

Vakmanschap en organisatiekracht in participatie

Een eerste overzicht van participatiecompetenties voor professionals en organisaties

Eindrapportage

Kennisknooppunt Participatie

EMMA: Nina Breedveld, Tess Schijvenaars, Geeske Strating

Moventem: Hannemarie Hardeman, Lisa Meijer

1 april 2026

Moventem
E:M+MA.

Samenvatting

Participatie is in korte tijd uitgegroeid tot een vaste praktijk binnen het openbaar bestuur en is met de invoering van de Omgevingswet in veel gevallen ook formeel verplicht. Tegelijkertijd ervaren inwoners niet altijd dat hun inbreng daadwerkelijk doorwerkt in beleid en besluitvorming. Dit kan leiden tot onder meer schijnparticipatie, participatiemoedigheid en afnemend vertrouwen in de overheid. Een belangrijke onderliggende factor is dat het vak van participatieprofessional nog niet in alle organisaties stevig is verankerd. Eveneens is onduidelijk welke persoonlijke competenties bijdragen aan de kans op een goed participatieproces. Dit onderzoek verkent daarom welke competenties participatieprofessionals nodig hebben en welke organisatorische randvoorwaarden nodig zijn om participatie zorgvuldig en betekenisvol vorm te geven.

Het onderzoek heeft een praktijkgerichte opzet. Vijftien participatietrajecten zijn geanalyseerd aan de hand van interviews met opdrachtgevers en uitvoerende professionals, aangevuld met een documentanalyse. De voorlopige inzichten zijn vervolgens getoetst en aangescherpt via twee workshops, een digitale vragenlijst en een groepsgesprek met participatieprofessionals uit verschillende organisaties.

De analyse laat zien dat participatie in de praktijk goed kan worden begrepen als een ketenproces met drie samenhangende fasen: aanloop (voorbereiding), doorloop (uitvoering) en afloop (afronding en opvolging). Beslissingen die in de aanloop worden genomen - bijvoorbeeld over mandaat, rolverdeling en verwachtingen - blijken sterk door te werken in de kwaliteit van het proces en in de legitimiteit en opvolging van de resultaten.

De belangrijkste opbrengst van het onderzoek bestaat uit twee samenhangende eindproducten: een overzicht met competenties voor participatieprofessionals en een overzicht met organisatiekenmerken die betekenisvolle participatie mogelijk maken. Beide zijn opgebouwd langs de drie fasen van het participatieproces en zijn nadrukkelijk bedoeld als reflectie- en gesprekstool, niet als checklist.

De overzichten dragen bij aan de verdere professionalisering van participatie. Voor professionals bieden zij een gedeelde taal voor vakmanschap, rolverdeling binnen teams en professionele ontwikkeling. Voor organisaties maken zij zichtbaar welke voorwaarden van belang zijn om participatie minder afhankelijk te maken van individuele inzet en beter organisatorisch te verankeren. Daarmee bieden zij ook voor beleidsmakers houvast om participatie consistentier te ontwerpen, uit te voeren en transparant op te volgen. Tegelijkertijd vormen de ontwikkelde overzichten een startpunt voor verdere toepassing, toetsing en doorontwikkeling in de praktijk.

Inhoudsopgave

Samenvatting	1
1 Inleiding	3
2 Opzet en verantwoording	6
3 Theoretisch kader	10
4 Inzichten uit de praktijk	15
5 Van inzichten naar overzichten	26
6 Toetsing concept producten in de praktijk.....	32
7 De (online) eindproducten.....	43
8 Conclusie, reflectie en aanbevelingen.....	48
Literatuurlijst	52
Bijlagen	53

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Het Praktijk & Onderzoeksnetwerk Participatie (een samenwerking van o.a. Hanzehogeschool, Erasmus Universiteit, De Haagse Hogeschool, BZK en IenW) geeft sinds 2023 jaarlijks onderzoeksvouchers uit, met als doel om praktijkkennis te ontwikkelen, vaardigheden van participatieprofessionals te versterken en zo de (basis)kwaliteit van participatie te verbeteren, en om de samenwerking tussen onderzoek en praktijk te verdiepen (kennisuitwisseling).

In 2025 werden twee vouchers beschikbaar gesteld:

- Matrixvoucher: ontwikkeling van twee overzichten: (1) competenties van de professional en (2) organisatie-eisen/condities.
- IO-vouchers (2x): inventariserend onderzoek naar óf praktische competenties van de participatieprofessional óf strategische/organisatorische aspecten van participatie.

Het onderzoek in deze rapportage betreft de eerste voucher.

1.2 Het praktijkprobleem: professionaliteit, verwachtingen en borging van participatie

Participatie is in korte tijd uitgegroeid tot een vaste norm in het openbaar bestuur. Overheden op lokaal, regionaal en landelijk niveau zetten participatie structureel in bij complexe maatschappelijke vraagstukken, zoals woningbouw, energietransitie en klimaatadaptatie. Met de inwerkingtreding van de Omgevingswet is participatie bovendien in veel gevallen een formele verplichting geworden.

In de praktijk zien we dat er spanning bestaat tussen bestuurlijke ambities en de ervaringen van inwoners. Waar participatie wordt gepresenteerd als het hebben van invloed, ervaren deelnemers niet altijd dat hun inbreng daadwerkelijk doorwerkt in besluitvorming. Onduidelijkheid over mandaat, weging van input en opvolging van uitkomsten kan leiden tot gevoelens van schijnparticipatie en afnemend vertrouwen.

Een belangrijke onderliggende factor is dat het vak van participatieprofessional nog niet altijd stevig is verankerd in de organisatie. Participatie wordt nog vaak belegd als aanvullende taak, terwijl het begeleiden van kwalitatief hoogwaardige processen specifieke expertise vereist. Ook op organisatieniveau zijn randvoorwaarden niet altijd structureel geborgd, zoals duidelijke rolverdeling, bestuurlijk commitment en opvolging van resultaten. Hierdoor blijft participatie vaak afhankelijk van individuele inzet of externe inhuur, in plaats van duurzaam verankerd te zijn in beleid en organisatiecultuur.

Tegen deze achtergrond richt dit verkennende onderzoek zich op de ontwikkeling van twee samenhangende instrumenten: een overzicht met competenties voor participatieprofessionals en een overzicht voor organisaties met randvoorwaarden voor succesvolle participatie. Samen beogen zij bij te dragen aan verdere professionalisering van het vak en de individuele professionals, als ook aan een structurele inbedding van participatie binnen (overheids)organisaties.

1.3 Doel en positionering van het onderzoek

Doel van dit onderzoek is het ontwikkelen, testen en toepasbaar maken van twee overzichten als beroepsproducten voor het versterken van participatiepraktijken:

1. Een **overzicht met competenties** (kennis, vaardigheden, attitudes per ervaringsniveau) voor participatieprofessionals (beginner, gevorderd, expert), en
2. Een **overzicht voor organisaties** met randvoorwaarden voor succesvolle participatie.

Dit onderzoek heeft een verkennend karakter. Het beoogt op basis van praktijkervaringen, literatuur en reflectie eerste bouwstenen te formuleren voor verdere professionalisering van participatie, zonder daarbij een definitief of uitputtend normatief kader vast te willen stellen. De ontwikkelde overzichten moeten worden gezien als conceptuele werkmodellen die in de praktijk verder getoetst en aangescherpt kunnen worden.

Uiteindelijk hebben de overzichten als doel om praktijkprofessionals, gemeenten en andere overheden te helpen bij het werven, beoordelen en professionaliseren van participatierollen, en bij het structureel verankeren van participatie in hun organisatie. Op termijn kunnen zij uitgroeien tot een helder, toetsbaar en breed toepasbaar kader voor de verdere professionalisering van participatie, richtinggevend voor kennis- en vaardigheidsontwikkeling en voor de normering van het vak.

1.4 Onderzoeksvraag en deelvragen

Hoofdvraag: Welke competenties zijn vereist van participatieprofessionals op verschillende niveaus, en welke organisatorische randvoorwaarden zijn noodzakelijk om deze competenties effectief in te zetten binnen (met name) lokale, regionale en landelijke overheden?

Deelvragen

1. Deelvragen t.b.v. het ontwerp van de overzichten:
 - Wat zijn de redenen van overheden om (externe) participatieprofessionals in te huren/zetten?
 - Welke competenties worden verwacht en ingezet in de praktijk?
 - Welke organisatorische kenmerken (cultuur, structuur, werkwijzen) ondersteunen of belemmeren participatie?
 - Hoe hangen de overzichten met elkaar samen?
2. Deelvragen t.b.v. de toepassing van de overzichten:
 - Hoe kunnen deze inzichten vertaald worden in toepasbare producten?
 - Hoe kunnen de overzichten worden toegepast in de praktijk?
 - Hoe hangen de overzichten met elkaar samen?
3. Deelvraag t.b.v. reflectie op de overzichten:
 - Voldoen de overzichten aan de verwachtingen en behoeften van HR- en inkoopafdelingen van overheden?

1.5 Uitvoerende partijen: EMMA en Moventem

Dit onderzoek is uitgevoerd door EMMA in samenwerking met Moventem. EMMA is een participatie-, onderzoeksbureau in Den Haag. EMMA werkt samen met overheid en burgers aan oplossingen voor de

maatschappelijke uitdagingen van deze tijd. We doen (toegepast) wetenschappelijk onderzoek, geven strategisch advies, en organiseren participatieve en deliberatieve processen. Zo werken we aan burgerberaden door heel het land, voeren we enquêtes uit tijdens straatgesprekken en brengen onze participatie-experts openbare bestuur en inwoners dichter bij elkaar.

Moventem is een bureau voor onderzoek, advies en participatie in de (semi)publieke sector. Al twintig jaar ondersteunen zij publieke organisaties bij maatschappelijke opgaven op het gebied van onder meer wonen, mobiliteit, klimaat en brede welvaart. Ze hebben ruime ervaring met het ontwerpen en uitvoeren van participatieprocessen, zoals burgerberaden, inwonerspanels en brede consultaties. Beide bureaus brengen in dit onderzoek een combinatie van wetenschappelijke expertise en uitgebreide praktijkervaring in op het gebied van burgerparticipatie, participatieprocessen en de verdere professionalisering van het vak van participatieprofessional.

2 Opzet en verantwoording

2.1 Onderzoeksontwerp en fasering

Dit onderzoek is opgezet als een gefaseerd ontwikkel- en toetsingstraject, waarin praktijkanalyse, conceptontwikkeling en reflectie elkaar opvolgen en versterken. Het onderzoeksproces bestaat uit zes samenhangende fasen.

1. **Afbakening en selectie:** in de eerste fase is het onderzoek inhoudelijk en empirisch afgebakend. Er is gekozen om het onderzoek te baseren op participatieprojecten die zijn begeleid door EMMA of Moventem.
2. **Dataverzameling:** in de tweede fase is data verzameld via interviews en documentanalyses. Voor elk geselecteerd project is (waar mogelijk) zowel de extern ingehuurd participatieprofessional als de gemeentelijke projectleider geïnterviewd. Daarnaast zijn relevante documenten, zoals offertes, evaluaties en eindrapportages verzameld.
3. **Analyse:** de verzamelde data zijn systematisch geanalyseerd. Interviewtranscripten en documenten zijn thematisch gecodeerd. Op basis hiervan zijn patronen geïdentificeerd in benodigde competenties, organisatorische randvoorwaarden en terugkerende spanningen in participatiepraktijken. Deze analyse vormde de inhoudelijke basis voor de ontwikkeling van de overzichten.
4. **Ontwerp van conceptproducten en tussenrapportage:** in de vierde fase zijn op basis van de analyse de twee concept-overzichten ontwikkeld. De inhoudelijke resultaten van deze fase zijn weergegeven in hoofdstuk 4.
5. **Toetsen, verdiepen en onderzoeken van toepasbaarheid:** in de vijfde fase van het onderzoek zijn de conceptoverzichten voorgelegd aan diverse professionals in verschillende workshops, via een digitale vragenlijst en tijdens twee groeps gesprekken. In hoofdstuk 6 wordt ingegaan op de ontvangen feedback op de concept-overzichten, en wordt toegelicht hoe deze input heeft geleid tot verdere aanpassingen.
6. **Oplevering definitieve producten en rapportage:** in de zesde en afrondende fase zijn de definitieve overzichten vertaald naar bruikbare tools (digitaal en in Pdf-bestanden). Hoofdstuk 7 beschrijft de uiteindelijke producten, inclusief hun doel en beoogde gebruik. In hoofdstuk 8 volgen de conclusies en aanbevelingen voor verdere professionalisering en borging van participatie.

Wetenschappelijke borging

In alle fasen van het onderzoek was een wetenschappelijke klankborggroep betrokken om de kwaliteit en wetenschappelijke borging van het onderzoek te versterken. Deze groep bestaat uit drie experts op het gebied van democratie, participatie en organisatiestructuren:

- Prof. dr. Menno Hurenkamp (Universiteit voor Humanistiek) is hoogleraar Democratie als mensenwerk en onderzoekt onder andere de verhouding tussen burgerinitiatieven, democratische vernieuwing en maatschappelijke ongelijkheid;
- Dr. Marianne van Bochove (Haagse Hogeschool, kenniscentrum Governance of Urban Transitions) is senior onderzoeker en stadssocioloog, gespecialiseerd in participatief actieonderzoek in stedelijke contexten;
- Dr. Tijs van den Broek (Vrije Universiteit Amsterdam) is associate professor organisatiewetenschappen met onderzoeklijnen op het gebied van online organiseren, legitimiteit van organisaties, samenwerking en netwerkrollen. Zijn analyse van hoe 'verbindingen' en

netwerkrollen functioneren in interbestuurlijke samenwerking is in dit onderzoek relevant voor het overzicht met organisatiekenmerken, waarin gekeken wordt naar de randvoorwaarden, samenwerking en rolopvattingen van organisaties die participatie faciliteren.

De klankbordgroep is driemaal samengekomen met het onderzoeksteam: aan het begin van het onderzoek om mee te denken over het onderzoeksontwerp en relevante literatuur, halverwege om te reflecteren op de conceptversie van de overzichten, en aan het eind om feedback te geven op de definitieve overzichten en de bijbehorende verantwoording in de eindrapportage. De input van de klankbordgroep heeft bijgedragen aan het scherper positioneren van de bevindingen binnen bestaande theorie en aan het versterken van de kwaliteit en toepasbaarheid van de eindproducten, zowel in de praktijk als in de wetenschap.

2.2 Afbakening en selectie van participatieprojecten

Voor de analyse is een gerichte afbakening gemaakt om te voorkomen dat de overzichten te algemeen of diffuus zouden worden. In totaal zijn vijftien participatieprojecten geselecteerd. Daarbij is als eerste criterium gehanteerd dat er minimaal sprake moest zijn van raadpleging (consultatie). Projecten waarbij eigenlijk alleen sprake was van informeren (laagste niveau op de participatieladder) zijn buiten beschouwing gelaten. Daarnaast is besloten primair te focussen op gemeentelijke participatieprojecten, omdat op dit bestuursniveau participatie het meest frequent wordt georganiseerd. Ter vergelijking zijn wel drie projecten buiten het gemeentelijk domein geselecteerd – provinciaal, landelijk en binnen een commerciële zorginstelling – om inzicht te krijgen in eventuele verschillen tussen organisatietypen.

Bij de samenstelling van het portfolio is bewust gestuurd op variatie én onderlinge vergelijkbaarheid. Er is gelet op geografische spreiding (noord, midden en zuid Nederland), verschillen in budget en looptijd, en de verhouding tussen online en offline participatie. Het uitgangspunt was dat het merendeel van de trajecten overwegend offline plaatsvond, eventueel aangevuld met digitale of hybride elementen. De gehanteerde selectie-indicatoren waren:

- Participatieniveau/mate van invloed (zie ook paragraaf 3.1)
- Type opdrachtgever
- Geografische spreiding
- Budget en looptijd
- Verhouding tussen online en offline participatie

Deze aanpak heeft geleid tot een portfolio van vijftien participatieprojecten (zie bijlage 1), waarmee zowel variatie als analytische samenhang is gewaarborgd.

2.3 Dataverzameling: interviews en documentenanalyse

De dataverzameling bestond uit semigestructureerde interviews en documentenanalyse. Voor de interviews zijn twee gespreksleidraden ontwikkeld op basis van het theoretisch kader van dit onderzoek (zie bijlage 2). Eén leidraad was gericht op de extern ingehuurd participatieprofessionals (projectleiders vanuit EMMA en Moventem), en één op de betrokken ambtelijk verantwoordelijke vanuit de gemeente (of provincie/ministerie/zorginstelling). In beide leidraden stonden vragen centraal over de opzet en uitvoering van het participatieproces, ervaren succesfactoren en knelpunten, rolopvattingen, verwachtingen en de wijze waarop uitkomsten zijn geborgd binnen de organisatie.

Door te werken met twee perspectieven – dat van de uitvoerende professional en dat van de ambtelijk opdrachtgever – is inzicht verkregen in zowel de professionele praktijk als de organisatorische context waarbinnen participatie plaatsvindt.

Naast de interviews zijn relevante projectdocumenten geanalyseerd. Deze documenten zijn aangeleverd door de betrokken projectleiders en omvatten onder meer offertes, plannen van aanpak, eindrapportages en tussentijdse en eindevaluaties. De documentenanalyse diende ter verdieping en triangulatie van de interviewgegevens, en bood aanvullende informatie over doelstellingen, proceskeuzes, randvoorwaarden en opbrengsten van de participatietrajecten.

2.4 Analyse en codering

Alle interviews zijn opgenomen en getranscribeerd, waarbij de transcripties zijn geanonimiseerd. De transcripten zijn samen met de relevante projectdocumenten geanalyseerd in ATLAS.ti. Het coderingsproces bestond uit twee stappen.

In de eerste stap is, op basis van het theoretisch kader en de gespreksleidraden, een initiële codeboom opgesteld met brede thematische hoofdcodes (zie bijlage 3). Deze hoofdcodes boden structuur aan de analyse en hadden betrekking op onder meer procesinrichting, competenties, organisatiekenmerken en ervaren succesfactoren.

In de tweede stap zijn binnen deze hoofdcodes subcodes ontwikkeld, om patronen en belangrijke aspecten te specificeren. Dit gebeurde op basis van herhaald lezen en vergelijken van gecodeerde fragmenten, met als doel verschillen, overeenkomsten en nuances in ervaringen en perspectieven zichtbaar te maken. In deze fase is aanvullend gebruikgemaakt van AI (de betaalde versie van ChatGPT¹). Hierbij zijn de hoofdcodes gedeeld met het model, met de vraag welke subcategorieën – vanuit inhoudelijke samenhang en theoretische relevantie – mogelijk betekenisvol zouden kunnen zijn. Deze suggesties zijn steeds kritisch beoordeeld door de onderzoekers, waar nodig aangepast en uitsluitend overgenomen wanneer zij inhoudelijk passend en analytisch bruikbaar waren. De codering is uitgevoerd door meerdere onderzoekers van EMMA. Op verschillende momenten is elkaars werk gecontroleerd en besproken, om selectieve interpretaties en mogelijke blinde vlekken te minimaliseren en de betrouwbaarheid van de analyse te vergroten.

2.5 Toetsen en verdiepen van de conceptoverzichten

Na de ontwikkeling van de conceptoverzichten zijn deze in een volgende fase getoetst en verdiept in de praktijk. Dit gebeurde via interactieve workshops, een digitale vragenlijst (verspreid onder participatieprofessionals) en aanvullende groepsgesprekken. Het doel van deze fase was tweeledig: het aanscherpen van de inhoudelijke onderbouwing van de overzichten én het onderzoeken van hun praktische toepasbaarheid in verschillende organisatiecontexten. Beide conceptoverzichten zijn eerst besproken tijdens twee workshops: op 4 november 2025 tijdens het congres *Samenleving. Overheid. Samenwerken* van het Kennisnooppunt Participatie en de VNG, en op 16 december 2025 tijdens een kennisbijeenkomst van de

¹ De betaalde versie van ChatGPT (ChatGPT Plus) voldoet aan strengere privacy- en beveiligingsstandaarden dan de gratis variant. Gegevens uit gesprekken in deze betaalde omgevingen worden niet gebruikt voor training van het model. Daarnaast worden gegevens versleuteld opgeslagen en verwerkt. De inzet van ChatGPT in dit onderzoek is uitsluitend gebruikt voor het genereren van mogelijke analytische subcodes op basis van door ons geformuleerde hoofdcodes; er zijn geen transcripties, documenten uit de deskresearch of persoonsgegevens gedeeld.

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) over burgerparticipatie en stakeholdermanagement. In deze sessies is gerichte feedback opgehaald op inhoud, formulering, rolafbakening en toepasbaarheid. De opbrengsten zijn verwerkt in aangescherpte versies van de overzichten.

Vervolgens is het overzicht met competenties voor participatieprofessionals breder getoetst via een digitale vragenlijst onder participatieprofessionals (n = 47). Respondenten reflecteerden op een aantal onderdelen van de overzichten, waarbij we vroegen naar herkenbaarheid, volledigheid en toepasbaarheid van de onderscheiden competenties.

