun deelname voor jou of voor het beleidsproces, maar wat zeggen de (potentiële) deelnemers er zelf over?
- Wat zijn voor deelnemers pijnpunten die hen kunnen belemmeren in deelname? Ook hier: vraag het henzelf! Misschien spelen er (pijn)punten in relatie tot:

- Andere deelnemers;
- Hun achterban;
- Inhoudelijke standpunten of belangen die een breekpunt kunnen gaan vormen.

Besluitvorming

- Architectuur van besluitvorming en escalatie (beslisboom en escalatielijnen, wie gaat waar over?);
- Handelwijze als de deelnemers er niet uitkomen (is een verdeeld advies mogelijk? Neemt een overheid dan zelfstandig een beleidsbesluit?).

Deelnemers

- Namen en organisaties van de deelnemers aan het proces;
- Aan- en afwezigheid en vervanging;
- Wijze van toetreding van nieuwe deelnemers;
- Wijze van beëindiging deelname deelnemers;
- Rollen en verantwoordelijkheden.

Verslaglegging, vertrouwelijkheid, informatievoorziening en communicatie

- Verslaglegging en terugkoppeling;
- Vertrouwelijkheid van informatie (wat mag met wie gedeeld worden?);

- Interne en externe communicatie: omgang met de pers, transparantie richting een breder publiek, eenduidige communicatie naar de achterbannen;
- Tempo en timing: verspreiding van stukken, benodigde voorbereiding, informatievoorziening.

Afspraken over (wijze van) samenkomsten

- Vorm van samenkomsten: fysiek/digitaal/hybride/bezoeken aan interessante locaties;
- Frequentie van samenkomsten;
- Omgangsvormen en gespreksdiscipline;
- Vergoeding van deelnemers.

Consequenties niet nakomen afspraken

- Consequenties van overtreden van gemaakte afspraken, zoals bijvoorbeeld uitsluiting van deelname;
- Wijze van vaststellen van niet schenden van afspraken.

Vergoedingen

- Hoogte van een eventuele reis- en onkostenvergoeding.

Informatiepositie en externe ontwikkelingen

Tijdens bijeenkomsten is het van belang dat alle deelnemers gelijkwaardig kunnen deelnemen aan het proces. Tijdens bijeenkomsten ligt hier een rol weggelegd voor de voorzitter/procesbegeleider. In de voorbereiding betekent het iets voor de informatievoorziening. Het is belangrijk dat stakeholders op tijd de documenten ontvangen zodat zij zich inhoudelijk goed kunnen voorbereiden en zo nodig ook tijd hebben om hun inbreng af te stemmen met hun achterban. Hanteer hierbij de richtlijn van minimaal een week, het liefst langer. Een week is namelijk erg kort voor afstemming met een achterban. Communiceer ook over de planning van het delen van documenten.

Het is van belang om te beseffen dat er, zeker in politieke gevoelige trajecten, altijd ontwikkelingen kunnen zijn die van invloed zijn op jouw proces. Hier kun je op inspelen door bijvoorbeeld te zorgen voor monitoring van (sociale) media, maar voorkomen kun je het niet. Mochten dergelijke externe, ontwikkelingen optreden ga hier dan adaptief mee om en bespreek de dilemma's die dit oplevert ook met de deelnemers aan het stakeholderproces (dilemmalogica).

Dilemmalogica

Dilemmalogica is een methode die helpt om bij lastige opgaven contact te maken over wat partijen uiteendrijft én verbindt. In drie stappen breng je de zorgen van betrokkenen in kaart, analyseer je wat er schuurt en bied je transparantie en perspectief. De drie stappen zijn:

1. Erken de zorgen
Ga na wie betrokken zijn bij het dilemma en wat hun zorgen en verlangens zijn. Wat schuurt.
2. Orden de zienswijzen
Breng in kaart wat betrokkenen scheidt en bindt. Schets de bandbreedte (kaders, scenario's).
3. Bied perspectief
Benut gedeelde vragen, waarden en wensen om te bepalen wie wat kan doen. Spreek dat af.

Zie het hoofdstuk 'Meer lezen?' voor meer informatie over dilemmalogica.

Evaluëren en leren

Evaluëren en leren is in dit type processen van groot belang. In een ideaal geval evalueer je niet alleen achteraf hoe het proces loopt, maar doe je dit ook tussentijds. Hier ligt een rol voor de voorzitter/procesbegeleider. Deze kan de (tussentijdse) evaluatie formeel vorm geven door er een bijeenkomst aan te wijden. Het kan echter ook informeel, bijvoorbeeld door af en toe te bellen met deelnemers en te vragen hoe zij vinden dat het gaat. Hoe dan ook is het van belang dat de procesbegeleider vinger aan de pols houdt ten aanzien van het procesverloop (in de optiek van de deelnemers).