Het overzicht met organisatiekenmerken is aanvullend verdiept in twee digitale groepsgesprekken met professionals uit het veld die niet eerder bij het onderzoek betrokken waren. In deze sessies is gereflecteerd op de inhoud, rolopvattingen en de bruikbaarheid van het overzicht in verschillende bestuurlijke contexten. Op basis van alle ontvangen feedback zijn gerichte inhoudelijke en tekstuele aanpassingen doorgevoerd, die hebben geleid tot de definitieve versies van de overzichten. De opbrengsten van deze toetsingsfase zijn in hoofdstuk 6 uitgewerkt, waar ook staat beschreven welke feedback we niet hebben verwerkt.

2.6 Kwaliteit, betrouwbaarheid en beperkingen

De kwaliteit en betrouwbaarheid van het onderzoek zijn versterkt door triangulatie: interviews met zowel participatieprofessionals als opdrachtgevers, documentanalyse en toetsing via workshops, vragenlijstonderzoek en groepsgesprekken. De betrokkenheid van een wetenschappelijke klankbordgroep gedurende heeft bijgedragen aan theoretische scherpte en externe reflectie op de gemaakte keuzes.

Tegelijkertijd kent het onderzoek duidelijke beperkingen. Het onderzoek is bewust praktijkgericht opgezet en uitgevoerd, met als doel inzichten te ontwikkelen die direct bruikbaar zijn voor professionals en organisaties die participatieprocessen vormgeven en organiseren. Deze praktijkgerichte benadering is zowel een kracht als een beperking. Enerzijds maakt deze benadering het mogelijk om dicht bij de dagelijkse praktijk van participatieprocessen te blijven en om inzichten te ontwikkelen die herkenbaar en bruikbaar zijn voor professionals. Anderzijds betekent dit dat de bevindingen minder gericht zijn op het ontwikkelen van universele of contextvrije theoretische inzichten, zoals vaker het geval is in meer theorie gedreven onderzoek.

Daarnaast betreft het merendeel van de casussen gemeentelijke projecten. Hoewel wij op basis van de bevindingen vermoeden dat de ontwikkelde overzichten ook relevant kunnen zijn voor andere bestuursniveaus, zoals provinciaal of landelijk, kunnen hierover op grond van het huidige aantal casussen geen stellige uitspraken worden gedaan. Verdere toetsing in andere bestuurlijke contexten is daarvoor noodzakelijk. Hetzelfde geldt voor toepasbaarheid voor specifieke doelgroepen of contexten, zoals participatie met jongeren, of online/hybride participatieprocessen.

Ten slotte is de casuïstiek waarop de overzichten in eerste instantie zijn gebaseerd (de projecten die centraal stonden in de interviews) uitsluitend afkomstig uit trajecten begeleid door EMMA en Moventem. De onderzoekers zijn bovendien zelf werkzaam bij deze bureaus. Beide bureaus beschikken over ruime ervaring met uiteenlopende participatietrajecten, wat het onderzoek een stevige en praktijkgerichte basis geeft. Tegelijkertijd betekent dit ook dat de werkwijze, visie en professionele benadering van deze bureaus kunnen doorwerken in de analyse en interpretatie van de bevindingen, wat een zekere bias met zich meebrengt. Om dit te ondervangen zijn tussentijdse versies van de overzichten gedurende het traject steeds getoetst en voorgelegd aan andere partijen en uitvoerders, zodat verbreding en aanscherping vanuit verschillende perspectieven mogelijk was. Verdere toetsing en validatie van de overzichten door andere uitvoerders en in andere organisatorische contexten blijft desondanks wenselijk om de robuustheid en brede toepasbaarheid te versterken.

3 Theoretisch kader

Dit theoretisch kader is geen uitputtende literatuurstudie naar participatie, maar een gericht analytisch instrument dat richting heeft gegeven aan het onderzoek. De hier besproken concepten en modellen zijn niet bedoeld als normatief toetsingskader, maar als denkkader om patronen in de praktijk zichtbaar te maken, interviewvragen te structureren en empirische bevindingen te duiden. Het theoretisch kader heeft drie functies in dit onderzoek:

- **Begripsafbakening:** het expliciteren van wat wij in dit onderzoek verstaan onder participatie, succes en competentie.
- **Analytische structurering:** het ontwerpen van gespreksleidraden en de codeboom voor de analyse.
- **Interpretatieve duiding:** het herkennen en ordenen van terugkerende patronen in de empirische data.

Twee bestaande modellen vormen hierbij de belangrijkste analytische lenzen: het CLEAR-framework (Lowndes et al., 2006) en het NSOB-model (van der Steen et al., 2014). Het eerste model helpt om te analyseren welke condities betekenisvolle participatie mogelijk maken en welke rol professionals daarin spelen. Het tweede model biedt houvast om organisatorische rollen, sturingslogica's en randvoorwaarden te duiden.

Samen maken deze kaders het mogelijk om de wisselwerking tussen professioneel vakmanschap en organisatiecontext systematisch te analyseren.

3.1 Begripsafbakening: participatie, succes en competentie

Participatie

In dit onderzoek hanteren wij de definitie van Visser et al. (2019): "*Participatie is een proces waarbij individuen, groepen en organisaties invloed uitoefenen op en controle delen over collectieve vraagstukken, beslissingen of diensten die hen aangaan.*" Deze definitie benadrukt dat participatie méér is dan informeren: er moet sprake zijn van daadwerkelijke invloed of gedeelde controle. Daarom zijn in dit onderzoek trajecten op het niveau van 'informeren' buiten beschouwing gelaten.

Het IAP2 Public Participation Spectrum (z.d.) helpt om participatie te onderscheiden naar mate van invloed (informeren, raadplegen, betrekken, samenwerken, meebeslissen). Dit model gebruikten wij niet als normatief beoordelingsinstrument ("hoger is beter"), maar om verschillen in ambitie, mandaat en verwachtingen in de casussen te kunnen duiden. Het IAP2 Spectrum hielp ons om in interviews systematisch te vragen naar het beloofde participatieniveau, het daadwerkelijk ervaren participatieniveau en de spanning daartussen.



Figuur 1 Participatieniveaus volgens het IAP2 Spectrum.

Participatie als proces: aanloop, doorloop en afloop

Naast het onderscheiden van participatieniveaus, wordt participatie in de literatuur veelal opgevat als een proces dat zich in fasen ontvouwt. Een gangbare benadering is het input–throughput–output-model, waarin participatie wordt geanalyseerd in termen van voorbereidende condities (input), proceskwaliteit (throughput) en uitkomsten en doorwerking (output) (Galais et al., 2021; Schmidt, 2013). Deze driedeling sluit aan bij hoe participatietrajecten in de praktijk vaak worden ingericht: een aanloopfase, een doorlooffase en een aflooffase.

De aanlooffase (input) betreft de voorbereiding van het traject: het formuleren van doelen, het bepalen van het participatieniveau, het vaststellen van kaders en mandaat, en het organiseren van inclusieve werving en informatievoorziening. In deze fase worden verwachtingen gemanaged en de randvoorwaarden voor betekenisvolle participatie gecreëerd.

De doorlooffase (throughput) betreft de uitvoering van het proces zelf: de kwaliteit van interactie, deliberatie en procesbegeleiding. Onderzoek naar legitimiteit benadrukt dat juist deze fase – de manier waarop gesprekken worden gevoerd en besluiten worden voorbereid – sterk bepalend is voor hoe deelnemers het traject achteraf beoordelen (Schmidt, 2013).

De aflooffase (output) omvat in dit onderzoek de besluitvorming, terugkoppeling en opvolging van het participatieproces. Daarbij richten we ons niet op de inhoudelijke kwaliteit van de concrete opbrengsten van het traject, noch op de inhoudelijke doorwerking daarvan in beleid of uitvoering. Die keuze is bewust gemaakt, omdat causaliteit op dat punt moeilijker vast te stellen is: het is lastig om de inhoudelijke resultaten van een participatietraject rechtstreeks toe te schrijven aan de kwaliteit van het participatieproces. In dit onderzoek definiëren wij succesvolle participatie primair als een succesvol en legitiem proces, niet per se als succesvolle of gewenste inhoudelijke uitkomsten. In de aflooffase kijken we daarom vooral naar de manier waarop input wordt gewogen, keuzes worden verantwoord en teruggekoppeld, en hoe navolgbaar de opvolging van het proces is ingericht (Galais et al., 2021).

Door participatie systematisch te benaderen als een proces van aanloop, doorloop en afloop, ontstaat analytische scherpte: per fase kunnen specifieke competenties van professionals en specifieke

organisatorische randvoorwaarden worden onderscheiden. Deze fasering vormt daarmee een belangrijk structurerend principe in dit onderzoek en in de ontwikkeling van de overzichten.

Succesvolle participatie

Op basis van literatuur en praktijkervaring definiëren wij succesvolle participatie als (Bleijenberg, 2021):

- een proces waarin deelnemers zich gehoord, serieus genomen en veilig voelen;
- een proces waarin helder is wat er met hun input gebeurt;
- een traject dat achteraf als waardevol en legitiem wordt ervaren.

De nadruk ligt hierbij op procedurele rechtvaardigheid: respect, voice en explanation. Met name explanation – het transparant uitleggen van afwegingen en keuzes – blijkt cruciaal voor ervaren legitimiteit (Bleijenberg, 2021).

Deze definitie hielp ons om in de analyse niet alleen te focussen op beleidsuitkomsten, maar juist op:

- Proceskwaliteit
- Ervaren legitimiteit
- Opvolging van resultaten

Succes wordt daarmee niet primair gemeten in “beleidsverandering”, maar in kwaliteit van het proces en de verantwoording ervan.

Participatieprofessional

Participatieprofessionals zijn mensen die participatieprocessen ontwerpen en begeleiden, veelal in dienst of opdracht van een overheid of maatschappelijke organisatie (van Meerkerk et al., 2025). Zij vertalen maatschappelijke vraagstukken naar een passend participatieontwerp en dragen verantwoordelijkheid voor proceskwaliteit, inclusiviteit en transparantie.

Competenties en vakmanschap

Wij hanteren een holistische benadering van competenties, gebaseerd op Weinert (2001) en Mulder (2014): competenties zijn coherente clusters van kennis, vaardigheden en houding (K-V-A) die effectief handelen in een specifieke context mogelijk maken.

Competentie is daarmee geen optelsom van losse vaardigheden, maar een geïntegreerd handelingsvermogen dat zich toont in concrete praktijksituaties. Door systematisch onderscheid te maken tussen kennis, vaardigheden en houding is het mogelijk om preciezer te analyseren wat participatieprofessionals daadwerkelijk doen – en wat hen onderscheidt van andere publieke professionals.

De K-V-A-benadering vormt de basis voor:

- De codeboom in ATLAS.ti
- De analyse van interviewdata
- De uiteindelijke opbouw van het overzicht van competenties voor participatieprofessionals

3.2 Het CLEAR-framework: condities voor betekenisvolle participatie

Het CLEAR-framework van Lowndes et al. (2006) vertrekt vanuit een eenvoudige maar krachtige these: mensen doen mee aan participatie als zij kunnen, willen, in staat worden gesteld, gevraagd worden en respons ervaren.

Dit wordt samengevat in vijf condities:

- **Can do:** beschikken over middelen en vaardigheden
- **Like to:** zich verbonden voelen met de gemeenschap
- **Enabled to:** toegang hebben tot netwerken en infrastructuur
- **Asked to:** actief worden uitgenodigd en gemobiliseerd
- **Responded to:** ervaren dat hun inbreng serieus wordt genomen

Dit model is niet gebruikt als normatief toetsingskader, maar als analytische kapstok om te onderzoeken:

- Welke competenties van professionals dragen bij aan deze condities?
- Hoe beïnvloedt procesontwerp de drempels voor deelname?
- Waar stopt participatie in de praktijk?

Het CLEAR-framework maakt zichtbaar dat vakmanschap van participatieprofessionals in belangrijke mate bestaat uit het actief creëren van participatiecondities – en dus niet alleen uit het begeleiden van bijeenkomsten. In de analyse werd bijvoorbeeld zichtbaar dat:

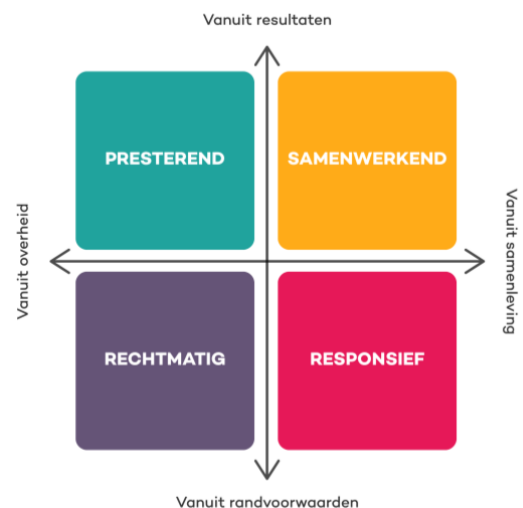
- het ontbreken van duidelijke terugkoppeling (responded to) vaak leidt tot ervaren symboliek;
- outreach-vaardigheden (asked to) sterk bepalend zijn voor inclusiviteit;
- procesontwerp (can do/ enabled to) direct samenhangt met ervaren toegankelijkheid.

3.3 Het NSOB-model: organisatorische rollen en sturingslogica

Voor de analyse van organisatorische randvoorwaarden is gebruik gemaakt van het NSOB-model, dat vier basisrollen beschrijft die de overheid kan aannemen, afhankelijk van de situatie (van der Steen et al., 2014). In dit onderzoek passen we dit model ook toe op de niet-overheidsorganisatie die is meegenomen in de analyse.

Er zijn twee hoofdaspecten die bepalen hoe de overheid kan sturen:

1. **Verticale as:** of de nadruk ligt op *randvoorwaarden* of op *resultaten*.
 - Randvoorwaarden = zorgen dat de condities, structuren, regels, kaders, institutionele basis in orde zijn.
 - Resultaten = focus op wat er concreet bereikt wordt, output, doelstellingen, effect.
2. **Horizontale as:** het verschil in initiatief/betrokkenheid van buiten versus het initiatief van de overheid.
 - Links = overheid initieert en bepaalt



Figuur 2 NSOB-model. Gebaseerd op van der Steen et al., 2014.

- Rechts = initiatief komt steeds meer vanuit de samenleving; de overheid komt er later bij of reageert

De vier basisrollen

- Rechtmatige overheid: focus op legaliteit, procedures, voorspelbaarheid
- Presterende overheid: focus op effectiviteit, efficiëntie en resultaatgerichtheid
- Netwerkende overheid: focus op samenwerking, openheid en coproductie
- Responsieve overheid: focus op aansluiten bij maatschappelijke initiatieven en flexibiliteit

Het model laat zien dat organisaties voortdurend balanceren tussen deze rollen, afhankelijk van context, politieke druk en vraagstuk.

Toepassing in dit onderzoek

Het NSOB-model hielp ons om:

- verschillen in organisatorische houding tussen casussen te duiden;
- spanningen te herkennen tussen proceszorgvuldigheid en resultaatgerichtheid;
- te analyseren hoe mandaat, politieke commitment en interne cultuur participatie beïnvloeden.

Het model maakt daarmee inzichtelijk dat participatie niet alleen afhankelijk is van individuele competenties, maar ingebed is in bredere organisatorische sturingslogica's. Zo werd bijvoorbeeld zichtbaar dat:

- een sterk rechtmatige rol soms flexibiliteit beperkte;
- een presterende logica spanning opleverde met open procesvoering;
- een netwerkende of responsieve houding meer ruimte bood voor coproductie, maar ook onzekerheid creëerde.

3.4 Samenhang tussen professionele en organisatorische dimensies

De modellen CLEAR en NSOB bieden een analytisch raamwerk om de wisselwerking tussen professional en organisatie te begrijpen. Deze combinatie maakte het mogelijk om participatie niet te reduceren tot individuele vaardigheden of tot organisatiecultuur alleen, maar te analyseren als een relationeel en contextafhankelijk proces waarin professioneel vakmanschap en organisatorische condities elkaar versterken – of ondermijnen.

- Het CLEAR-model richt de blik op de condities voor betekenisvolle deelname.
- Het NSOB-model richt de blik op organisatorische rolopvattingen en randvoorwaarden.
- De competentiebenadering maakt zichtbaar hoe professionals binnen die context handelen.

Dit theoretisch kader vormt daarmee de conceptuele basis onder de twee overzichten die in dit onderzoek zijn ontwikkeld.

4 Inzichten uit de praktijk

In het voorgaande hoofdstuk hebben wij het theoretisch kader geschetst dat richting gaf aan dit onderzoek. De begripsafbakening van participatie en succes, de competentiebenadering (K-V-A), en de analytische lenzen van het CLEAR-framework en het NSOB-model bieden houvast bij het structureren en interpreteren van de verzamelde data.

In dit hoofdstuk verplaatsen we de focus van theorie naar praktijk. Aan de hand van interviews en documentanalyse van vijftien participatietrajecten brengen we de belangrijkste inzichten in kaart. We doen dit niet in de vorm van een beschrijvende casusvergelijking, maar door terugkerende patronen, spanningen en samenhangen te analyseren. Daarbij maken we gebruik van quotes uit de interviews met projectleiders en opdrachtgevers. Deze quotes zijn geanonimiseerd en opgenomen ter illustratie en verdieping van de analyse; zij zijn dus niet bedoeld als losse praktijkvoorbeelden, maar als ondersteunend materiaal bij de bredere patronen die in de data zichtbaar werden.

Uit de analyse van vijftien participatietrajecten blijkt dat de dynamiek van participatie sterk verschilt per fase van het proces. In de aanloop, doorloop en afloop van een traject komen telkens andere competenties, organisatiecondities en spanningen naar voren. De fasering in aanloop-doorloop-afloop komt overeen met de terugkerende patronen in de data. In vrijwel alle casussen bleek dat succes of falen in één fase grote invloed had op de daaropvolgende fase. Hieronder worden de belangrijkste inzichten per fase besproken.

4.1 De aanloopfase: verwachtingen, mandaat en positionering

De aanloopfase blijkt cruciaal voor de legitimiteit en uitvoerbaarheid van het gehele participatietraject. In deze fase worden het participatieniveau, de ambities, de kaders en de rolverdeling bepaald. De analyse laat zien dat de kwaliteit van deze voorbereidingsfase sterk bepalend is voor het verdere verloop. Succesvolle participatie begint bij duidelijke interne en externe positionering. Helderheid over doel, invloed en rolverdeling vormt de basis waarop vertrouwen en legitimiteit kunnen worden opgebouwd. In deze fase is de professional afhankelijk van de bereidheid van de organisatie om duidelijke keuzes te maken. Zonder helder mandaat kan de professional geen solide procesontwerp realiseren: onvoldoende scherpte in deze fase vergroot de kans op latere spanningen.

De rol van de participatieprofessional in de aanloop

De rol van de participatieprofessional in de aanloopfase van een participatieproject vraagt om uitgesproken politiek-bestuurlijke sensitiviteit. Professionals moeten kunnen inschatten hoe beleidskaders, juridische randvoorwaarden en bestuurlijke verhoudingen de ruimte voor participatie beïnvloeden.

"Het komt aan op politiek bestuurlijke sensitiviteit, op je gevoel kunnen werken. En dat is misschien wel een bepaalde ervaring in projecten die niets met leeftijd te maken heeft. Maar met heel goed weten waar je eigen rol begint en eindigt."

Deze sensitiviteit betreft niet alleen kennis van formele procedures, maar ook het vermogen om opportunisme en politieke dynamiek te herkennen. In de aanloopfase betekent dit dat de professional kritisch moet beoordelen of er daadwerkelijk bestuurlijke bereidheid is om uitkomsten serieus te nemen, of dat participatie dreigt te verworden tot een symbolisch instrument.

"Politiek is heel erg opportunistisch. En een burgerberaad was hip... Maar er was niet nagedacht over de consequenties, dat ze er ook iets mee moeten."

Daarnaast moet de professional expliciet maken welke ruimte er binnen juridische en beleidsmatige kaders bestaat. Participatie vindt nooit plaats in een vacuüm, maar binnen vooraf vastgestelde randvoorwaarden. Het is aan de professional om in de aanloopfase scherp te krijgen wat vaststaat en wat beïnvloedbaar is, om zo irreële verwachtingen te voorkomen. Het ontbreken van een heldere voorafgaande afbakening kan leiden tot spanningen tussen de verwachtingen van deelnemers en bestuurlijke realiteit.

"Soms kregen burgers heel informatieve informatie vanuit het waterschap en de gemeente en daar was dan niet echt ruimte voor input. Ja, want dit is gewoon hoe het nu is. Juridische kaders..."

Tegelijkertijd bewaken participatieprofessionals de integriteit van het proces. Zij wege af of de gekozen participatievorm proportioneel is en aansluit bij de daadwerkelijke besluitruimte.

"Is wat de gemeente nu vraagt ook passend voor de grootte van de opdracht, zeg maar voor de grootte van het traject?"

Tenslotte treedt de professional op als bruggenbouwer tussen systeemwereld en leefwereld. Hij of zij helpt om beleidsinhoud begrijpelijk te maken en verwachtingen van inwoners te vertalen naar haalbare procesafspraken. Participatieprofessionals geven aan dat het belangrijk is om transparant te zijn: heldere communicatie, knelpunten niet uit de weg te gaan en opdrachtgevers en stakeholders betrekken in een open dialoog.

"Je moet duidelijk zeggen wat de situatie is en hoe jij denkt dat dat goed opgelost kan worden. En echt oprecht de opdrachtgever erin betrekken en nieuwsgierig zijn naar hoe diegene dat ziet."

Organisatorische kaders in de aanloop

De analyse van de interviews en documenten laat zien dat de kwaliteit van participatie in sterke mate wordt bepaald door organisatorische condities die al in de aanloopfase worden ingericht. Vier randvoorwaarden blijken daarbij cruciaal: een helder mandaat, duidelijke roldefiniëring, interne afstemming en expliciet bestuurlijk commitment.

Helder mandaat: afbakening van invloed en besluitvorming

Als het mandaat helder is en de politiek commitment uitspreekt, weten deelnemers dat hun adviezen serieus worden genomen. Eigenaarschap bij zowel de organisatie als de deelnemers vergroot het draagvlak en de motivatie om samen tot oplossingen te komen.

"Voorafgaand aan het burgerberaad wordt er door de politiek commitment uitgesproken dat de resultaten in principe worden uitgevoerd. Hiervoor geeft de politiek bepaalde kaders mee."

"Met 'eigenaarschap' bedoelen we dat men zich verantwoordelijk voelt voor het ontstane probleem en geneigd is om er – naar vermogen – iets aan te doen."

Onheldere of te strakke kaders en een gebrek aan duidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden leiden tot onzekerheid en wantrouwen. Als het mandaat niet expliciet gedefinieerd is, weten deelnemers niet waar ze aan toe zijn en kan hun inbreng verloren gaan.

In meerdere projecten zien we dat het vooraf expliciteren van het participatieniveau essentieel is om verwachtingen te managen en vertrouwen te waarborgen. Participatieprofessionals en ambtenaren bij

verschillende overheden maken expliciet onderscheid tussen verschillende niveaus van invloed, en we zien dat in sommige trajecten het mandaat bewust is beperkt tot consultatie of advisering.

"Als we naar het niveau van participatie kijken kunnen we echt niet alles adviserend noemen. Het is soms ook alleen raadplegend, omdat niet alles binnen onze verantwoordelijkheid valt."

"Absoluut niet meebeslissen. Het is meedenken en meenemen in het proces. De regie blijft echt bij de gemeente. Het besluit blijft bij de gemeente."

In de praktijk blijkt dat kaders soms pas gaandeweg expliciet worden gemaakt. Dat vergroot de kans op onduidelijkheid over besluitvorming en kan leiden tot heronderhandeling tijdens het proces, of tot teleurstellingen achteraf.

Rolverdeling: duidelijkheid over verantwoordelijkheden

Naast het mandaat is rolholderheid een terugkerend thema. In verschillende interviews wordt de noodzaak van een verbindende rol benadrukt. Dit maakt zichtbaar hoe een projectleider of procesbegeleider functioneert als intermediair tussen bestuur, ambtelijke organisatie en participanten.

"Ik ben de verbindende schakel, ook richting de politiek. Dus als er vragen komen vanuit de Raad of vanuit de wethouders, dan moet ik die beantwoorden."

Ook wordt meermaals gesuggereerd dat in de aanloopfase expliciet moet worden vastgelegd wie opdrachtgever is, wie inhoudelijk verantwoordelijk is, wie faciliteert en wie uiteindelijk beslist. Zonder deze rolverheldering ontstaat het risico dat verantwoordelijkheden diffuus worden en verwachtingen uiteenlopen.

Interne afstemming: gedeeld begrip van doel en ambitie

Een derde randvoorwaarde betreft interne afstemming over doel en ambitie. Participatieprocessen blijken niet vanzelfsprekend gestoeld op een gedeeld intern beeld van wat het traject moet opleveren. Zo wordt het belang van samenwerking benadrukt en wordt gesproken over het gezamenlijk bepalen van prioriteiten.

"Het gaat toch om samenwerking en welwillendheid, ook vanuit de politiek. Dat ze achter het resultaat kunnen staan uiteindelijk. Een welwillende houding."

"Prioriteren van wat moet, wat is nu belangrijk? Wat moet nu gedaan worden? Maar ook duidelijke doelen stellen."

Het betrekken van verschillende afdelingen, het delen van informatie en het creëren van verbinding tussen deelnemers zorgt voor een breed gedragen proces. Inclusiviteit en representativiteit versterken de kwaliteit van de besluitvorming.

"We geven iedereen een gelijke kans en een gelijke bijdrage aan het eindresultaat."

Gebrek aan samenwerking en verbinding, zowel intern als extern, belemmert het participatieproces. Wanneer afdelingen niet goed samenwerken of informatie niet wordt gedeeld, ontstaat versnippering en worden kansen gemist om tot breed gedragen oplossingen te komen.

"Als er een intern ingewikkeld netwerk is, dan ontstaat er altijd ergens krapte in overleg- en afstemmingsmomenten."

Transparantie en regelmatige updates over voortgang en resultaten versterken het vertrouwen:

"Het is belangrijk dat deelnemers en de rest van de gemeente tot ongeveer een jaar na de laatste bijeenkomst actief op de hoogte worden gehouden van het vervolg en de uitvoering van de adviezen."

Deze citaten wijzen op de noodzaak van interne dialoog voorafgaand aan externe participatie. Wat is het beleidsdoel? Welke ruimte is er daadwerkelijk? Wat ligt al vast? Zonder gedeeld begrip kunnen verschillende afdelingen of bestuurslagen uiteenlopende verwachtingen hebben van het participatieproces. Interne afstemming fungeert daarmee als voorwaarde voor consistente communicatie naar buiten en voor coherente besluitvorming gedurende het traject.

Commitment: expliciete bestuurlijke steun

Ten slotte blijkt expliciet bestuurlijk commitment bepalend voor de legitimiteit en slagkracht van participatieprocessen. In sommige gevallen is er sprake van actieve betrokkenheid van de top van de organisatie. Dit wijst op bestuurlijke verankering en kan worden gezien als een signaal dat het traject serieus wordt genomen.

Daartegenover staan signalen van terughoudendheid of spanning die bestuurlijke onzekerheid suggereren over mogelijke consequenties van participatie, bijvoorbeeld ten aanzien van verwachtingen of politieke risico's. Dergelijke terughoudendheid kan het proces ondermijnen wanneer zij niet expliciet wordt besproken en geadresseerd.

"De weerstand zit 'm in dat we zelf ook wel weten wat er speelt. Niet eens zozeer dat we er niets aan willen doen, maar ook wel dat de tijd er vaak gewoon niet voor gegeven wordt of dat je andere orders krijgt vanuit de politiek. En we krijgen natuurlijk ook heel vaak het hoe gewoon mee vanuit de dingen."

De gesprekken maken duidelijk dat commitment meer omvat dan formele instemming: het gaat om zichtbare steun, betrokkenheid bij cruciale momenten en het creëren van ruimte – in tijd, middelen en mandaat – voor een betekenisvol participatieproces.

4.2 De doorloofase: proceskwaliteit, interactie en flexibiliteit

In de uitvoeringsfase verschuift de aandacht van kaders naar interactie. Hier wordt participatie zichtbaar in bijeenkomsten, dialoog en samenwerking. In deze fase komt het procesmatige en relationele vakmanschap van participatieprofessionals nadrukkelijk naar voren. De ervaren kwaliteit van participatie wordt in deze fase in sterke mate bepaald door de kwaliteit van interactie. Procesvaardigheden, houding en flexibiliteit van professionals zijn hierin cruciaal. Tegelijkertijd is deze kwaliteit afhankelijk van organisatorische ruimte om flexibel te handelen: proceskwaliteit is geen individuele prestatie, maar een gezamenlijk resultaat van professioneel handelen en organisatorische steun.

De rol van de participatieprofessional in de doorloop

In de doorloofase verschuift de nadruk van strategische positionering (zoals in de aanloofase) naar relationeel en methodisch vakmanschap in het hier-en-nu van interactie. De participatieprofessional vervult daarbij meerdere kernrollen tegelijk:

- als **procesregisseur** bewaakt hij de samenhang en voortgang;
- als **gespreksbegeleider** structureert en begrenst hij interactie;
- als **bewaker van deliberatieve kwaliteit** verdiept en concretiseert hij de inhoud;

- als **bruggenbouwer** vertaalt hij tussen taal, kennisniveaus en perspectieven;
- als **adaptief adviseur** stuurt hij bij op basis van signalen uit groep en context.

Deze rollen hoeven niet noodzakelijk binnen één persoon te worden vervuld; in de praktijk kunnen zij ook verdeeld zijn over meerdere professionals binnen een team. Samen laten deze rollen zien dat de doorloofase geen neutrale uitvoeringsfase is, maar een intensief professioneel handelingsdomein waarin proces, inhoud en relatie voortdurend in balans moeten worden gehouden.

In de doorloofase treedt de professional in de eerste plaats op als procesregisseur: hij of zij bewaakt de opbouw, fasering en samenhang van het traject. Deze rol vraagt om overzicht en vertrouwen in het procesverloop, ook wanneer deelnemers dat overzicht nog niet ervaren. De procesregisseur bewaakt tempo, samenhang en doelgerichtheid, en voorkomt dat het traject versnipperd raakt of verzandt in losse gesprekken zonder opbouw. In de gesprekken beschrijven professionals dit als een vorm van impliciete professionele kennis: weten wanneer je moet sturen en wanneer je moet loslaten.

"Zo'n heel beraad moet je eigenlijk een keer doorleefd hebben... Eerst snapte ik ook niet van A tot Z wat nu de bedoeling was en toen zei mijn collega altijd heel mooi: 'Trust the process'. Maar toen zag ik het proces nog niet voor me."

Tijdens bijeenkomsten wordt de professional vervolgens ook zichtbaar als gespreksbegeleider die interactie structureert en groepsdynamiek hanteert. De moderatorrol is situationeel: soms is intensieve begeleiding nodig, soms kan de groep meer zelfregulerend functioneren. Het is hierbij van belang dat een professional relationeel sterk is en intuïtief kan inschatten wanneer een interventie nodig is.

"De-escaleren, serieus nemen, maar ook doorpakken als iemand blijft hangen in een herhaling van frustratie. Dat je het goed kunt parkeren: 'Ik ga nu verder, want we weten het nu.'"

Een derde kernrol is het bewaken van de inhoudelijke diepgang en kwaliteit van de deliberatie. De professional stimuleert deelnemers om verder te gaan dan algemene standpunten.

"Soms is het best mager wat je ophaalt aan ideeën. Dat het veiliger moet in de buurt, dat zal best. Maar hoe dan? We moeten mensen helpen om meer de diepte in te gaan."

Hier wordt het belang zichtbaar van doorvragen, concretiseren en helpen bij het vertalen van algemene wensen naar uitvoerbare voorstellen. Ook werkvormen dragen bij aan deze kwaliteit.

Participatieprofessionals benadrukken het belang van kennis van werkvormen die helpen bij het ontwerpen en inzetten van methodieken die reflectie structureren, perspectieven zichtbaar maken en gezamenlijke oordeelsvorming bevorderen.

"Het werkte heel goed dat we daar een brownpaper op tafel hadden liggen met daarop een tijdlijn. En dat hebben we laten aanvullen door de mensen in deze gesprekken."

Daarnaast bewaakt de participatieprofessional de uitvoerbaarheid van uitkomsten. Hierbij functioneert de professional als kwaliteitsbewaker van de verbinding tussen deliberatie en bestuurlijke realiteit.

"Dat er geen adviezen komen te liggen die niet uitvoerbaar zijn. Dat je dat in het proces al helder kan krijgen."

In de doorloofase krijgt de brugfunctie een concrete, interactieve vorm. De professional stemt taal, tempo en informatie af op de groep. De brugfunctie manifesteert zich hier niet op strategisch niveau (zoals in de

aanloophase), maar in directe interactie: jargon vertalen, informatie toegankelijk maken en aansluiten bij verschillende kennisniveaus. Door het creëren van een veilige en toegankelijke setting wordt deelname gelijkwaardiger en wordt de leefwereld daadwerkelijk gehoord.

"Je moet wel even aftasten van: wat zijn behoeftes? Maar ook: hoe communiceren mensen met je? Soms moet je een beetje je taal aanpassen bijvoorbeeld."

Ook sfeer en veiligheid maken deel uit van deze rol:

"Ik gooide er een grapje in en dat werkte dus heel goed... soort van gegrinnik door de zaal."

Tot slot treedt de professional in de doorloophase op als adaptief adviseur die continu signalen opvangt en het proces bijstuurt. Een goede participatieprofessional voert niet simpelweg een vooraf vastgesteld plan uit, maar past het traject aan op basis van wat zich aandient. Deze rol vereist volgens professionals reflectie, sensitiviteit en het vermogen om tussentijds richting opdrachtgever te adviseren.

"Flexibiliteit is wel belangrijk. Dat we ruimte hebben om te adviseren van: 'Wat horen we, wat pikken we op uit de samenleving, hoe kunnen we daar nog op inspelen?' Dus geen rigide kaders."

Organisatorische condities in de doorloophase

Waar in de aanloophase vooral mandaat en positionering centraal staan, verschuift in de doorloophase de aandacht naar condities die het proces operationeel en relationeel dragen. De analyse laten zien dat vier factoren in deze fase bepalend zijn voor de kwaliteit en continuïteit van participatie: operationele ondersteuning, flexibiliteit in procedures, interne samenwerking en bescherming van de procesrol.

Tijdens de uitvoering blijkt participatie sterk afhankelijk van concrete randvoorwaarden zoals tijd, capaciteit en organisatorische ondersteuning. In de gesprekken wordt zichtbaar dat het proces leunt op individuele inzet en coördinatie, en veel organisatorisch werk – afstemming, communicatie, planning – kan bij één persoon kan samenkomen.

"Ik ben de verbindende schakel denk ik ook ik. Ik ben projectleider, dus ik ben uiteindelijk budgetverantwoordelijk. Ik ben ook degene die de uitvraag heeft gedaan."

Operationele ondersteuning blijkt daarbij geen secundaire voorwaarde, maar een cruciale factor voor continuïteit, bereik en kwaliteit van het proces. In de praktijk blijkt soms dat logge bureaucratie de kwaliteit van participatie in de weg kan zitten.

"Wij zijn er helemaal niet op ingericht om snel brieven te versturen, locaties vast te leggen. Dat zijn allemaal bureaucratische processen. Dus die snelheid kunnen we helemaal niet maken."

"Het projectmatig werken versus het dossier matige werken, zeg maar. Dat past helemaal niet op elkaar."

Participatieprocessen ontwikkelen zich zelden lineair. De dynamiek tussen deelnemers, bestuurlijke verwachtingen en inhoudelijke ontwikkelingen vraagt om aanpassingsvermogen. In de interviews wordt gerefereerd aan situaties waarin men onvoldoende scherp had wat het doel van de participatie was, wat leidde tot bijsturing gedurende het proces.

"We bedachten vooraf hoe het proces zou kunnen verlopen, maar we konden flexibel zijn en pasten het proces aan als het burgerberaad daarom vroeg."

Vastgestelde regels en procedures geven houvast in een participatieproces, maar in de praktijk verlopen dit soort trajecten zelden precies zoals vooraf bedacht. Tijdens de uitvoering kunnen nieuwe vragen opkomen, kunnen deelnemers andere verwachtingen hebben dan voorzien, of kan de maatschappelijke of politieke context veranderen. In zulke situaties zijn standaardprocedures niet altijd voldoende om met die dynamiek om te gaan. Met flexibiliteit wordt hier niet bedoeld dat alles steeds ter discussie staat of dat afspraken vrijblijvend zijn. Het gaat er juist om dat de organisatie in staat is om weloverwogen bij te sturen wanneer dat nodig is. Dat kan betekenen dat de planning wordt aangepast, dat een andere werkvorm wordt gekozen omdat de huidige niet goed werkt, of dat procesafspraken worden verduidelijkt of aangescherpt. Flexibiliteit vraagt dus om professionele afwegingen en bewuste keuzes, niet om willekeur.

Wanneer een organisatie daarentegen strikt vasthoudt aan vooraf vastgelegde stappen en formats, kan het participatieproces vastlopen. Deelnemers kunnen het gevoel krijgen dat er niet echt wordt geluisterd, of dat hun inbreng niet past binnen de bestaande kaders. Ook kunnen belangrijke signalen uit de samenleving onvoldoende worden opgepakt, omdat ze niet binnen het vooraf ontworpen proces passen. In dat geval verliest participatie aan betekenis en responsiviteit.

"Het is belangrijk dat je voor de start van het burgerberaad met elkaar afspreekt dat de adviezen als zwaarwegend worden beschouwd."

4.3 De afloofphase: verantwoording, besluitvorming en borging

De afloofphase blijkt in de praktijk vaak minder zichtbaar, maar is essentieel voor de uiteindelijke beoordeling van het traject. Deze fase markeert de overgang van proces naar besluitvorming en implementatie. De analyse laat zien dat juist in deze fase de geloofwaardigheid van participatie wordt bevestigd of ondermijnd.

De rol van de participatieprofessional in de afloop

In de afloofphase verschuift de rol van interactieve procesbegeleiding naar verantwoording. De participatieprofessional:

- vertaalt deliberatie naar gestructureerde output;
- documenteert zorgvuldig en toegankelijk;
- bewaakt de inhoudelijke en bestuurlijke integriteit van adviezen;
- organiseert transparante terugkoppeling;
- expliciteert gemaakte afwegingen en vervolgprocessen.

De kern van deze fase is legitimiteit. Waar de doorloofphase draait om kwaliteit van interactie, draait de afloofphase om navolgbaarheid, betrouwbaarheid en verantwoording. De professional fungeert hier als bewaker van democratische zorgvuldigheid: hij of zij zorgt dat de stem van deelnemers herkenbaar blijft in de uitkomst én dat helder is hoe die uitkomst zich verhoudt tot bestuurlijke besluitvorming. Hoewel de uiteindelijke besluitvorming bij bestuur en organisatie ligt, speelt de professional een belangrijke rol in het zichtbaar maken van de relatie tussen input en besluit.

In de afloofphase verschuift de focus van interactie naar synthese. De participatieprofessional ordent de verzamelde input tot een samenhangend en navolgbaar geheel. De professional helpt om losse perspectieven te vertalen naar een coherent afwegingskader of adviesdocument. Participatieprofessionals beschrijven dat ze opbrengsten niet simpelweg overdragen maar samen met deelnemers prioriteren, concretiseren en structureren. Daarmee wordt deliberatie omgezet in bestuurlijk hanteerbare output.

"We hebben met de deelnemers gewerkt aan wat er van tevoren voor ogen was en dat in een afwegingskader geprioriteerd en geconcretiseerd. En daar is veel ruimte voor geweest. Volgens mij ligt daar echt wel een mooi product."

Transparante en toegankelijke verslaglegging is daarnaast cruciaal voor legitimiteit. Professionals zien dit niet alleen als een administratief proces, maar ook als een communicatief proces. Ze benadrukken dat het belangrijk is om niet alleen de opbrengsten te documenteren, maar ook publiek te presenteren en terug te koppelen wat er met de input is gedaan.

"We hadden een slotbijeenkomst. Dat zie ik als een soort tentoonstelling van de participatie. Het was een terugkoppeling van wat we hadden opgehaald, maar ook een terugkoppeling van alles wat we tijdens die bijeenkomsten hadden gedaan en hoe dat was uitgekapt."

Participatieprofessionals benoemen hierbij ook het belang van het meenemen van de opdrachtgever in de totstandkoming van de verslaglegging: verslaglegging wordt hiermee onderdeel gemaakt van het gezamenlijke leerproces, waar in sommige gevallen zelfs samen aan gewerkt wordt.

"Het is een beetje een groeidocument waar je samen aan werkt, dus we bouwen het eindrapport samen met de opdrachtgever langzaam op. En zo stemmen we dat de hele tijd af."

In de derde plaats bewaakt de professional in de afloopfase de integriteit van wat de deelnemers hebben ingebracht. De gesprekken laten twee dimensies van integriteit zien die participatieprofessionals scherp voor ogen hebben. Als eerste de inhoudelijke integriteit: het advies weerspiegelt daadwerkelijk de deliberatie. Als tweede de bestuurlijke integriteit: het advies is realistisch en uitvoerbaar.

"Dat er geen adviezen komen te liggen die niet uitvoerbaar zijn. Dat iemand dat in het proces al helder kan maken."

Daarnaast blijkt het belang van zorgvuldige reflectie voor bestuurlijke integriteit:

"Tussen bijeenkomst vier en vijf hadden we een toetsingscommissie. Zij toetsen of het proces een beetje de goede kant op ging en of de adviezen aansloten bij wat er mogelijk is. Ze waren bij de bijeenkomst aanwezig om dat toe te lichten."