Kosten

Aan het organiseren van structurele participatie zijn kosten verbonden. Denk hierbij onder andere aan de kosten voor het huren van een locatie, catering, vergoeding van deelnemers, kosten voor communicatiemiddelen en de kosten voor het inhuren/inzetten van externe expertise.

Afhankelijk van de keuzes die je maakt over de inrichting van het proces, maak je ook kosten voor secretariaat, gespreksleiding en ondersteuning.

Qua tarieven moet je voor een gespreksleider rekenen op een uurtarief tussen de €150 - €300 (met uitlopers naar een dagtarief van € 6000). Vaak rekt een gespreksleider geen uurtarief maar een tarief per dagdeel. Voor een secretaris moet je rekenen op een uurtarief van €100 - €175. Een notulist kost vaak tussen de €50 en €100 euro per uur.

Deze tarieven zijn gebaseerd op prijspeil 2023.

De exacte tarieven van secretaris, gespreksleiding en verdere ondersteuning hangen af van de zwaarte en complexiteit van het proces. De zwaarte en complexiteit van het proces betekenen ook iets voor het aantal gespreksleiders / secretarissen dat nodig is en het aantal uur dat zij zullen maken. Voor een simpel proces is immers een minder zware organisatie nodig dan voor een complex proces.

Organisatorische tips

Als je bezig bent met het ontwerpen van structurele participatie, of als je er zelf middenin zit, zijn er een aantal organisatorische tips.

Als je kiest voor fysieke bijeenkomsten, denk dan goed na over een locatie die past bij de wensen en behoeften van stakeholders. Met name ten aanzien van de bereikbaarheid. De gekozen locatie mag geen reden zijn voor deelnemers om niet deel te kunnen nemen. Vraag deelnemers ook om tips voor locaties.

Mochten je stakeholders dicht bij elkaar wonen, maar ver weg van jou; denk dan goed na over een passende aanvangstijd. Het is ongepast om het tijdstip van de bijeenkomst af te stemmen op jouw eigen reistijd.

Zorg voor facilitaire randvoorwaarden voor een succesvolle bijeenkomst. Voor een digitale bijeenkomst betekent dit dat de techniek moet werken. Voor een fysieke bijeenkomst betekent dit dat je een zaal met gewenste opstelling voor een constructieve dialoog en catering moet hebben. In het geval van een fysieke bijeenkomst is het van belang dat de zaalopstelling die je kiest passend is voor het doel van de bijeenkomst. Als je een creatieve sessie wilt organiseren, is een formele vergadersetting niet passend.

In het geval van een digitale bijeenkomst is het van belang dat alle deelnemers snappen hoe een digitale bijeenkomst werkt. Bijvoorbeeld op het gebied van randvoorwaarden voor een goede vergadering en vergaderdiscipline. In het hoofdstuk 'Meer lezen?' vind je de handreiking *Succesvol online stakeholders-overleg*, met daarin tips en inspiratie.

Mocht je tijdens de bijeenkomst eten willen serveren, houd hier dan rekening mee in het programma. Een inhoudelijk gesprek voeren met volle mond werkt niet. Zorg er verder voor dat het gerecht dat je laat serveren gemakkelijk en met bestek te eten is, dit voorkomt ongemakkelijke en afleidende situaties. Stem ook het uitserveren van de maaltijd af met de cateraar; soms kan een agendapunt langer duren dan verwacht en koelt daardoor het eten te veel af. Dit vraagt bepaalde flexibiliteit van de cateraar.