Professionals benoemen eveneens het belang van transparante terugkoppeling over vervolgstappen. Ze geven aan dat het essentieel is dat deelnemers weten wat er met hun input is gebeurd. Hiervoor faciliteren of organiseren zij terugkoppeling naar deelnemers, de bredere gemeenschap en richting bestuurlijke besluitvorming.

Als laatste beschermt transparante communicatie over vervolgstappen zowel de relatie met de deelnemers (en hun vertrouwen in het proces) als de legitimiteit van het bestuur.

"Er zijn veel inwonersavonden georganiseerd door de gemeente om resultaten terug te koppelen."

"Als die gemeente met wat het opbrengt niet doet wat de mensen verwachten, dan keert het zich alleen maar tegen de gemeente."

Daarmee wordt de afloophase een cruciaal moment van democratische verantwoording: de participatieprofessional zorgt dat opbrengsten herkenbaar blijven, dat besluitvorming navolgbaar is en dat deelnemers inzicht krijgen in hoe hun inbreng is gewogen en wat de vervolgstappen zijn.

Organisatorische kaders in de afloop

De afloophase van een participatieproces is bepalend voor het vertrouwen in de overheid en voor de betekenis die deelnemers aan hun inzet toekennen. In deze fase draait het niet meer om het organiseren van gesprekken, maar om wat er daadwerkelijk met de opbrengsten gebeurt. Uit de casussen blijkt dat vier organisatorische voorwaarden hierbij cruciaal zijn: transparante besluitvorming, bestuurlijk commitment, duidelijke verantwoordelijkheid voor opvolging en interne verankering van de resultaten.

Transparante besluitvorming

Na afloop van een participatietraject willen deelnemers weten wat er met hun inbreng is gedaan. Transparantie betekent hier dat helder wordt uitgelegd hoe adviezen zijn gewogen, welke keuzes zijn gemaakt en waarom bepaalde voorstellen wel of niet worden overgenomen. Wanneer dit uitblijft, kan frustratie ontstaan. In sommige gevallen loopt besluitvorming vertraging op of wordt door de politiek beïnvloed. Voor deelnemers is het essentieel dat zij tijdig en duidelijk geïnformeerd worden over de uitkomsten en de status van besluitvorming.

"De deelnemers hebben hun resultaat nog niet en daar ben ik wel heel erg teleurgesteld over, want dan hadden we wel toegezegd. We stonden ook op het punt om te verzenden, maar ik moest nog een akkoord krijgen en dat proces is om politieke redenen stopgezet. Daar zijn we nu. Ik vind dat zij recht hebben op hun eigen resultaten, want het zijn hun eigen resultaten. Ze hebben het al gezien, dus waar doen ze nou zo moeilijk over?"

Ook communicatie over de voortgang speelt hierin een belangrijke rol:

"Communicatie is de basis. Als mensen niet horen over de voortgang, ja, dan ontstaat er een soort apathie of wantrouwen. Maar op het moment dat je eerlijk vertelt over wat er gebeurt, wat je merkt tijdens het proces, het eerlijke verhaal van waar ben je, waar lopen we tegenaan? Wat kun je ervan leren? Ja dat helpt om het vertrouwen en draagvlak te vergroten."

Transparante besluitvorming vraagt dus niet alleen om een formeel besluit, maar ook om duidelijke en eerlijke uitleg.

Bestuurlijk commitment

In de afloophase wordt eveneens zichtbaar of bestuurders daadwerkelijk bereid zijn de uitkomsten serieus te nemen. Commitment betekent dat resultaten niet alleen symbolisch worden ontvangen, maar daadwerkelijk worden betrokken bij besluitvorming. Wanneer bestuurlijke steun ontbreekt of vertraagt, kan dat het proces ondermijnen. Tegelijkertijd blijkt uit andere casussen dat participatie sterker staat wanneer deze breed wordt gedragen binnen bestuur en organisatie. Politieke steun en bestuurlijke aandacht dragen bij aan de legitimiteit van de uitkomsten. Bestuurlijk commitment in de afloophase betekent dat bestuurders expliciet laten zien wat zij met de resultaten doen - en daar ook publiekelijk verantwoordelijkheid voor nemen.

"Ik weet wel dat de gemeente in zijn algemeenheid participatie heel belangrijk vindt. Dat waar de raad steeds over begint. Dus dat wordt wel gedragen."

Na afronding van het participatieproces moet duidelijk zijn wie verantwoordelijk is voor de vervolgstappen. Zonder een aangewezen eigenaar kan opvolging versnipperen of vertragen. Juist in de afloophase is zo'n duidelijke rolverdeling belangrijk om te zorgen dat resultaten niet blijven liggen.

Interne verankering: koppeling aan beleid en uitvoering

Tot slot blijkt dat participatie pas echt betekenis krijgt wanneer de opbrengsten worden gekoppeld aan beleid en uitvoering. Dat vraagt om interne verankering. In één van de casussen is bewust gekozen om participatie niet bij één of twee specialisten te beleggen, maar breed te integreren:

"Dus we hebben met het hele programma een selectie van echt een vierdaagse training gehad (...) vanuit de gedachte het moet niet van twee participatie medewerkers zijn, maar het moet van ons hele team zijn."

Deze aanpak vergroot de kans dat participatieopbrengsten daadwerkelijk worden meegenomen in beleidsontwikkeling en uitvoering. Wanneer participatie als 'iets aparts' wordt georganiseerd, bestaat het risico dat resultaten niet goed landen in de reguliere beleidspraktijk.

4.4 Overkoepelende samenhang en spanningen

Een open, lerende en samenwerkende cultuur is de motor achter effectieve participatie in alle fasen. Met cultuur bedoelen we hier de gedeelde waarden, normen en werkwijzen binnen een organisatie die bepalen hoe participatieprofessionals, medewerkers en bestuurders met elkaar samenwerken, omgaan met feedback en ruimte geven aan nieuwe inzichten. Wanneer participatieprofessionals, medewerkers en bestuurders bereid zijn om te leren, bij te stellen en open te staan voor nieuwe ideeën, ontstaat er ruimte voor dialoog en innovatie.

"En dat je ook als overheid weer leert, gaandeweg leert en bijstelt dus ben ik wel heel positief over zo'n traject."

Het vermogen om constructief om te gaan met spanning, onzekerheid en weerstand is cruciaal. Professionals en organisaties die openstaan voor kritische geluiden en dilemma's, en die ruimte bieden voor het bespreken van zorgen, versterken het participatieproces. Door transparant te zijn over keuzes en het proces, wordt het vertrouwen vergroot en worden spanningen beter hanteerbaar.

Onvermogen bij het omgaan met spanning, onzekerheid en weerstand kan het participatieproces ondermijnen. Als kritische geluiden niet serieus worden genomen of als er geen ruimte is voor het bespreken van zorgen, ontstaat wantrouwen en kunnen deelnemers afhaken.

Over de drie fasen heen komt een terugkerend patroon naar voren: participatie is een ketenproces waarin elke fase afhankelijk is van de vorige. Daarnaast zijn structurele spanningen zichtbaar:

- Flexibiliteit versus rechtmatigheid
- Openheid versus vooraf vastgestelde kaders
- Proceskwaliteit versus politieke tijdsdruk
- Onafhankelijkheid van de professional versus opdrachtgeverschap

Deze spanningen zijn inherent aan participatie en manifesteren zich in elke fase anders. Het vermogen om deze spanningen expliciet te maken en ermee om te gaan, vormt een kernaspect van professioneel vakmanschap én organisatorische volwassenheid.

4.5 Synthese: participatie als samenhangend geheel

De analyse maakt duidelijk dat participatie niet kan worden gereduceerd tot individuele competenties of tot organisatorische structuren afzonderlijk. In elke fase is sprake van een wederzijdse afhankelijkheid:

- in de aanloop is de professional afhankelijk van helder mandaat;
- in de doorloop is proceskwaliteit afhankelijk van organisatorische flexibiliteit;
- in de afloop is legitimiteit afhankelijk van bestuurlijke opvolging.

De fasering in aanloop, doorloop en afloop weerspiegelt daarmee empirisch waargenomen verschillen in rollen en kaders. Deze inzichten vormen de basis voor de overzichten, waarin de onderscheiden professionele competenties en organisatorische randvoorwaarden systematisch worden geordend.

5 Van inzichten naar overzichten: ontwerpkeuzes & onderbouwing

Dit hoofdstuk is geen resultatenhoofdstuk in klassieke zin. Waar hoofdstuk 4 de empirische inzichten uit interviews, documentanalyse en reflecties beschreef, staat hier de vertaalslag centraal: hoe hebben wij deze inzichten omgezet naar twee samenhangende producten?

5.1 Van data naar structuur: hoe de overzichten zijn opgebouwd

De ontwikkeling van de twee overzichten, voor professionals en voor organisaties, is gebaseerd op een iteratief proces van verzamelen, analyseren, ordenen en toetsen. De basis werd gevormd door de interviews met opdrachtgevers en projectleiders uit vijftien participatietrajecten en de bijbehorende documentanalyse. Deze empirische data leverden een rijk beeld op van benodigde competenties, ervaren spanningen, succesfactoren en organisatorische randvoorwaarden.

In een volgende stap zijn deze inzichten gespiegeld en verdiept in interactieve sessies: tijdens twee workshops (op het congres van het Kennisknooppunt Participatie op 4 november 2025 en bij RVO op 16 december 2025) en in een uitgebreide feedbackronde. In die feedbackronde konden geïnterviewde respondenten, leden van de wetenschappelijke klankbordgroep en collega's van EMMA en Moventem reflecteren op de conceptversies van beide overzichten. Deze toetsing leverde niet alleen inhoudelijke aanvullingen en aanscherpingen op, maar ook belangrijke feedback op vorm en bruikbaarheid.

De uitdaging in deze fase was om te voorkomen dat de opbrengsten uit de data zouden resulteren in twee lange lijsten met competenties en kenmerken. Een uitputtende longlist zonder hiërarchie of samenhang. Juist in de feedback werd benadrukt dat het product gericht gebruikt moet kunnen worden door professionals en teams. Een professional moet bijvoorbeeld kunnen zeggen: ik bevind mij nu in de aanloopfase van dit traject. Wat vraagt dat van mij, en wat heb ik nu nodig van mijn organisatie? Tegelijkertijd moet een team het overzicht kunnen gebruiken om rollen te verdelen, lacunes te identificeren en gerichte ontwikkelkeuzes te maken.

Daarom hebben wij gekozen voor een duidelijke structuur, thematische clustering en onderlinge samenhang tussen het professionele en het organisatorische perspectief. Beide overzichten zijn op vergelijkbare wijze opgebouwd, zodat zij naast elkaar gebruikt kunnen worden. Dit maakt het mogelijk om expliciet de verbinding te leggen tussen individuele competenties en organisatorische randvoorwaarden: wat van de professional wordt gevraagd in een bepaalde fase, moet immers worden ondersteund door passende condities binnen de organisatie.

Tegelijkertijd benadrukken wij dat de overzichten nadrukkelijk géén checklist zijn. Het ontbreken van een specifieke competentie of organisatiekenmerk betekent niet automatisch dat participatie per definitie niet betekenisvol is, of dat een professional 'niet goed genoeg' zou zijn. Participatie vindt altijd plaats in context, met specifieke vraagstukken, teamsamenstellingen en bestuurlijke dynamiek. De overzichten zijn bedoeld als reflectie- en ontwikkelinstrument: zij helpen om bewust keuzes te maken, sterktes en ontwikkelpunten te benoemen en het gesprek te voeren over kwaliteit - niet om normatief af te vinken of te beoordelen.

In de volgende paragrafen lichten wij toe hoe de overzichten inhoudelijk zijn opgebouwd en welke ontwerpkeuzes daaraan ten grondslag liggen. Daarbij expliciteren we steeds waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt en hoe deze bijdragen aan bruikbaarheid, consistentie en inhoudelijke scherpte.

5.2 Fasering van participatie: aanloop, doorloop, afloop

Een fundamentele ontwerpkeuze in beide overzichten is de indeling in drie fasen van het participatietraject: aanloop, doorloop en afloop. Deze fasering is gebaseerd op zowel de literatuur (input-throughput-output) als op empirische patronen uit de interviews.

De keuze voor fasering voorkomt dat competenties en organisatiekenmerken te algemeen of abstract worden geformuleerd. Eén en dezelfde competentie - bijvoorbeeld het managen van verwachtingen of het omgaan met spanning - krijgt immers een andere invulling in de voorbereiding, uitvoering of opvolging van een traject. Door deze differentiatie ontstaat concreetheid en toepasbaarheid.

Hetzelfde geldt voor organisatorische kenmerken. Mandaat, rolverdeling, flexibiliteit of bestuurlijk commitment manifesteren zich anders in de aanloop dan in de doorloop of afloop. Door de driedeling wordt zichtbaar welke randvoorwaarden in welke fase cruciaal zijn.

De fasering vergroot bovendien de praktische bruikbaarheid van de overzichten. Ze zijn daarmee geen verzameling losse kenmerken, maar een reflectie-instrument dat professionals helpt gericht te kijken: *Ik zit nu in de aanloopfase: welke competenties zijn nu doorslaggevend? Wat moet mijn organisatie op dit moment faciliteren?*

Ook voor teamvorming biedt deze opbouw meerwaarde. Teams kunnen per fase bespreken welke rollen, kwaliteiten en condities nodig zijn en wie welke verantwoordelijkheid draagt. Daardoor wordt sneller zichtbaar waar het team complementair is en waar versterking wenselijk is.

Eerst was deze fasering alleen opgenomen in het professionele overzicht. In de feedbackfase werd echter duidelijk dat de kracht juist zit in het parallel hanteren van dezelfde structuur in beide overzichten. Door ook het organisatieperspectief langs aanloop, doorloop en afloop te ordenen, kunnen beide producten integraal worden gebruikt. De verbinding tussen professioneel handelen en organisatorische condities wordt daardoor expliciet en hanteerbaar.

5.3 Kerncompetenties & overkoepelende kenmerken

Uit de analyse van interviews, workshops en feedbackrondes bleek dat bepaalde competenties en kenmerken niet exclusief aan één fase van het participatieproces zijn verbonden, maar het gehele traject doordringen. Deze elementen typeren het vak in de kern en vormen de basis onder alle fase-specifieke competenties en kenmerken.

Voor het professionele overzicht zijn drie kerncompetenties geformuleerd die participatieprofessionals onderscheiden van andere professionals in het publieke domein. Voor het organisatieoverzicht zijn vier overkoepelende kenmerken benoemd die als randvoorwaardelijk worden gezien voor duurzame en betekenisvolle participatie.

Deze kerncompetenties en kenmerken vervullen twee functies. Ten eerste expliciteren zij wat participatie als vakgebied wezenlijk kenmerkt. Ten tweede bieden zij richting bij professionalisering en

organisatieontwikkeling: zij maken zichtbaar welke grondhouding, rolopvatting en structurele condities noodzakelijk zijn om participatie zorgvuldig te organiseren en te verankeren.

Kerncompetenties participatieprofessional

De volgende drie competenties onderscheiden de participatieprofessional van andere professionals in het publieke domein. Ze beschrijven de unieke houding, sensitiviteit en vaardigheden die nodig zijn om participatie zorgvuldig, inclusief en betekenisvol vorm te geven.

1. De 'buitenwereld' naar binnen brengen

De participatieprofessional is in staat leefwereld en systeemwereld met elkaar te verbinden en wederzijds begrijpelijk te maken. Hij of zij versterkt de relatie tussen samenleving en overheid door perspectieven, belangen en zorgen zorgvuldig te duiden én te vertalen, in beide richtingen. De professional beweegt zich autonoom en creatief binnen organisatorische kaders, maakt spanningen bespreekbaar en draagt bij aan gedeeld eigenaarschap. Waar nodig houdt de professional het systeem een spiegel voor en voert gesprekken die nodig zijn om de stem van buiten een volwaardige plek te geven. Ook wanneer deze schuurt met eerder genomen besluiten, bestuurlijke belangen of organisatorische beperkingen.

2. Gevoel voor democratie als basishouding

De participatieprofessional handelt vanuit een expliciet democratisch kompas. Hij of zij begrijpt de verhouding tussen participatieve en representatieve democratie en maakt deze transparant in het proces. De professional begrijpt de waarde van participatieve processen voor samenleving en beleid, wat tot uiting komt in een nieuwsgierige, luisterende en open grondhouding. Herkent machtsverhoudingen, onderstromen en het stille midden, en zorgt dat ook minderheidsstemmen betekenisvol worden meegenomen. Werkt vanuit kernwaarden als inclusiviteit, gelijkwaardigheid en transparantie, en reflecteert continu op de eigen rol en intentie.

3. Sterke communicatieve en sociale vaardigheden

De participatieprofessional brengt mensen met verschillende meningen samen en houdt het gesprek veilig, met ruimte voor verschil (en een beetje lucht). De professional beschikt over een hoog ontwikkeld communicatief en sociaal repertoire: empathie, humor, relativiseringsvermogen, sensitiviteit voor groepsdynamiek, het vermogen om met tegenspraak/weerstand om te gaan, en weet verbinding te leggen in communicatie. Hij of zij kan spanning bespreekbaar maken, vertrouwen wekken met communicatie en afspraken, verschillen overbruggen en ruimte creëren waarin deelnemers zich veilig voelen om zich uit te spreken en bij te dragen. Deze competentie omvat ook oog voor diversiteit en inclusie, en het vermogen interacties zo te begeleiden dat iedereen mee kan doen.

Overkoepelende kenmerken organisatie

Naast professionele kerncompetenties vraagt betekenisvolle participatie om stevige organisatorische randvoorwaarden. De volgende vier overkoepelende kenmerken gelden als basiscondities in alle fasen van het participatieproces.

1. Vaste werkwijze en fasering

De organisatie beschikt over een doordachte, gefaseerde en flexibel toepasbare procesaanpak voor participatie. De organisatie werkt planmatig én procesmatig aan participatie, met duidelijke doelen, fasen en beslismomenten. Erkent dat verschillende participatievormen - zoals burgerberaden, co-creatie of consultatie - elk een eigen opbouw en ritme hebben, en past werkwijzen hierop flexibel aan. Tegelijkertijd benoemt de organisatie vooraf de mate van invloed (informerend, raadplegend, adviserend, co-producerend of meebeslissend) en laat zij ruimte voor onzekerheid of tijdelijke chaos wanneer het proces daarom vraagt.

2. Duidelijke rollen, verantwoordelijkheden en eigenaarschap

Rollen, taken, verantwoordelijkheden en mandaten zijn vooraf helder vastgelegd. Het is duidelijk wie verantwoordelijk is voor proces, inhoud, communicatie en besluitvorming. Dit versterkt de samenwerking, duidelijkheid en efficiënte uitvoering. Een interne projectleider neemt eigenaarschap over het proces en zorgt ervoor dat het participatieproces breed wordt gedragen binnen de organisatie.

3. Integrale samenwerking en participatie als onderdelen van de organisatiecultuur

De organisatie verankert participatie integraal in cultuur, strategie en samenwerking. Participatie is geen los instrument of afhankelijk van één bestuurder of individuele medewerker, maar is duurzaam verankerd in de cultuur, strategie en werkwijze van de organisatie. Afdelingen, vakinhoudelijke teams en externe partners werken vooraf, tijdens én na participatietrajecten samen en stemmen onderling af over rolverdeling, informatievoorziening, inhoudelijke vraagstukken en de opvolging van participatieopbrengsten. De organisatie kan daarbij omgaan met kritiek, tegengeluiden en uiteenlopende perspectieven, zowel intern als extern. De organisatie erkent dat participatie soms tot spanning leidt, maar neemt deze serieus in besluitvorming. Ofwel: de organisatie durft ook 'te kiezen voor kiespijn'. Dit krijgt ook een plek in HRM-processen, zoals werving, functieprofielen en de ontwikkeling en beoordeling van professionals, medewerkers en leidinggevenden.

4. Open en flexibele houding van bestuur, leidinggevenden en (midden)management

Bestuur, directie en middenmanagement dragen participatie niet alleen uit, maar maken deze ook mogelijk in tijd, middelen en besluitvorming. Het participatieproces moet door het volledige management gedragen worden. Bestuurders erkennen doorgaans het belang van participatie en het is daarnaast van belang dat ze hier actief een rol in vervullen door aanwezig te zijn bij trajecten, mee te doen en zorgvuldig te communiceren. Participatieprofessionals voelen vanuit hun directe contact met inwoners de urgentie en meerwaarde ervan. In de praktijk vormt het middenmanagement de cruciale schakel. Afdelingshoofden en leidinggevenden moeten hier tijd en capaciteit voor vrijmaken én opvolging geven aan de resultaten van participatie. Een open en flexibele houding bij al deze lagen is daarom van belang.

Met deze kerncompetenties en overkoepelende kenmerken wordt zichtbaar dat betekenisvolle participatie niet alleen draait om afzonderlijke vaardigheden of losse organisatorische maatregelen, maar om een samenhangend geheel van houding, vakmanschap en structurele verankering. Zij vormen de normatieve en organisatorische onderlegger van de fasegebonden elementen in beide overzichten.

5.4 Verantwoordelijkheidsniveaus binnen participatieteams

Als laatste hebben we er bewust voor gekozen om geen afzonderlijke functieniveaus toe te voegen per competentie, maar te werken met globale verantwoordelijkheidsniveaus. Over deze keuze is uitgebreid gesproken tijdens de workshop op 4 november.

Deze beslissing is om twee redenen genomen. Enerzijds wilden we het overzicht van individuele competenties overzichtelijk en compact houden. Het toevoegen van aparte uitwerkingen per junior-, medior- en seniorniveau per competentie zou het product aanzienlijk complexer en minder hanteerbaar maken. Anderzijds werd in de gesprekken duidelijk dat participatie in de praktijk vrijwel altijd teamwerk is. In een participatietraject werken doorgaans professionals met verschillende ervaringsniveaus samen. Daarom hebben we ervoor gekozen om niet per competentie een functieniveau toe te wijzen, maar om te werken met een onderscheid naar niveau van verantwoordelijkheid binnen het proces.

Binnen dit onderzoek onderscheiden we drie niveaus die primair verschillen in verantwoordelijkheidsniveau:

- junior op operationeel niveau;
- medior op tactisch niveau;
- senior op strategisch niveau.

In een participatieteam zijn alle drie de niveaus betrokken in alle fasen van het participatietraject (aanloop, doorloop en afloop). Het onderscheid zit niet in wanneer iemand betrokken is, maar in de aard van de verantwoordelijkheid die iemand draagt.

Voor de juniorprofessional ligt de verantwoordelijkheid vooral op operationeel niveau: het organiseren, voorbereiden en logistiek goed laten verlopen van participatieactiviteiten. De medior professional draagt verantwoordelijkheid op tactisch niveau, met aandacht voor de samenhang en kwaliteit van het gehele traject: zorgen dat stappen logisch op elkaar aansluiten en dat het proces zorgvuldig wordt uitgevoerd. De seniorprofessional opereert op strategisch niveau en richt zich gedurende het hele traject op borging en opvolging van opbrengsten: zorgen dat resultaten landen in beleid, dat bestuurlijke en organisatorische kaders op orde zijn en dat participatie duurzaam wordt verankerd.

Deze rolverdeling betekent niet dat de junior uitsluitend actief is in de aanloop- of doorlooffase, of dat de senior alleen betrokken is bij de aanloop of afloop. Alle niveaus zijn gedurende het hele traject betrokken. Wel verschilt het niveau waarop zij verantwoordelijkheid dragen.

Precies om die reden hebben we ervoor gekozen om geen aparte functieniveaus per competentie uit te werken. Iedere competentie in het overzicht is in principe relevant voor elk niveau, maar krijgt een andere nadruk afhankelijk van de positie en verantwoordelijkheid binnen het team. Hiermee blijft het overzicht toepasbaar voor uiteenlopende teamcomposities en verschillende organisatorische contexten, zonder onnodige detaillering per functietitel.

5.5 Wat is bewust niet opgenomen?

Bij het ontwikkelen van de overzichten hebben wij niet alleen keuzes gemaakt over wat wél wordt opgenomen, maar ook expliciet over wat níet wordt opgenomen. Deze afbakening is essentieel geweest om te voorkomen dat de overzichten zouden uitgroeien tot generieke, onpraktische lijsten van algemene beroepsvaardigheden of brede organisatieprincipes.

Allereerst hebben wij ervoor gekozen om uitsluitend competenties op te nemen die onderscheidend zijn voor het vakgebied participatie, of die aantoonbaar specifiek nodig zijn voor het organiseren en uitvoeren van betekenisvolle participatieprocessen. Daarbij gaan wij uit van een basisniveau van professionele vaardigheden. Denk aan algemene competenties zoals tijdsmanagement, het kunnen plannen en organiseren, basiscommunicatievaardigheden, samenwerken met collega's en opdrachtgevers, of het kunnen opstellen van heldere stukken. Dit zijn fundamentele professionele kwaliteiten die in veel publieke functies worden verondersteld en die niet exclusief zijn voor participatieprofessionals. Om die reden zijn zij niet afzonderlijk opgenomen in het professionele overzicht.

Hetzelfde uitgangspunt geldt voor de organisatorische dimensie. Ook hier zijn wij uitgegaan van een basisniveau van professioneel ingerichte organisaties. Wij veronderstellen dat er binnen organisaties sprake is van elementaire structuren zoals formele besluitvormingslijnen, budgetbeheer, HR-processen en interne communicatiekanalen. Eveneens gaan wij ervan uit dat participatie in enige mate reeds een plek heeft binnen de organisatie, al is het maar als expliciet benoemd beleidsinstrument of wettelijke verplichting. Generieke organisatiekenmerken die voor elke publieke organisatie gelden, zijn daarom niet apart benoemd in het organisatieoverzicht.

Deze keuze is bewust gemaakt om scherpte aan te brengen. De overzichten zijn niet bedoeld als alomvattende beschrijving van professioneel functioneren of organisatieontwikkeling in brede zin, maar als gerichte instrumenten voor het versterken van vakmanschap en randvoorwaarden rondom participatie. Door te focussen op wat specifiek en onderscheidend is, blijft het overzicht hanteerbaar en relevant voor professionals en organisaties die participatie willen verdiepen en verduurzamen.

Tegelijkertijd realiseren wij ons dat de grens tussen algemene professionaliteit en specifiek participatievakmanschap niet altijd scherp is. Vaardigheden zoals communicatie en samenwerken zijn in veel functies belangrijk, maar krijgen binnen participatie vaak een andere, intensievere betekenis. In die gevallen hebben we ervoor gekozen alleen die elementen te benoemen die direct te maken hebben met de democratische, relationele en procesgerichte kant van participatie.

Met deze ontwerpkeuzes hebben wij de empirische inzichten uit het onderzoek vertaald naar twee samenhangende en hanteerbare overzichten. In de volgende fase van het onderzoek zijn we met deze overzichten verdergegaan op de wijze zoals beschreven in paragraaf 2.5.

6 Toetsing concept producten in de praktijk

6.1 Workshops

Zoals benoemd in paragraaf 2.5 en 5.1 hebben we de conceptoverzichten getoetst tijdens twee workshops. Deze sessies zijn ingezet om de inhoudelijke scherpte en praktische bruikbaarheid van de overzichten verder te verdiepen: op 4 november 2025 tijdens het congres Samenleving. Overheid. Samenwerken (SOS) van het Kennisknooppunt Participatie en op 16 december 2025 tijdens de derde kennisbijeenkomst Burgerparticipatie & Stakeholdermanagement van RVO. Beide bijeenkomsten hadden nadrukkelijk een toetsend karakter: het doel was om gerichte feedback op te halen en de toepasbaarheid in verschillende organisatiecontexten te verkennen.

Workshop 1 (SOS-congres)

Tijdens het SOS-congres op 4 november 2025 verzorgden wij een interactieve workshop van één uur. Deelnemers aan het congres en de workshop waren voornamelijk ambtenaren werkzaam bij de rijksoverheid (onder andere bij de ministeries van BZK en I&W) en bij gemeenten. Veelal professionals die in hun werk betrokken zijn bij participatieprocessen. In een wereldcafé-opzet gingen deelnemers in twee groepen aan de slag met het professionele overzicht en het organisatieoverzicht. Aan de hand van drie dilemma's (onder meer over inclusie versus beperkte middelen, invloed versus bestuurlijk draagvlak en openheid versus verwachtingsmanagement) bespraken zij welke competenties en organisatiekernmerken in dergelijke situaties doorslaggevend zijn.

Deelnemers markeerden herkenbare of cruciale elementen met stickers en voegden aanvullingen toe op post-its. De belangrijkste opbrengsten waren: behoefte aan concretisering (minder abstracte formuleringen), scherpere duiding van rollen en verantwoordelijkheden en expliciete aandacht voor spanningsvelden zoals onafhankelijke procesbegeleiding, legitimiteit en verwachtingsmanagement. Deze signalen zijn verwerkt in aangescherpte beschrijvingen en een duidelijkere positionering van rollen en verantwoordelijkheden in beide overzichten.

Workshop 2 (RVO)

Op 16 december 2025 sloten wij aan bij een kennisbijeenkomst van RVO. Tijdens deze bijeenkomst verzorgden wij een workshop over dit onderzoek voor ambtenaren van RVO en de ministeries van EZK en I&W die zich in hun werk voornamelijk bezighouden met stakeholderparticipatie en stakeholdermanagement. Daarmee doelen we op participatieprocessen die zich primair richten op georganiseerde partijen, zoals belangenorganisaties, maatschappelijke partners, bedrijven of sectorvertegenwoordigers, en minder op de directe betrokkenheid van individuele inwoners of burgers. Dit perspectief op participatie kwam ook terug in de feedback die zij gaven op de overzichten.

De sessie bestond uit twee onderdelen: eerst inhoudelijke feedback in tweetallen, daarna een groepsgesprek over concrete toepasbaarheid binnen RVO (en daarbuiten). Naast opmerkingen over prioritering, gebruiksdoel en toegankelijkheid van taal, werd expliciet de vraag gesteld in hoeverre de overzichten ook van toepassing zijn op stakeholderparticipatie. Enkele deelnemers wezen op mogelijke verschillen in dynamiek, rolopvatting en managementvraagstukken tussen participatie van individuele burgers of inwoners enerzijds en participatie van georganiseerde stakeholders anderzijds.

Deze reflecties hebben ons geholpen om scherper te formuleren waar de overzichten zich op richten. Tegelijkertijd hebben wij er in dit onderzoek bewust voor gekozen stakeholdermanagement niet als afzonderlijk domein verder uit te werken. Met stakeholdermanagement doelen we hier op het strategisch betrekken, afstemmen en onderhouden van relaties met georganiseerde partijen die en belang, positie of invloed hebben in een beleids- of uitvoeringstraject. De focus ligt op participatie in brede zin, met nadruk op betekenisvolle participatie van burgers en inwoners. De verhouding tussen burgerparticipatie en stakeholderparticipatie zien wij als een relevant onderwerp voor vervolgonderzoek.

Beide workshops bevestigden dat de inhoud breed herkenbaar is, maar dat de meerwaarde vooral ligt in de wijze waarop de overzichten worden ingezet als reflectie- en gespreksinstrument. De opgehaalde feedback is systematisch verwerkt in de verdere doorontwikkeling van beide producten. Op basis van de inzichten uit deze workshops hebben we beide overzichten inhoudelijk en tekstueel aangescherpt. De geactualiseerde versie van het overzicht met competenties voor participatieprofessionals is vervolgens breder getoetst via een digitale vragenlijst, terwijl het overzicht met organisatiekenmerken aanvullend is verdiept en getoetst in een groepsgesprek.

6.2 Vragenlijst

Als onderdeel van de tweede fase van het onderzoek is het conceptoverzicht met competenties voor participatieprofessionals breder getoetst via een digitale vragenlijst (n = 47). Het doel van deze toetsing was tweeledig: enerzijds het nagaan in hoeverre de beschreven competenties herkenbaar zijn voor professionals in de praktijk, en anderzijds het ophalen van gerichte feedback om het overzicht inhoudelijk en qua toepasbaarheid verder aan te scherpen.

Methoden

In de vragenlijst is per fase van het participatieproces - aanloop, doorloop en afloop - gevraagd in hoeverre de beschreven competenties herkenbaar zijn, welke competenties mogelijk ontbreken en welke als overbodig worden ervaren. Daarnaast is gereflecteerd op de kerncompetenties die volgens het onderzoek onderscheidend zijn voor het vak van participatieprofessional. We hebben een lijst opgesteld met participatieprofessionals uit ons eigen netwerk. Hierbij hebben we rekening gehouden met spreiding van participatieprofessionals over alle provincies. De uitnodiging voor het onderzoek hebben we met onze eigen contacten gedeeld. Vervolgens hebben we de oproep voor het onderzoek verspreid op de LinkedIn-pagina's van zowel EMMA als Moventem. De vragenlijst is ook door het Kennisknooppunt Participatie op LinkedIn verspreid.

In de vragenlijst zijn de competenties per fase aan respondenten voorgelegd. Zij beantwoordden de vragen:

- Herken je je in de competenties?
- Zijn er competenties die je mist?
- Zijn er competenties die je overbodig vindt?

Er is gekozen voor gesloten vragen met een verplicht toelichtingsveld per vraag. Zo konden we zowel kwantitatieve als kwalitatieve data over de herkenbaarheid toetsen.

Vervolgens is expliciet uitgevraagd hoe het overzicht in de praktijk kan worden gebruikt. Daarbij is gevraagd bij welke typen vraagstukken of projecten het overzicht bruikbaar wordt geacht, in welke domeinen (zoals werving en selectie, teamontwikkeling, persoonlijke ontwikkeling en opleiding & onderwijs) professionals het willen inzetten.

Ten slotte is gevraagd welke ideeën respondenten hebben voor de vormgeving en wat de voor hen de toepasbaarheid van het overzicht zou vergroten. Ook bij deze vragen was er een combinatie tussen gesloten vragen en open vragen. We hebben kwantitatief getoetst in welke domeinen respondenten het overzicht zouden willen gebruiken. Voor ideeën over de verdere visualisatie en mogelijkheden voor toepasbaarheid hebben we open vragen gesteld.

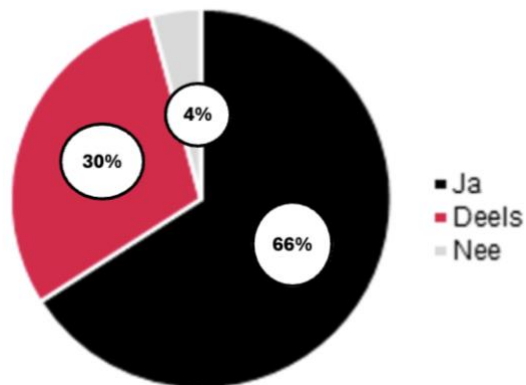
In de volgende paragrafen worden de resultaten van deze vragenlijst samengevat, waarbij zowel de herkenbaarheid van de competenties per fase als de beoogde toepassing in de praktijk aan bod komen.

Resultaten

47 respondenten hebben de vragenlijst over het overzicht met competenties voor participatieprofessionals ingevuld. De helft van de respondenten is werkzaam bij een (middelgrote of grote) gemeente, twee respondenten zijn werkzaam bij een provincie en één respondent is werkzaam bij de Rijksoverheid. De andere helft van de respondenten gaf aan ergens anders te werken. Bijvoorbeeld bij een adviesbureau, of ze werken op zelfstandige basis als adviseur. Daarnaast gaven enkele respondenten aan te werken bij een onderzoeksinstituut, woningcorporatie, NGO of een organisatie voor jeugdhulpverlening.

Hieronder worden de resultaten beschreven, geordend naar de drie fasen van het participatieproces en de kerncompetenties.

Aanloofase



Figuur 3 Herken je de beschreven competenties in deze fase? (n = 47)

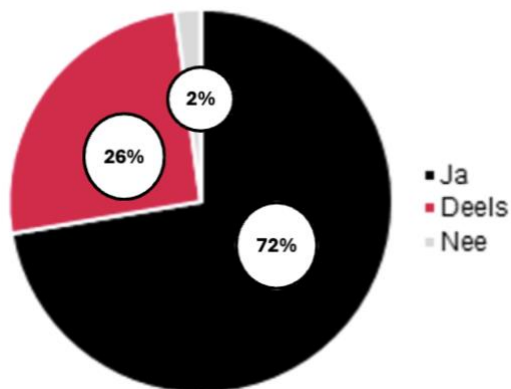
Zoals in Figuur 3 te zien is, herkent een aanzienlijk deel van de respondenten zich in de beschreven competenties voor de aanloofase. In de toelichtingen geven zij aan dat het overzicht goed aansluit bij hun eigen aanpak. De voorbereiding wordt gezien als cruciaal en draait volgens hen om contextbewust procesontwerp, het scherp krijgen van doelen en belangen en het organiseren van inclusieve communicatie. Respondenten benadrukken de combinatie van strategisch handelen ("iets willen bereiken") én relationeel en mensgericht werken, waarbij zowel interne als externe relaties aandacht vragen.

Tegelijkertijd plaatsen respondenten kanttekeningen. Meerdere respondenten vinden het overzicht omvangrijk, zien "open deuren" en geven aan dat niet alle competenties even zwaar wegen of specifiek bij deze fase horen. Van de respondenten geven 27 aan competenties te missen. Zij noemen met name projectmatige en organisatorische vaardigheden zoals projectleiding, coördinatie, voortgang bewaken, projectmatig werken en het afbakenen van scope, inclusief het vooraf doordenken van bestuurlijke doorwerking, uitvoerbaarheid en beleidsimpact. Daarnaast vragen respondenten om explicietere aandacht voor 'in-het-moment'-competenties, zoals facilitatie-, luister- en adviesvaardigheden, schakelen in interactie

en omgaan met spanning en conflict. Ook interne oriëntatie en vertaling – samenwerken binnen de organisatie, draagvlak creëren en verbinden tussen praktijk en beleid – worden genoemd.

Vijftien respondenten vinden bepaalde competenties overbodig. Zij ervaren overlap, zien sommige competenties als randvoorwaardelijk of vinden dat deze beter in een andere fase passen. Meerdere respondenten benadrukken dat competenties niet altijd in één individu aanwezig hoeven te zijn, maar gezamenlijk binnen een team.

Doorloofase



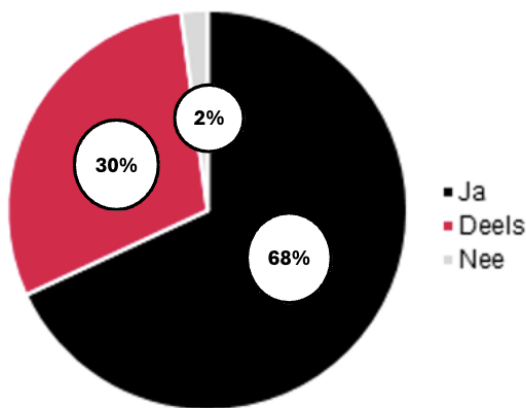
Figuur 4 Herken je de beschreven competenties in deze fase? (n = 47)

Uit Figuur 4 blijkt dat 34 respondenten zich herkennen in de beschreven competenties voor de doorloofase. In de toelichtingen wordt aangegeven dat de competenties als volledig worden ervaren en aansluiten bij praktijkervaringen, zowel op beleids- als uitvoerend niveau. Respondenten benadrukken het belang van onafhankelijke procesbegeleiding, helder communiceren en adaptief werken. Goede participatie vraagt volgens hen om een open, veilige en inclusieve omgeving waarin verschillende belanghebbenden zich gehoord voelen. Transparantie over invloedsfeer en zorgvuldige terugkoppeling worden als essentieel gezien.

Dertig respondenten geven aan competenties te missen. Zij noemen onder meer het expliciet aangeven hoe opbrengsten zich verhouden tot bestuurlijke en beleidsmatige kaders, het bewaken van tijdsplanning en voortgang, het sturen op toezeggingen en het bijstellen van plannen. Ook samenwerking met de omgeving, aandacht voor minder hoorbare stemmen en duidelijke rolafbakening binnen organisaties worden genoemd.

Acht respondenten vinden bepaalde competenties overbodig. Met name aandacht voor het 'maxi-publiek' wordt genoemd, omdat dit volgens sommigen de aandacht kan weghalen bij direct betrokken partijen of meer onder communicatie zou vallen.

Afloopfase



Figuur 5 Herken je de beschreven competenties in deze fase? (n = 47)

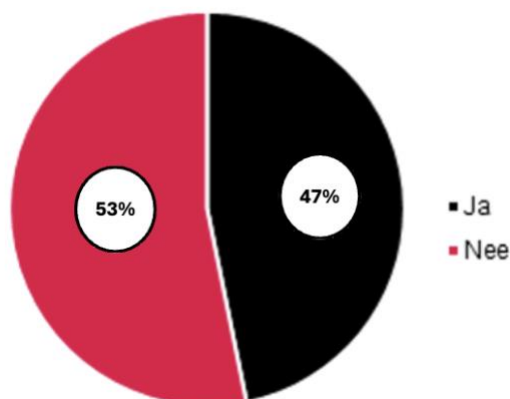
In de afloopfase herkennen 32 respondenten zich in de beschreven competenties (zie Figuur 5). Respondenten ervaren deze als passend bij de stappen die na een participatietraject gevolgd moeten worden. Transparante terugkoppeling en betekenisgeving van resultaten worden als belangrijk gezien voor vertrouwen en verdere besluitvorming. Tegelijkertijd wordt benoemd dat evalueren, leren en kennis delen in elke fase thuishoren, omdat participatie een continu proces is.

Veertien respondenten herkennen zich deels. Zij benadrukken dat participatie na afronding vaak overgaat in een nieuwe fase waarin opnieuw participatie nodig is. Dit vraagt om voorbereiding, continuïteit, duidelijke overdracht en heldere afspraken over opvolging en verantwoordelijkheden. 28 respondenten geven aan competenties te missen. Zij noemen onder meer adviesvaardigheden, het actief betrekken van beleid en bestuur bij uitkomsten, het expliciet terugkoppelen waarom resultaten wel of niet worden meegenomen en het monitoren van doorwerking. Ook bestuurlijke en juridische verankering, strategische vaardigheden en zorgvuldige onderbouwing van keuzes worden genoemd.