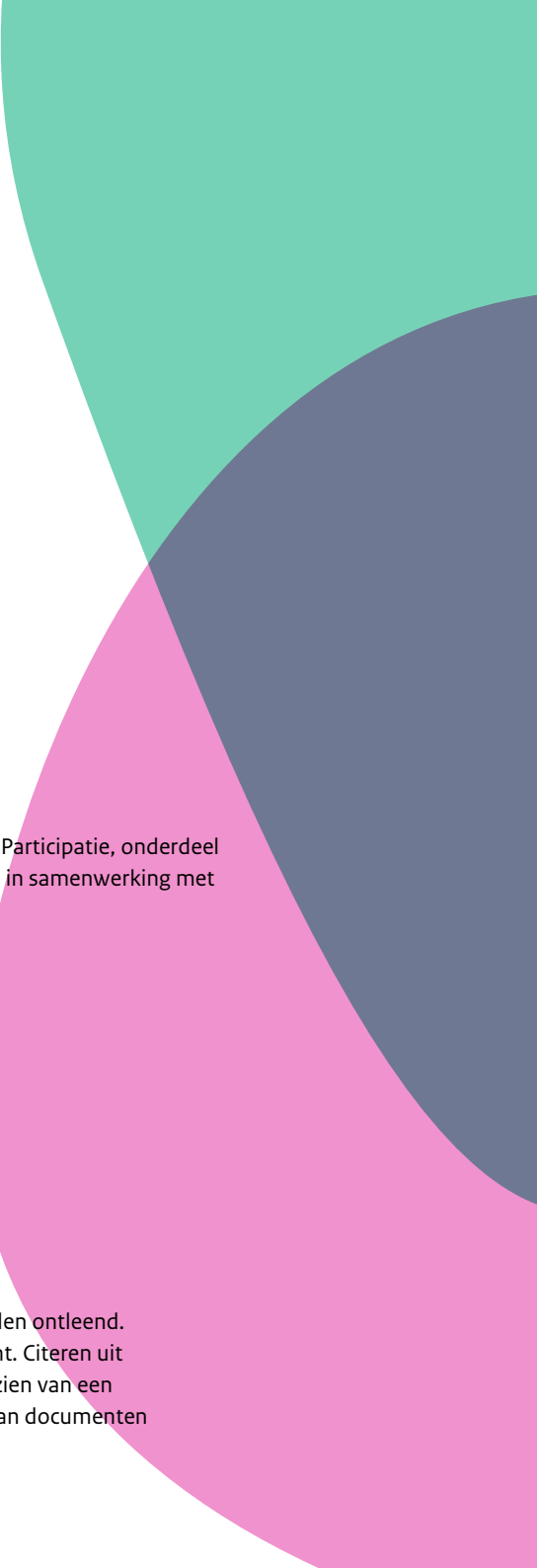
Meer lezen?

- Dienst Publieke Communicatie. (2022). Leg het probleem op tafel: aan de slag met dilemmalogica. Ministerie van Algemene Zaken: Den Haag.
Geraadpleegd van: communicatierijk.nl
- Kennisknooppunt Participatie. (2020a). Stakeholdersanalyse. Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat: Den Haag.
Geraadpleegd van: kennisknooppuntparticipatie.nl
- Kennisknooppunt Participatie. (2020b). Werksessie participatieaanpak: van ambitie tot vormgeving. Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat: Den Haag.
Geraadpleegd van: kennisknooppuntparticipatie.nl
- Kennisknooppunt Participatie. (2020c). Succesvol online stakeholdersoverleg. Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat: Den Haag.
Geraadpleegd van: kennisknooppuntparticipatie.nl
- Kennisknooppunt Participatie. (2022). Stakeholders informeren. Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat: Den Haag.
Geraadpleegd van: kennisknooppuntparticipatie.nl

Vragen? Hulp nodig?

Heb je hulp nodig bij het organiseren van structurele participatie (voor IenW/RWS/ILT/ANVS), roept deze handreiking vragen op of wil je graag jouw ervaringen delen? Neem dan contact op met de directie Participatie via het contactformulier op: www.kennisknooppuntparticipatie.nl.

Deze handreiking bevat de stand van denken ten tijde van de publicatie. Het kan zijn dat de ideeën en adviezen over dit onderwerp met de tijd veranderen. Indien je suggesties voor actualisering, aanscherping of verbetering hebt, horen wij dat uiteraard graag. Deze kun je doorgeven via het contactformulier op: www.kennisknooppuntparticipatie.nl.



Dit is een publicatie van het Kennisknooppunt Participatie, onderdeel van de directie Participatie, tot stand gekomen in samenwerking met het Overlegorgaan Fysieke Leefomgeving.

Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

Rijnstraat 8 | 2515 XP | Den Haag
Postbus 20901 | 2500 EX | Den Haag
T 070 456 8999
kennisknooppuntparticipatie@minienw.nl
www.kennisknooppuntparticipatie.nl

Mei 2023

Aan deze publicatie kunnen geen rechten worden ontleend. Auteursrecht is van toepassing op dit document. Citeren uit dit document is alleen toegestaan indien voorzien van een bronvermelding. Hergebruik en verspreiding van documenten in originele vorm is toegestaan.