Zeven respondenten ervaren bepaalde competenties als overbodig, met name schrijfvaardigheid en analyse en betekenisgeving van participatieresultaten. Zij zien dit eerder als een gedeelde verantwoordelijkheid met beleidsmedewerkers of andere experts.

Kerncompetenties

Naast competenties die per fase nodig zijn, zijn er een aantal kerncompetenties opgesteld die participatieprofessionals écht onderscheiden van andere professionals in het publieke domein.



Figuur 6 Zijn deze competenties onderscheidend genoeg voor het vak van participatieprofessional? (n = 47)

22 respondenten vinden de kerncompetenties onderscheidend genoeg voor het vak van participatieprofessional, terwijl 25 respondenten dit niet vinden.

Respondenten die positief oordelen, geven aan dat het uitgebreide palet aan vaardigheden – zoals interactie en sociale vaardigheden – participatieprofessionals onderscheidt van andere professionals. Zij benadrukken de verbindende rol tussen binnen- en buitenwereld. Tegelijkertijd pleiten zij voor explicitering van de politieke en institutionele dimensie en voor aandacht voor het motiveren van anderen binnen de organisatie.

Respondenten die negatief antwoorden benadrukken dat participatie teamwork vereist en dat de beschreven competenties niet exclusief zijn voor participatieprofessionals, maar ook gelden voor andere medewerkers in het publieke domein. Zij wijzen daarnaast op het belang van analytisch vermogen, zorgvuldigheid en stevigheid in gesprekken met bestuurders, organisaties en belangengroepen.

Toepasbaarheid van het competentieoverzicht

In de vragenlijst is respondenten gevraagd bij welke vraagstukken en projecten het overzicht met competenties bruikbaar is en hoe zij het in de praktijk zouden willen inzetten. Daarnaast is specifiek gevraagd in welke domeinen het overzicht gebruikt zou kunnen worden (werving & selectie, teamontwikkeling, persoonlijke ontwikkeling en opleiding & onderwijs).

Uit de antwoorden blijkt dat respondenten het overzicht breed inzetbaar achten binnen gemeentelijke vraagstukken en participatietrajecten. Het wordt genoemd als bruikbaar in de ontwerpfase van participatieprocessen, bij het samenstellen van projectteams en het begeleiden van inwonersinitiatieven. Ook beleidsontwikkeling, uitvoering en evaluatie worden genoemd. Verder zien respondenten toepassing bij fysieke en ruimtelijke projecten, bij het opstellen van vacatureteksten en functierollen voor participatieadviseurs en bij het werven van participatieadviseurs.

Respondenten noemen het overzicht daarnaast als instrument voor het borgen van participatie binnen organisatie en beleid, als reflectie- en ontwikkelingsinstrument voor professionals en teams en als monitorings- en evaluatietool gedurende participatietrajecten. Vijf van de 47 respondenten geven aan het overzicht (nog) niet bruikbaar te vinden.



Figuur 7 Hoe zou jij het overzicht met de competenties willen gebruiken? (n = 47)

De meeste respondenten geven aan het overzicht te willen gebruiken voor persoonlijke ontwikkeling (26). Daarnaast noemen 24 respondenten werving en selectie en 24 respondenten teamontwikkeling. Zes respondenten geven aan het overzicht (waarschijnlijk) niet te willen gebruiken.

Bij de categorie 'anders' (zeven respondenten) worden onder meer genoemd: gebruik als richtlijn of toetsingsinstrument bij het uitzetten van participatieopdrachten, als aanvulling op bestaande instrumenten (zoals een leidraad of behoorlijkheidswijzer) en bij het uitvragen van ondersteuning.

Wat betreft de vormgeving geven 32 respondenten aan hoe de toepasbaarheid kan worden vergroot. De voorkeur gaat uit naar een downloadbaar en visueel overzicht, met kernwoorden, beperkte tekst en eventueel de mogelijkheid om door te klikken naar verdere toelichting. Ook wordt voorgesteld om competenties te koppelen aan taken, functierollen, praktijkvoorbeelden en trainingen.

Twintig respondenten doen aanvullende suggesties om de toepasbaarheid te vergroten. Zij benadrukken dat het overzicht alleen werkt wanneer het goed wordt ingebed in bestaande processen, zoals functieprofielen, vacatures en opleidingen. Ook wordt genoemd dat management, directie en bestuur het overzicht moeten kennen en toepassen, zodat participatie vanaf het begin serieus wordt meegenomen. Het overzicht kan volgens respondenten helpen bij het verduidelijken van rollen en verantwoordelijkheden en bij het gesprek over wie geschikt is voor participatietaken. Daarbij wordt opnieuw benadrukt dat participatie teamwerk is en niet één persoon alle competenties hoeft te bezitten.

6.3 Groepsinterviews

Het conceptoverzicht met organisatiekenmerken is in fase twee van het onderzoek getoetst door middel van groepsinterviews. Het doel van deze toetsing was, net als bij de vragenlijst over de competenties voor participatieprofessionals, tweeledig: enerzijds nagaan in hoeverre de beschreven organisatiekenmerken herkenbaar zijn in de praktijk, en anderzijds gerichte feedback ophalen om het overzicht inhoudelijk en qua toepasbaarheid verder aan te scherpen.

Voor het overzicht met organisatiekenmerken is bewust gekozen voor een groepsgesprek in plaats van een vragenlijst. Organiekekenmerken raken aan cultuur, leiderschap, rolverdeling en informele dynamieken binnen organisaties. Deze thema's zijn context-gebonden en minder eenduidig te beoordelen dan individuele competenties. In een groepsgesprek kunnen deelnemers hun ervaringen naast elkaar leggen, verschillen expliciteren en gezamenlijk verkennen wat bijvoorbeeld wordt verstaan onder eigenaarschap, bestuurlijke betrokkenheid of verankering in de organisatie. Deze verdieping en interactie zouden in een vragenlijst minder goed naar voren komen.

Methode

Aan het eind van de vragenlijst over het conceptoverzicht met competenties voor participatieprofessionals hebben we respondenten gevraagd of ze middels een groepsinterview wilden meedenken over het overzicht met organisatiekenmerken. Respondenten konden hierbij de voorkeur opgeven voor twee momenten dat het groepsinterview was ingepland. In totaal hebben vier participatieprofessionals deelgenomen aan een groepsinterview. Drie van de geïnterviewden zijn werkzaam bij een middelgrote gemeente, onder andere als participatieadviseur en programmamanager. Eén van de geïnterviewden is werkzaam bij een regionale overheidsdienst als adviseur en facilitator.

Er is een semigestructureerd interview uitgevoerd. Vooraf is een topiclijst met interviewvragen opgesteld. De vragen gingen over de herkenbaarheid van de organisatiekenmerken voor de overkoepelende

organisatiekenmerken en de kenmerken voor de verschillende fasen, aanloop, doorloop en afloop. Het tweede gedeelte van het interview was gericht op de toepasbaarheid van het overzicht. Respondenten werd gevraagd naar wanneer zij het overzicht zouden gebruiken en hoe het in de praktijk aangepast zou kunnen worden om toepasbaarheid van het overzicht te vergroten.

Resultaten

Overkoepelende organisatiekenmerken

De geïnterviewden herkennen zich gedeeltelijk in de overkoepelende organisatiekenmerken. Zij geven aan dat de kenmerken logisch en herkenbaar zijn als ideale voorwaarden, maar ook vaak nog te algemeen of te weinig concreet zijn om te kunnen toetsen. Daardoor geven geïnterviewden aan dat ze er altijd wel iets in herkennen, maar dat het lastig is om te kunnen zeggen of deze kenmerken binnen hun organisatie wel of niet aanwezig is. Participatie wordt door geïnterviewden vooral gezien als iets wat een plek heeft binnen de organisatiecultuur, niet als afvinklijst.

Aanvullingen op huidige organisatiekenmerken

De geïnterviewden noemen een aantal belangrijke organisatiekenmerken die ze herkennen uit de praktijk en waar ze meer duiding aan willen even. Volgens geïnterviewden vraagt succesvolle participatie om een goede aansluiting op bestuurlijke besluitvormingscycli en actieve, zichtbare betrokkenheid van bestuurders.

Daarbij geven geïnterviewden aan dat duidelijke rollen belangrijk zijn, maar vaak is het persoonlijk eigenaarschap of een programmamanager die het proces draagt doorslaggevend. Er wordt benadrukt dat het succes van participatie in de praktijk niet alleen van organisatiestructuren afhangt, maar juist sterk van mensen in de organisatie. Participatietrekkers die bevlogen zijn, intrinsiek gemotiveerd om inwoners te betrekken en participatie een vaste plek geven binnen de organisatie.

Daarnaast geven geïnterviewden aan dat het belangrijk is dat participatietrajecten breed worden gesteund binnen het volledige management, inclusief het middenmanagement dat tijd en capaciteit beschikbaar stelt. Structurele borging van participatie vraagt om voortdurende scholing en verankering van participatie in onboarding en het opleidingsaanbod van de organisatie. Dit zorgt er volgens geïnterviewden voor dat participatie niet afhankelijk blijft van één adviseur, maar onderdeel wordt van de organisatiecultuur.

Tot slot wordt genoemd dat flexibiliteit essentieel is, omdat politieke en contextuele omstandigheden voortdurend veranderen. Daarbij geven geïnterviewden aan dat participatie niet afhankelijk mag zijn van het volledig aanwezig zijn van alle randvoorwaarden, maar dat flexibiliteit ook hierin van belang is.

Ontbrekende organisatiekenmerken

De geïnterviewden benoemen dat naast de eerdergenoemde organisatiekenmerken, er een aantal organisatiekenmerken zijn, die in hun ogen belangrijk zijn, en die nu nog ontbreken. Zo ontbreekt aandacht voor de plek van participatie binnen de organisatie. Daarnaast wordt communicatie als randvoorwaarde gemist, zowel richting deelnemers als richting de bredere samenleving. Ook het omgaan met weerstand, verschillende perspectieven en toenemende polarisatie, zowel intern als extern, wordt gezien als een cruciaal organisatiekenmerk voor succesvolle participatie.

Eén geïnterviewde noemde de vertaling van de dialoog en input van inwoners naar bruikbare opbrengsten richting besluitvorming. Verder noemen geïnterviewden ruimte voor experimenteren en lerend werken, zodat participatie onderdeel wordt van de organisatiecultuur in plaats van onderdeel van een afvinklijst. Bovendien moet vooraf bewust per situatie worden gekozen of participatie passend is, of dat informeren eerlijker en realistischer is. Dit is belangrijk om schijnparticipatie te voorkomen.

Tot slot benadrukken de geïnterviewden dat participatie niet mag leiden tot besluitverlamming: het bestuur moet, waar nodig, knopen kunnen doorhakken en gemaakte keuzes helder kunnen uitleggen.

Fasering in het overzicht

Beide interviews laten zien dat de fasering nuttig is als structuur, maar de geïnterviewden benadrukken ook dat een participatieproces vaak niet lineair is, maar juist cyclisch. Bij grote trajecten is de fase van afloop niet alleen aan het eind, maar ook bij tussentijdse fases. De geïnterviewden stellen voor om de afloophase te zien als een loop: terugkoppeling en evaluatie moet meerdere keren gebeuren tijdens het proces. Ook dat is afhankelijk van het soort participatietraject, dus ook hier is flexibiliteit nodig.

6.4 Verwerking van feedback in definitieve overzichten

In fase twee is op twee manieren gerichte feedback opgehaald: via een vragenlijst over het competentieoverzicht voor participatieprofessionals en via groepsgesprekken over het overzicht met organisatiekenmerken. Voor beide trajecten hebben we alle opmerkingen systematisch vastgelegd in interne feedbackoverzichten en per punt beoordeeld of (en hoe) dit is verwerkt in de definitieve versies. In deze paragraaf lichten we per overzicht toe welke typen feedback we wél hebben verwerkt en welke we bewust niet hebben verwerkt of hebben geparkeerd voor vervolgonderzoek.

Overzicht voor competenties van participatieprofessionals

Wat we wél hebben verwerkt

De feedback uit de vragenlijst richtte zich enerzijds op herkenbaarheid per fase, en anderzijds op hiaten, overlap en formulering. Een groot deel van de opmerkingen is verwerkt in het definitieve overzicht, vooral in de vorm van aanscherpingen: minder abstracte taal, scherpere definities, het verminderen van overlap en het beter scheiden van competenties, taken en randvoorwaarden. Ook is herhaaldelijk benadrukt dat competenties niet allemaal in één persoon aanwezig hoeven te zijn, maar in teams verdeeld kunnen zijn. Deze notie is meegenomen in de positionering van het overzicht en in de toelichting op gebruik.

Inhoudelijk hebben we met name aanvullingen verwerkt die:

- breed terugkomen in de antwoorden;
- direct bijdragen aan het professioneel ontwerpen, uitvoeren en opvolgen van participatie;
- passen binnen de afbakening van dit onderzoek.

Dit leidde onder meer tot het explicieter positioneren van kaders, duidelijkheid en verwachtingsmanagement als kernonderdelen van professioneel handelen, evenals het sterker aanzetten van terugkoppeling, transparantie en het expliciet maken van wat er met opbrengsten gebeurt.

Een specifiek voorbeeld betreft feedback op begrippen als 'onafhankelijkheid' of 'neutraliteit' in de doorloophase. Waar professionals aangaven dat een participatieprofessional zelden volledig onafhankelijk opereert, is de formulering aangescherpt richting procesintegriteit, openheid voor perspectieven en zorgvuldig procesbewust handelen, zonder een absolute claim van onafhankelijkheid.

Daarnaast is feedback verwerkt die vroeg om het explicieter verbinden van participatieopbrengsten aan bestuurlijke en beleidsmatige kaders (in doorloop en afloop), en om meer nadruk op adviesvaardigheden en opvolging (bijvoorbeeld uitleggen waarom input wel of niet wordt overgenomen). Ook zijn meerdere suggesties rond samenwerking en afstemming (intern en extern) verwerkt, door dit concreter te beschrijven als onderdeel van professionele proceskwaliteit.

Tot slot is een groot aantal 'micro-aanpassingen' doorgevoerd: begrippen zijn aangescherpt, competenties zijn beter geclusterd, en onderdelen zijn anders gepositioneerd of samengevoegd om competenties te verduidelijken en het overzicht hanteerbaar te houden.

Wat we niet (of beperkt) hebben verwerkt

Een deel van de feedback is bewust niet overgenomen omdat deze buiten de afbakening viel, te contextspecifiek was of in de praktijk vooral vraagt om verdieping in toelichting en toepassing, niet om uitbreiding van het overzicht. Dit geldt met name voor voorstellen die vroegen om het uitwerken van rolprofielen, teamcomposities of functiedifferentiatie (bijvoorbeeld een expliciet onderscheid tussen strategische, uitvoerende, communicatie- of omgevingsrollen). De vragenlijst bevestigde dat participatie teamwerk is; de uitwerking van rolprofielen vraagt echter een ander type product en is daarom niet in dit overzicht opgenomen.

Ook zijn suggesties niet verwerkt wanneer ze primair generieke professionaliteit betreffen (bijvoorbeeld breed projectmanagement) en daarmee niet onderscheidend zijn voor het vak van participatieprofessional. Tegelijkertijd is hier nuance aangebracht. Suggesties over generiek projectmanagement (zoals algemene projectleiding of voortgangsbewaking) zijn meestal niet opgenomen. Waar professionals echter wezen op projectmatige scherpste die direct bepalend is voor de kwaliteit van participatie, hebben we dit wél verwerkt. Het gaat dan bijvoorbeeld om het expliciet afbakenen van doel en scope van het traject, het vooraf scherp krijgen van mandaat en besluitruimte, en het vroegtijdig doordenken van bestuurlijke doorwerking, uitvoerbaarheid en beleidsimpact. Daarmee is niet 'projectleiding' toegevoegd als algemene competentie, maar zijn participatie-specifieke elementen van procesontwerp en -sturing explicieter gemaakt.

Daarnaast is een deel van de opmerkingen niet verwerkt omdat het punt al impliciet gedekt werd door een andere competentie. In dergelijke gevallen is vaak gekozen voor een kleine herformulering of toelichting, in plaats van het toevoegen van nieuwe onderdelen.

Overzicht voor organisatiekenmerken

Wat we wél hebben verwerkt

De groepsgesprekken leverden vooral verdieping op in de betekenis, toetsbaarheid en contextgevoeligheid van organisatiekenmerken. Een terugkerend signaal was dat de kenmerken herkenbaar zijn als 'ideale voorwaarden', maar dat het in de praktijk lastig kan zijn om te bepalen of een kenmerk aanwezig is. Deze feedback heeft geleid tot aanscherping in formulering en duiding, met als doel het overzicht concreter en beter bespreekbaar te maken.

Inhoudelijk zijn vooral aanvullingen verwerkt die de bestuurlijk-organisatorische doorwerking van participatie explicieter maken. Zo is de nadruk versterkt op aansluiting op bestuurlijke besluitvormingscycli en actieve, zichtbare betrokkenheid van bestuurders. Ook is het belang van eigenaarschap en interne trekkers (bijvoorbeeld een programmamanager) explicieter opgenomen. Daarnaast is benadrukt dat participatietrajecten niet alleen bestuurlijke steun vragen, maar ook draagvlak binnen het volledige management, inclusief middenmanagement dat tijd en capaciteit vrijmaakt.

Verder is feedback verwerkt over communicatie als randvoorwaarde (niet alleen richting deelnemers, maar ook richting bredere samenleving), over het omgaan met weerstand, verschillende perspectieven (intern én extern), en over het vertalen van opbrengsten naar bruikbare input voor besluitvorming. Ook is het belang opgenomen van een bewuste keuze vooraf: wanneer participatie passend is en wanneer informeren eerlijker is (ter voorkoming van schijnparticipatie). Tot slot is verwerkt dat participatie niet mag leiden tot besluitverlamming en dat bestuurders soms keuzes moeten maken en onderbouwen.

Wat we niet (of nog niet) hebben verwerkt

Een aantal punten is niet verwerkt omdat het een fundamentele herinrichting van het overzicht vraagt. Dit geldt met name voor de suggestie om de fasering in het overzicht niet lineair maar cyclisch in te richten (waarbij terugkoppeling en evaluatie meerdere keren in het proces plaatsvinden). Dit is inhoudelijk relevant, maar vraagt om herontwerp van de structuur en visualisatie van het overzicht; daarom is dit geparkeerd als onderwerp voor vervolgonderzoek.

Daarnaast zijn suggesties die sterk organisatie- of domeinspecifiek zijn beperkt overgenomen. De keuze was om het overzicht toepasbaar te houden voor uiteenlopende (overheids-)organisaties, waarbij verdieping vooral via toelichting, voorbeelden en implementatie (bijvoorbeeld in onboarding en opleidingsaanbod) kan plaatsvinden.

Samenvattend

Over beide overzichten heen geldt dat feedback vooral is verwerkt wanneer deze:

- breed herkenbaar was;
- bijdroeg aan concreetheid en bruikbaarheid;
- paste binnen de afbakening van het onderzoek.

Feedback die vroeg om een fundamenteel andere scope, rol- of functiedifferentiatie, of een herontwerp van de structuur van de overzichten is niet of nog niet verwerkt en wordt gezien als logische input voor vervolgonderzoek en doorontwikkeling.

7 De (online) eindproducten

7.1 Van overzichten naar tools

In de toetsingsfase (hoofdstuk 6) is niet alleen feedback opgehaald op de inhoud van beide overzichten, maar is ook expliciet verkend hoe professionals de overzichten in de praktijk zouden willen gebruiken. Zowel in de vragenlijst als in het groepsgesprek hebben we daarom vragen gesteld over de gewenste vorm, visualisatie en praktische toepasbaarheid. Deze input was relevant omdat een inhoudelijk sterk overzicht in de praktijk pas echt waarde krijgt wanneer het toegankelijk, hanteerbaar en flexibel inzetbaar is in verschillende contexten en door verschillende doelgroepen.

Uit de reacties komt een duidelijke rode draad naar voren: professionals zien meerwaarde in een vorm die interactief is en ruimte biedt voor selectie en prioritering. Een terugkerend voorstel is een online tool waarin gebruikers per kenmerk of competentie kunnen aangeven 'waar ze staan', bijvoorbeeld via schuifjes of een scoresysteem (bijvoorbeeld 1–5). Dit maakt het mogelijk om in één oogopslag inzicht te krijgen in sterke punten en ontwikkelpunten, en om met een team expliciet te bespreken welke aspecten in een bepaald jaar, project of proces prioriteit krijgen. Meerdere respondenten en geïnterviewden noemden daarbij praktische functies die de toepasbaarheid zouden vergroten, zoals het kunnen opslaan van resultaten, het kunnen delen met collega's en het kunnen selecteren van onderdelen die voor een specifiek project relevant zijn (om te voorkomen dat altijd het hele overzicht tegelijk 'moet' worden doorlopen).

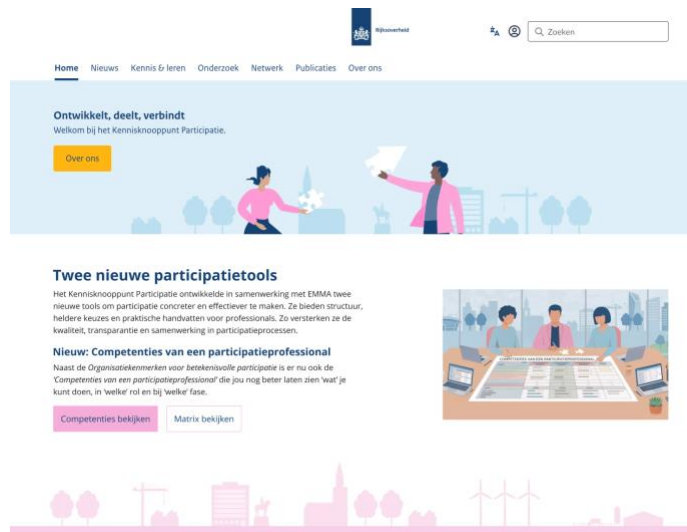
Daarnaast is voorgesteld om de overzichten modulair op te bouwen. Professionals schetsen een tool waarbij je verschillende 'ingangen' kunt kiezen, bijvoorbeeld op basis van fase (aanloop, doorloop, afloop), type traject of thema. Daarmee kunnen de overzichten beter aansluiten bij het feit dat participatietrajecten sterk verschillen in schaal, complexiteit en context, en dat niet elke competentie of elk organisatiekenmerk in dezelfde mate centraal staat in elk traject. Een modulaire opzet ondersteunt bovendien het gebruik als gesprekstool: teams kunnen gericht onderdelen selecteren en bespreken, in plaats van te werken met een allesomvattende lijst.

Een derde voorstel is een hybride vorm: een combinatie van een werkvorm (offline) en een online tool. Eén van de geïnterviewden benoemde expliciet de meerwaarde van een gezamenlijke teamsessie met stickers en invulsheets om prioriteiten te bepalen, waarna de uitkomsten als input dienen voor het invullen van de tool. Deze benadering sluit aan bij het idee dat de kracht van de overzichten niet alleen zit in individuele reflectie, maar juist ook in het gezamenlijke gesprek over rolverdeling, verwachtingen, randvoorwaarden en ontwikkelkeuzes.

Tot slot werd voorgesteld om te werken met kleurcodering op basis van type kenmerk, bijvoorbeeld een onderscheid tussen 'harde' (structuur, systemen) en 'zachte' elementen (waarden, mensgerichte aspecten). Het doel daarvan is om sneller inzichtelijk te maken waar de nadruk ligt in de ontwikkeling van een organisatie en of er balans is tussen structurele en culturele componenten. Hoewel deze suggestie in de huidige fase nog niet volledig is uitgewerkt, laat zij zien dat professionals behoefte hebben aan visualisaties die helpen om overzicht te houden en patronen te herkennen.

Op basis van deze input, en op basis van wat we binnen de scope en haalbaarheid van dit onderzoek realistisch achten, hebben we samen met een digitale productontwerper verkend hoe beide overzichten kunnen worden vertaald naar online tools. Dit heeft geleid tot een eerste ontwerp voor hoe deze tools eruit

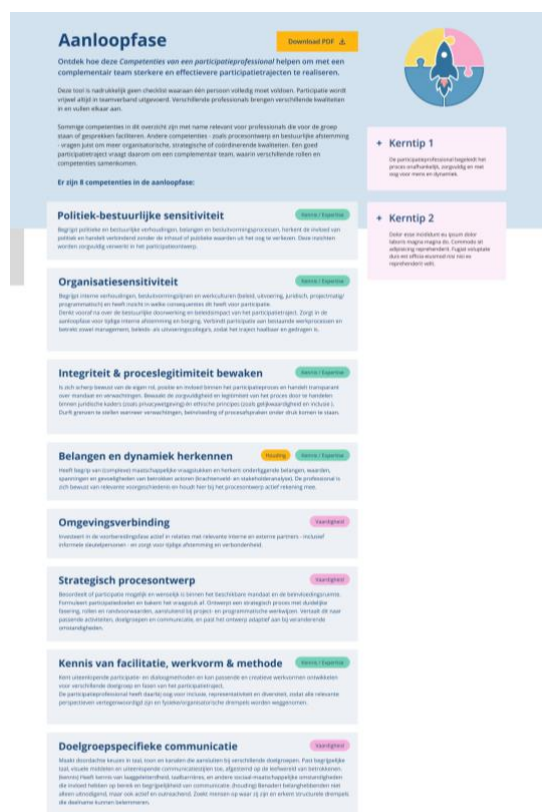
kunnen komen te zien. De digitale productontwerper levert een ontwerppakket op bij de webmaster van www.kennisknooppuntparticipatie.nl. Dit pakket kan door de webmaster direct worden gebruikt om het ontwerp te implementeren op de website van het Kennisknooppunt Participatie. Hieronder zijn enkele screenshots opgenomen van het ontwerp zoals dat wordt opgeleverd voor implementatie.



Figuur 8 Voorbeeld van plaatsing tools op de website



Figuur 9 Voorbeeld van startscherm tools



Figuur 10 Voorbeeld van overzicht competenties aanloof fase



Figuur 11 Voorbeeld van download PDF overzicht met competenties (aanloof fase)

7.2 Doel en gebruik van de overzichten voor professionals

In hoofdstuk 6 is beschreven hoe beide conceptoverzichten zijn getoetst: het competentieoverzicht voor participatieprofessionals via een vragenlijst en het overzicht met organisatiekenmerken via een groepsgesprek. In beide toetsingsmomenten is expliciet uitgevraagd hoe professionals de eindproducten in de praktijk zouden willen gebruiken, voor welke doeleinden en onder welke voorwaarden dit volgens hen werkt. Dit hoofdstuk vertaalt deze opbrengsten naar een samenhangende duiding van het beoogde doel en gebruik van beide overzichten.

Praktijkgebruik overzicht voor participatieprofessionals

Professionals die wij hebben bevroegd zien het overzicht voor participatieprofessionals als breed toepasbaar, mits deze niet als losstaand document circuleert, maar wordt ingebed in bestaande werkprocessen. De kracht van het overzicht zit volgens hen vooral in het expliciteren van verwachtingen: wat vraagt professioneel participatiewerk in verschillende fasen van een traject, en welke competenties moeten in een team of organisatie aanwezig zijn? Het overzicht wordt daarbij nadrukkelijk niet gezien als afvinklijst, maar als leer-, reflectie- en gespreksinstrument.

Persoonlijke ontwikkeling

De meest genoemde toepassing is persoonlijke ontwikkeling. Professionals zien het overzicht als reflectie-instrument waarmee individuele professionals inzicht krijgen in eigen sterke punten en ontwikkelpunten. Het overzicht kan worden gekoppeld aan functioneringsgesprekken, ontwikkelplannen of leertrajecten. Voor beginnende participatieprofessionals kan het overzicht richting geven aan wat van belang is in het vak; voor meer ervaren professionals kan het overzicht helpen om het eigen handelen explicieter te maken en verder te verdiepen.

Daarnaast kan het overzicht ook tijdens een lopend participatietraject worden gebruikt als tussentijdse reflectietool: waar sta ik als professional, wat vraagt deze fase van mij en wat heb ik nodig van mijn organisatie? Daarmee ondersteunt het overzicht zowel formele ontwikkeling als reflectie in het moment.

Werving en selectie

Het overzicht kan worden ingezet als referentiekader bij het opstellen van vacatureteksten en functiebeschrijvingen voor participatieadviseurs of vergelijkbare rollen. De competenties bieden houvast om expliciet te maken wat in een participatiefunctie wordt verwacht: niet alleen procesvaardigheden, maar ook het vermogen om te schakelen tussen binnen- en buitenwereld, bestuurlijke sensitiviteit en communicatieve kracht.

Daarnaast kan het overzicht worden gebruikt als gespreksinstrument tijdens sollicitatieprocedures. Door competenties te concretiseren in selectiegesprekken kan gerichter worden bevroegd hoe kandidaten omgaan met spanningsvolle situaties, inclusiviteit organiseren of bestuurlijke doorwerking borgen. Daarmee helpt het overzicht om voorbij algemene functiebeschrijvingen te komen en scherper te kijken naar de specifieke eisen van participatiewerk. Tegelijkertijd wordt benadrukt dat het doel niet is om één 'ideaal profiel' te definiëren, maar om helder te maken welke competenties binnen een team of organisatie beschikbaar moeten zijn.

Teamontwikkeling

Professionals benadrukken dat participatie teamwerk is. Het overzicht kan daarom worden gebruikt bij het samenstellen van projectteams voor participatietrajecten. Door gezamenlijk te bekijken welke competenties

nodig zijn in de verschillende fasen van een traject, kan expliciet worden gemaakt wie welke rol vervult en waar eventueel versterking nodig is.

Het overzicht kan daarnaast dienen als basis voor teamgesprekken over rolverdeling en verantwoordelijkheden. In veel organisaties is onduidelijk wie verantwoordelijk is voor participatie en wie welke taken oppakt. Door de competenties naast bestaande rollen te leggen, kan deze onduidelijkheid worden verkleind en kan regie worden versterkt. Ook na afloop van een traject kan het overzicht worden gebruikt als evaluatie-instrument: teams kunnen gezamenlijk reflecteren op welke competenties sterk zijn ingezet, waar knelpunten zaten en wat dit betekent voor toekomstige projecten.

Opleiding en onderwijs

Tot slot zien professionals duidelijke aanknopingspunten voor opleiding en onderwijs. Competenties kunnen worden vertaald naar leerdoelen binnen trainingen voor participatieprofessionals, beleidsmedewerkers of projectleiders. Opleidingen kunnen het overzicht gebruiken om theorie en praktijk met elkaar te verbinden, bijvoorbeeld door casusbesprekingen langs de competenties te structureren: welke vaardigheden en houdingen zijn in welke fase doorslaggevend?

Professionals geven aan dat de bruikbaarheid verder toeneemt wanneer competenties gekoppeld worden aan herkenbare voorbeelden, functierollen en trainingen of leerpaden. Daarmee kan het overzicht fungeren als gemeenschappelijke taal voor professioneel participatiewerk.

Praktijkgebruik overzicht voor organisaties

In het groepsgebesprek is uitgevraagd hoe professionals het overzicht met organisatiekenmerken in de praktijk zouden gebruiken. De kern van deze opbrengsten is dat het overzicht wordt gezien als hulpmiddel om participatie niet incidenteel of persoonsafhankelijk te organiseren, maar structureel te borgen in werkwijze, verantwoordelijkheid en besluitvorming. Tegelijkertijd wordt benadrukt dat het overzicht pas waarde krijgt wanneer organisaties keuzes kunnen maken en prioriteren: niet alles hoeft altijd tegelijk, en niet elk kenmerk zal in elke context even zwaar wegen.

Kwaliteitstool en toetsingsinstrument

Meerdere geïnterviewden zien het overzicht als kwaliteits- en evaluatietool. Genoemde toepassingen zijn het evalueren van participatietrajecten (tussentijds en achteraf), het jaarlijks reflecteren op organisatieontwikkeling en het ontwikkelen van een kwaliteitsstandaard voor participatie binnen een gemeente of organisatie. Eén geïnterviewde benoemt daarbij expliciet het idee van een rubric-achtige aanpak: scoren op kenmerken, bewust kiezen waar je (tijdelijk) lager scoort omdat je daar niet op inzet, en zo gericht werken aan verbetering.

Implementatie van participatiebeleid

In organisaties waar participatiebeleid recent is vastgesteld, bijvoorbeeld in de vorm van een participatieverordening, wordt het overzicht gezien als leidraad om concreet te maken wat er nodig is om participatie in de gehele organisatie te laten landen. Het overzicht kan bewustwording ondersteunen binnen teams, en richting geven aan interne scholing en verdere implementatie. Daarmee helpt het overzicht om participatie te verbinden aan reguliere organisatieprocessen, in plaats van het te positioneren als een 'extra' activiteit naast bestaand beleid en uitvoering.

Interne waardering en legitimering van participatie

Een geïnterviewde benoemt dat het overzicht kan helpen om het vakgebied participatie intern te waarderen en te legitimeren. Het overzicht maakt zichtbaar dat participatie niet iets is wat je 'erbij doet', maar dat het iets vraagt van de gehele organisatie: in tijd, rollen, mandaat en opvolging. In organisaties waar participatie

bij één persoon ligt, kan dit helpen om steun en medestanders te mobiliseren en participatie steviger te positioneren binnen de organisatie.

Hulpmiddel voor organisatieverandering en prioritering

Tot slot wordt het overzicht gezien als hulpmiddel voor organisatieverandering, mits organisaties zelf prioriteiten kunnen stellen. Een geïnterviewde benadrukt dat het overzicht overweldigend kan worden als je alles tegelijk wilt aanpakken. De meerwaarde ontstaat wanneer organisaties enkele kenmerken selecteren die het grootste verschil maken en daar gericht aan werken. Op die manier ondersteunt het overzicht gerichte ontwikkeling, zonder te suggereren dat organisaties pas 'goed' participeren wanneer aan alle kenmerken volledig is voldaan.

Samenvattend laten de toetsingsresultaten zien dat beide overzichten vooral waarde krijgen wanneer zij worden gebruikt als gespreks- en reflectie-instrument: om verwachtingen expliciet te maken, rollen en verantwoordelijkheden te verhelderen, en om gericht te werken aan professionalisering en organisatorische borging van participatie.

8 Conclusie, reflectie en aanbevelingen

8.1 Antwoord op de hoofdvraag

De hoofdvraag uit dit onderzoek luidt als volgt:

Welke competenties zijn vereist van participatieprofessionals op verschillende niveaus, en welke organisatorische randvoorwaarden zijn noodzakelijk om deze competenties effectief in te zetten binnen (met name) lokale, regionale en landelijke overheden?

Het overzicht met competenties voor participatieprofessionals dat in het kader van dit onderzoek is ontwikkeld laat zien dat participatieprofessionals een combinatie van competenties rondom inhoudelijke kennis, procesvaardigheden en strategisch opereren dienen te bezitten. Deze competenties komen tot uiting in alle fasen van het participatieproces (aanloop, doorloop en afloop) en verschillen vooral in verantwoordelijkheidsniveau (operationeel, tactisch en strategisch) tussen junior-, medior- en seniorprofessionals.

In de aanloopfase zijn vooral strategische en analytische competenties belangrijk. Participatieprofessionals moeten de politieke en bestuurlijke context en dynamiek begrijpen, het mandaat en de participatieruimte afbakenen, een passend participatieproces ontwerpen en op toegankelijke wijze communiceren naar de doelgroep. Ook is het belangrijk dat zij verwachtingen tussen bestuur, organisatie en samenleving kunnen managen.

In de doorloopfase verschuift het zwaartepunt naar procesmatige en relationele competenties. Participatieprofessionals moeten interactie begeleiden, deliberatieve kwaliteit bewaken, groepsdynamiek hanteren en inclusieve dialoog faciliteren. Tegelijkertijd vervullen zij een brugfunctie tussen verschillende kennisniveaus en perspectieven en moeten ze kunnen bijsturen op basis van signalen uit het proces. In de afloopfase staan het verwerken en vertalen van de opbrengsten centraal. Participatieprofessionals structureren in deze fase de input van deelnemers, en het is hun verantwoordelijkheid om dit te vertalen naar eerlijke, herkenbare en bruikbare adviezen en te zorgen voor transparante terugkoppeling.

Het overzicht met organisatiekenmerken laat zien dat de volgende condities vooral belangrijk zijn: duidelijke afspraken, mandaten en rolverdeling, bestuurlijk en organisatorisch commitment, goede samenwerking en communicatie, voldoende tijd, middelen en capaciteit en een open, lerende organisatiecultuur.

De overzichten maken duidelijk dat professioneel vakmanschap en organisatorische condities nauw met elkaar samenhangen. Participatieprofessionals kunnen hun rol alleen goed vervullen wanneer organisaties mandaat, middelen en bestuurlijke steun bieden. Betekenisvolle participatie ontstaat wanneer professioneel vakmanschap en organisatorische randvoorwaarden samenkomen in een lerend en zorgvuldig ingericht participatieproces. De kwaliteit van participatie wordt uiteindelijk bepaald door de wisselwerking tussen professioneel vakmanschap en de mate waarin organisaties participatie duurzaam weten te verankeren.

8.2 Wat betekent dit onderzoek voor de professionalisering van participatie?

Met dit onderzoek leveren we een bijdrage aan de professionalisering van het vakgebied participatie door inzichtelijk te maken welke competenties nodig zijn in verschillende fasen van participatieprocessen en welke organisatorische randvoorwaarden nodig zijn om deze competenties effectief in te zetten. Dit helpt om participatie explicieter te positioneren als een professioneel vakgebied met eigen kennis, vaardigheden en normatieve uitgangspunten, in plaats van als een aanvullende taak binnen beleids- of projectwerk.

Door middel van de systematische ordening van competenties wordt duidelijk dat participatie niet slechts bestaat uit het organiseren van bijeenkomsten of het ophalen van meningen, maar uit een samenhangend geheel van strategische, procesmatige en communicatieve competenties. Participatieprofessionals nemen daarbij steeds verschillende rollen in: als procesontwerper, gespreksbegeleider, bruggenbouwer tussen systeem- en leefwereld en vertaler van participatieopbrengsten richting besluitvorming. Door deze rollen expliciet te maken draagt het onderzoek bij aan een gedeelde taal over wat professioneel participatiewerk inhoudt.

Daarnaast maken we met dit onderzoek duidelijk dat participatieprofessionaliteit niet alleen een individuele kwestie is. De kwaliteit van participatie wordt in sterke mate bepaald door de organisatorische context waarin professionals opereren. Heldere mandaten, bestuurlijk commitment, interne samenwerking en een lerende organisatiecultuur blijken cruciale randvoorwaarden om participatieprocessen zorgvuldig te kunnen organiseren. Daarmee onderstreept het onderzoek dat de professionalisering van participatie niet alleen vraagt om ontwikkeling van individuele competenties, maar ook om organisatorische ontwikkeling binnen overheden en andere publieke organisaties.

De ontwikkelde overzichten met competenties en organisatiekenmerken bieden in dit verband een praktisch instrument voor reflectie en gesprek. Ze maken het mogelijk om binnen teams, organisaties en opleidingen expliciet te bespreken welke competenties nodig zijn in participatietrajecten, hoe rollen binnen teams worden verdeeld en welke organisatorische condities aanwezig moeten zijn om participatie betekenisvol vorm te geven. Daarmee kunnen de overzichten worden ingezet voor onder meer werving en selectie, teamontwikkeling, opleiding en interne kwaliteitsontwikkeling.

Tegelijkertijd benadrukken we dat professionalisering niet betekent dat participatie volledig gestandaardiseerd kan worden. Participatieprocessen zijn contextafhankelijk, dynamisch en vaak iteratief van aard. Professioneel handelen vraagt daarom niet alleen om methodische kennis, maar ook om reflexiviteit, sensitiviteit voor maatschappelijke en bestuurlijke context en het vermogen om met spanning en onzekerheid om te gaan. Juist deze combinatie van procesmatige expertise, democratische grondhouding en organisatorische inbedding vormt volgens ons de kern van professioneel participatiewerk.

Door deze elementen systematisch te beschrijven en te verbinden, dragen we met dit onderzoek bij aan het versterken van het vakgebied participatie en aan het verder ontwikkelen van een gedeelde professionele basis voor participatieprofessionals binnen het openbaar bestuur.

8.3 Aanbevelingen en vervolgonderzoek

Dit onderzoek biedt belangrijke inzichten in het vakmanschap van participatieprofessionals en de organisatorische randvoorwaarden voor betekenisvolle participatie. Desalniettemin zijn er verschillende richtingen voor vervolgonderzoek die kunnen bijdragen aan empirische toetsing, verdere verdieping en praktische toepassing van de ontwikkelde overzichten. In deze slotparagraaf formuleren we daarom aanbevelingen en mogelijke richtingen voor vervolgonderzoek binnen de kennisagenda van het Kennisknooppunt Participatie.

Aanbevelingen voor toetsing en validatie

Ten eerste is verdere empirische toetsing van de overzichten aan te raden om hun robuustheid en toepasbaarheid te versterken. Een belangrijke stap hierin is implementatieonderzoek: onderzoek naar hoe de overzichten functioneren wanneer organisaties ze daadwerkelijk toepassen in participatietrajecten. Daarbij kan worden onderzocht in hoeverre de overzichten professionals en organisaties helpen bij het ontwerpen, uitvoeren en evalueren van participatieprocessen. Het is verder ook relevant om de toepassing van de overzichten verder te toetsen in verschillende contexten, zoals op verschillende bestuursniveaus (lokaal, regionaal en landelijk), bij uiteenlopende doelgroepen en binnen verschillende typen participatieprocessen. Zo kan beter worden vastgesteld in hoeverre de overzichten breed toepasbaar zijn of juist aanpassing vragen naar context.

Daarnaast is het waardevol om de ontwikkelde overzichten te toetsen vanuit het perspectief van deelnemers aan participatietrajecten. Door inwoners en andere participanten te betrekken bij de evaluatie van participatieprocessen kan worden onderzocht welke competenties van professionals en welke organisatorische condities volgens hen bijdragen aan een betekenisvol en legitiem participatieproces. Deze inzichten kunnen helpen om de overzichten verder te verrijken en beter te laten aansluiten bij de ervaringen van deelnemers zelf.

Ook kunnen aannames uit dit onderzoek verder empirisch worden getoetst. Bijvoorbeeld: het onderzoek veronderstelt een wisselwerking tussen professionele competenties van participatieprofessionals en de organisatorische randvoorwaarden waarbinnen zij opereren. Vervolgonderzoek kan deze wisselwerking verder analyseren door te onderzoeken onder welke organisatorische omstandigheden bepaalde competenties daadwerkelijk bijdragen aan de kwaliteit en legitimiteit van participatieprocessen, en in hoeverre deze omstandigheden het effectief inzetten van die competenties juist versterken of belemmeren.

Aanbevelingen voor verdere verdieping

Een tweede richting voor vervolgonderzoek betreft de verdere inhoudelijke verdieping van de ontwikkelde overzichten. In dit onderzoek zijn competenties en organisatiekenmerken in algemene zin geformuleerd, zodat zij toepasbaar zijn in uiteenlopende participatiecontexten. Vervolgonderzoek kan verkennen in hoeverre deze overzichten aangepast of verfijnd moeten worden voor specifieke beleidsdomeinen, participatievormen of organisatietypen. Denk bijvoorbeeld aan participatie in ruimtelijke ontwikkeling, sociale vraagstukken of energietransities, maar ook aan verschillen tussen burgerparticipatie, jongerenparticipatie, online participatie, stakeholderparticipatie en interne participatie binnen organisaties.

Een andere verdieplingsrichting betreft de aansluiting van de overzichten bij bestaande rollen in de praktijk. Participatie wordt binnen overheden vaak uitgevoerd door professionals met uiteenlopende functietitels en functieniveaus, zoals communicatieadviseurs, wijkregisseurs, beleidsadviseurs of omgevingsmanagers. Vervolgonderzoek kan onderzoeken hoe de geïdentificeerde competenties zich verhouden tot deze rollen, en of de overzichten verfijnd kunnen worden voor specifieke rollen en functieniveaus.

Aanbevelingen voor toepassing in de praktijk

Naast inhoudelijke verdieping is het van belang om verder te onderzoeken hoe de ontwikkelde overzichten praktisch bruikbaar kunnen worden gemaakt voor professionals en organisaties. Uit de toetsingsfase blijkt dat professionals de overzichten vooral zouden willen gebruiken als reflectie- en gespreksinstrument.

Tegelijkertijd kunnen de omvang en abstractie van de overzichten een drempel vormen voor gebruik in de dagelijkse praktijk.

Vervolgonderzoek kan daarom verkennen hoe de toegankelijkheid en toepasbaarheid van de overzichten vergroot kan worden. Een mogelijke richting is het verder vereenvoudigen of prioriteren van elementen, bijvoorbeeld door per fase van een participatietraject een beperkt aantal kerncompetenties of organisatiekenmerken uit te lichten. Ook kan worden onderzocht hoe professionals tijdens een participatietraject praktisch met de overzichten kunnen werken, bijvoorbeeld via begeleidende werkvormen of handreikingen.

Tenslotte biedt dit onderzoek aanknopingspunten om de overzichten beter te verbinden met onderwijs en professionalisering. Vervolgonderzoek kan verkennen hoe de overzichten gebruikt kunnen worden in trainingen, opleidingen en leerprogramma's voor participatieprofessionals. Daarbij is het relevant om te onderzoeken in hoeverre bestaande opleidingen aansluiten bij de in dit onderzoek geïdentificeerde competenties en of aanvullend scholingsaanbod nodig is. Ook kan worden verkend hoe deze competenties vertaald kunnen worden naar concrete leerdoelen en ontwikkelpaden voor participatieprofessionals op verschillende ervaringsniveaus.

Literatuurlijst

- Bleijenberg, C. (2021). In gesprek of uitgepraat? Over de betekenis van gesprekken voor het verloop van lokale participatieprocessen.
- Centrum voor Didactiek. (z.d.). Competentie. Geraadpleegd 3 september 2025, van <https://centrumvoordidactiek.nl/begrippen/competentie/>
- Galais, C., Fernández-Martínez, J. L., Font, J., & Smith, G. (2021). Testing the input–process–output model of public participation. *European Journal of Political Research*, 60(4), 807–828. <https://doi.org/10.1111/1475-6765.12427>
- International Association for Public Participation. (z.d.). Core Values, Ethics, Spectrum – The 3 Pillars of Public Participation. <https://www.iap2.org/page/pillars>
- Lowndes, V., Pratchett, L., & Stoker, G. (2006). Diagnosing and Remediating the Failings of Official Participation Schemes: The CLEAR Framework. *Social Policy and Society*, 5(2), 281-291. <https://doi.org/10.1017/S1474746405002988>
- van Meerkerk, I., Cohen, J., van Hulst, M., & de Jong, M. (2025). Vuistregels voor participatie. LUIK 3: Het repertoire van participatieprofessionals Omgaan met spanningen en dilemma's in participatie. TwynstraGudde, Tilburg University, Erasmus Universiteit van Rotterdam. <https://www.kennisknooppuntparticipatie.nl/downloads/HandlerDownloadFiles.ashx?idnv=3093512>
- Mulder, M. (2014). Conceptions of Professional Competence. In S. Billett, C. Harteis, & H. Gruber, *International Handbook of Research in Professional and Practice-based Learning*. (pp. 107-137). Springer. <https://www.mmulder.nl/wp-content/uploads/2011/11/2014-Mulder-Conceptions-of-Professional-Competence-in-Billett-et-al-1.pdf>
- Schmidt, V. A. (2013). Democracy and legitimacy in the European Union revisited: Input, output and throughput. *Political Studies Review*, 11(1), 2–22.
- van der Steen, M., Hajer, M., Scherpenisse, J., van Gerwen, O. J., & Kruitwagen, S. (2014). Leren door doen: Overheidsparticipatie in een energieke samenleving. Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB).
- Visser, V., van Popering-Verker, J., & van Buuren, A. (2019). Onderbouwd ontwerpen aan participatieprocessen. Kennisbasis participatie in de fysieke leefomgeving. GovernEUR, Erasmus Universiteit Rotterdam. <https://www.kennisknooppuntparticipatie.nl/downloads/HandlerDownloadFiles.ashx?idnv=1564826&forcedownload=false>
- Weinert, F. E. (2001). Concept of Competence. In D. S. Rychen & L. H. Salganik (Red.), *Defining and selecting key competencies* (pp. 33-66). Hogrefe & Huber.

Bijlagen

1. Overzichtstabel participatietrajecten

Titel project	Korte beschrijving	Opdrachtgever	Budget (range) Groot: > €100.000 Middel/groot: €70.000 – €100.000 Middel/klein: €30.000 – €70.000 Klein: < €30.000	Looptijd	Niveau participatie	Online/offline participatie
Leefbaarheidsvisie en plan kern Geertruidenberg	Participatietraject over leefbaarheid binnen de gemeente Geertruidenberg. Er komen grote energieprojecten af op de gemeente de komende jaren. De gemeente wil inwoners graag bevragen over hoe de gemeente leefbaar kan blijven en ophalen wat inwoners onder leefbaarheid verstaan. Dit gebeurde door middel van een online enquête en een drietal bewonersbijeenkomsten.	Gemeente Geertruidenberg	Klein	4 maanden	Raadplegen	Online & offline
Burgerberaad Groningen	Burgerberaad in de gemeente Groningen over het produceren van minder afval.	Gemeente Groningen	Middel/groot	10 maanden	Coproduceren	Offline
Burgerberaad woningbouwlocaties Middelburg	Burgerberaad in de gemeente Middelburg over het bepalen van nieuwe	Gemeente Middelburg	Klein	5 maanden	Coproduceren	Offline

	woningbouwlocaties binnen de gemeente.					
Participatie Entree	Het concreet uitwerken van bestaande participatie- en communicatieplannen voor drie trajecten die in gang zijn gezet door de gemeente Zoetermeer over de ontwikkeling van de nieuwe Zoetermeerse stadwijk Entree. Inwoners konden meedenken over en reageren op voorstellen over (1) de nieuwe programmering van het Entree gebied, (2) voorstellen over de inrichting van de openbare ruimte, mobiliteit, groen en aansluiting op omliggende wijken, en (3) voorstellen over de ontwikkeling van gebied West 8 binnen Entree.	Gemeente Zoetermeer	Middel/klein	6 maanden	Raadplegen	Offline
Burgerdialoog J&V OAOV	Burgerdialoog voor het ministerie van Justitie en Veiligheid over online aangejaagde openbare ordeverstoringen. Tijdens vier bijeenkomsten ging een gelote groep van 100 burgers uit heel Nederland met elkaar	Ministerie van Justitie & Veiligheid	Groot	8 maanden	Raadplegen	Online & offline

	in gesprek over dit onderwerp.					
Waterhuishoudingsplan gemeente Almere	Het ontwikkelen en begeleiden van een toekomstbestendig <i>klimaatproof</i> watersysteem voor de zelfvoorzienende wijk Oosterwold. Dit plan werd ontworpen samen met bewoners van Oosterwold doormiddel van een aantal bijeenkomsten.	Gemeente Almere	Middel/klein	10 maanden	Coproduceren	Offline
Gebruikerspanel Knooppunt Leiden	Het samenstellen, uitwerken en uitvoeren van een referentiepanel. Het referentiepanel bestaat uit een groep gebruikers - die samen een goede afspiegeling van alle gebruikers vormen - van het stationsgebied Leiden CS nagedacht over de herinrichting van het stationsgebied. Samen formuleren zij een advies over de herinrichting van het stationsgebied.	Gemeente Leiden	Klein	5 maanden	Coproduceren	Offline

Burgerberaad operatie Bomenbuurt	Burgerberaad in de wijk Bomenbuurt over de herinrichting van de wijk. Het programma van eisen voor de herinrichting wil de gemeente graag door en met bewoners opstellen. Dit programma van eisen is als zwaarwegend advies overgedragen aan het college en de gemeenteraad.	Gemeente Den Haag	Middel/groot	7 maanden	Coproduceren	Offline
Burgerberaad verpleeghuis Borgsate	Burgerberaad in de wijk rondom het verpleeghuis Borgsate in Rotterdam. Buurtbewoners gingen tijdens een aantal bijeenkomsten met elkaar in gesprek over de inrichting van de begane grond van het verpleeghuis. Het eindproduct waren een aantal plannen die Stichting Laurens heeft overgenomen.	Stichting Laurens	Middel/klein	11 maanden	Adviseren	Offline
Participatie sociale randvoorwaarden windpark Karolinapolder	Het vormgeven en uitvoeren van een participatietraject met als doel om samen met inwoners van Dinteloord in gesprek te gaan over sociale randvoorwaarden voor de omgeving van de windturbines in Karolinapolder.	Provincie Noord-Brabant	Middel/klein	12 maanden	Raadplegen/co-produceren	Offline

Burgerberaad Drenthe - Wonen	Burgerberaad waarbij 150 Drenten werden ingeloot om mee te denken over de nieuwe woonvisie van de Provincie Drenthe. Dit deden ze tijdens 4 bijeenkomsten	Provincie Drenthe	Groot	6 maanden	Coproduceren	Offline
Meedenkgroep de Maten	Een meedenkgroep van inwoners uit de wijk de Maten in Apeldoorn denkt mee over de overgang naar duurzame warmte in de wijk. Laatste bijeenkomst is in september.	Gemeente Apeldoorn	Middel/klein	13 maanden	Adviseren	Online & offline
Meedenkavonden toekomstvisie vluchtelingenopvang gemeente Wierden (bijna afgerond)	Toekomstvisie vluchtelingenopvang. Meedenkavonden naar aanleiding van een online vragenlijst. Inwoners werd gevraagd of ze mee wilden denken over de asielvisie van de gemeente. Hoe gaat het nu, wat gaat er goed en hoe je het anders willen zien?	Gemeente Wierden	Middel/klein	6 maanden	Raadplegen	Online & offline
West-Betuwe - locatie asielzoekersopvang	6 sessies met 180 deelnemers over locatieonderzoek nieuw asielzoekerscentrum. Aan welke voorwaarden moet het voldoen, waar moeten we rekening mee houden? En welke locaties zouden jullie geschikt vinden?	Gemeente West-Betuwe	Middel/klein	6 maanden	Raadplegen	Online & offline

Provincie Utrecht - Burgerforum Windenergie	Opstellen van randvoorwaarden voor het kiezen van gebieden voor windenergie in provincie Utrecht.	Provincie Utrecht	Middel/klein	4 maanden	Coproduceren	Online & offline
---	---	-------------------	---------------------	-----------	--------------	---------------------

2. Interviewleidraden

A. Interviewleidraad voor participatieprofessionals van EMMA/Moventem

Introductie onderzoek (1 à 2 min)

- Kort checken of het doel van het gesprek helder is, eventueel nog iets toelichten
- Vraag om mondelinge toestemming voor hetgeen in het informed consent formulier staat

Verkenning (10 min)

We beginnen met een aantal vragen over het project zelf, om een beeld te krijgen van de opdracht en de rollen van alle betrokkenen.

Hierin nog niet vragen om reflecties en oordelen, maar naar de feiten. Opbrengst: helder beeld van de context van het project en de aanleiding om EMMA/Moventem in te huren.

Kan je iets vertellen over de opdracht, de aanleiding voor deze opdracht en de context waarbinnen de opdracht plaatsvond?

- Wat was de aanleiding voor dit participatieproject? Wat was de ambitie?
- Waarom is voor EMMA/Moventem gekozen?/ Wat was voor de opdrachtgever de meerwaarde voor de inhuur van een externe partij?
- Waarom is voor deze aanpak gekozen?
- Wat was de rol van de opdrachtgever?
- Wat was de rol van burgers/ wat was het doel van de participatie? [raadplegen, meedenken, meepraten,
- Welke andere belanghebbenden/stakeholders speelden een rol?
- Hoe zag je projectteam eruit? (aantal/ functieniveau/ expertises)

Het verloop (10 minuten)

Nu volgen enkele vragen over het verloop van het project.

Opbrengst: Globaal inzicht in succes- en faalfactoren, en benodigde competenties en omstandigheden

- Hoe kijk je terug op het project? Ben je tevreden?
- Wat waren succesfactoren?
- Wat kon er beter?
- Wat is er nodig om het een volgende keer beter te doen?
- Wat heb jij/ jouw team gedaan in dit project wat de opdrachtgever zelf niet zou kunnen? Wat is de meerwaarde geweest van jullie inzet?
- *Waren er onverwachte of onvoorziene gebeurtenissen? [weglaten bij tijdgebrek]*
 - *Hoe is daarmee omgegaan?*
 - *Had je dat kunnen voorkomen?*
- Hoeveel ruimte had jij om te improviseren/om het participatieproces flexibel vorm te geven binnen dit project? En hoeveel ruimte had de opdrachtgever hierin, denk je?

Het participatieproces (10 minuten)

We focussen ons nu op het proces van de participatie en welke competenties en randvoorwaarden daarvoor nodig zijn.

- Wat heb jij/jouw team concreet gedaan om de participatie succesvol te maken?
 - Hoe heb je het inclusief, transparant, aantrekkelijk om mee te doen gemaakt?

- Was dit voldoende? Wat had je meer kunnen doen?
- Wat waren succesfactoren en belemmeringen in jouw project als het gaat om succesvolle participatie?
- Welke competenties had jij/jouw team hiervoor nodig? Wat miste je aan competenties?
- Wees zo concreet mogelijk
- Denk aan: kennis, vaardigheden, houding/attitude (heb je een bepaalde rol aangenomen?)
- Wat had je als professional nodig van je omgeving /opdrachtgever om dit te kunnen doen, en in hoeverre heb je dit gekregen?
- Welke middelen waren cruciaal? (Waar zat de knep en wat deed dat met kwaliteit/toegankelijkheid?)
- Denk aan tijd, budget, data, tooling

Relatiebeheer opdrachtgever en stakeholders (10 minuten)

We hebben nog een aantal vragen over hoe jij en je team zich verhielden tot de relevante partijen en stakeholders in dit project.

- Hoe beschrijf je jouw/jullie relatie met de opdrachtgever?
- Wat waren succesfactoren/belemmerende factoren in deze relatie?
- Hoe was jouw/jullie relatie tot de andere belanghebbenden/stakeholders (naast de doelgroep/participanten/burgers)?
- Hoe heb je die al dan niet betrokken, en wat waren daarin succesfactoren/belemmerende factoren?
- Wat had je met de kennis van nu anders gedaan qua relatiebeheer?
- Met de opdrachtgever
- Met de andere belanghebbenden/stakeholders
- Welke competenties heb je als participatieprofessional nodig voor relatiebeheer met de opdrachtgever?
- Welke competenties heb je nodig voor jouw positionering als participatieprofessional binnen de context van de opdracht?

Resultaten (5 min)

Tot slot nog enkele vragen over de uitkomsten van dit proces. Kan je iets vertellen over:

- Representatie en inclusiviteit
- Beloofde invloed versus uiteindelijke invloed
 - Hoe verhouden deze resultaten zich tot de oorspronkelijke doelen en verwachtingen?
 - Was je tevreden?
- Oordeel van de participanten over hun deelname
- Wat heb je gedaan om de invloed van het participatieproces/de resultaten te vergroten?
- Afsluitende vraag: Welke competenties denk jij dat een participatieprofessional heeft, of moet hebben?

Relevante stukken (5 min)

- Welke documenten van dit project raad je ons aan om door te nemen? Zijn er naast de offerte en een eindrapport/eindproduct (tussen-)evaluaties, procesbeschrijvingen en/of beoordelingen?
- Zijn er nog andere dingen die tijdens dit interview niet aan bod zijn gekomen, maar die wel relevant zijn om aan ons mee te geven?

Einde van het interview, bedankt!

B. Interviewleidraad voor betrokken projectleider vanuit gemeente (of provincie/ministerie/zorginstelling)

Introductie onderzoek (1 à 2 min)

- Kort checken of het doel van het gesprek helder is, eventueel nog iets toelichten
- Vraag om mondelinge toestemming voor hetgeen in het informed consent formulier staat

Verkenning (10 min)

Kan je iets vertellen over de opdracht, de aanleiding voor deze opdracht en de context waarbinnen de opdracht plaatsvond?

Checklist voor de interviewer

- Wat was de ambitie met dit participatieproject? Wat moest het opleveren?
- Waarom is er gekozen voor dit niveau van burgerparticipatie?
- Waarom is voor EMMA/Moventem gekozen?/ Wat was de meerwaarde voor de inhuur van een externe partij?
- Wat was jouw rol in dit proces?
- Welke belangen speelden er? / Hoe gevoelig was het onderwerp van dit project?
- Welke ruimte was er voor burgers om werkelijk invloed uit te kunnen oefenen?
- Hoe hebben jullie vooraf geborgd dat de resultaten niet op de plank zouden blijven liggen?

Kan je iets vertellen over de kaders die gesteld waren aan deze opdracht?

Checklist voor de interviewer

- Was er veel ruimte voor eigen invulling? Experimenteerruimte?

Visie op burgerparticipatie

Hoe wordt er in jouw organisatie aangekeken tegen burgerparticipatie?

Checklist voor de interviewer

- Wat is de meerwaarde?
- Waarom burgerparticipatie?
- Is er intern een gedeelde visie?
- Is er weerstand? Zo ja, wat hoor je daarover?
- Worden burgers vaker betrokken? Is er meer ervaring met burgerparticipatie?
- Welke risico's zitten er voor jouw organisatie aan burgerparticipatie?
- Wat doe je of kan je doen om die risico's te verkleinen?

Hoe zou je de manier/rol waarop jouw organisatie het participatieproces (mede) heeft vormgegeven/gestuurd omschrijven? (rechtmatig, presterend/resultaatgericht, netwerkend/samenwerkend, responsief/faciliteren bottom-up initiatieven)

Checklist voor de interviewer

- Stuurt jouw gemeente/organisatie vooral op output/resultaat, of wordt er meer 'samenwerkend/responsief' met burgers gewerkt?

Het participatieproces

- Wat waren volgens jou successen in het participatieproces?
- Wat had beter gekund?

- Waarom? (wat waren de consequenties)

De resultaten van het participatieproces

Welke concrete resultaten heeft het proces opgeleverd? (besluiten, nieuwe initiatieven, draagvlak etc...)

- Hoe verhouden deze resultaten zich tot de oorspronkelijke doelen en verwachtingen?
- Ben je tevreden?
- Wat was er nodig om opvolging te geven aan de resultaten van het participatieproces?
- Wat was jouw rol daarin, en wie binnen je organisatie had je nog meer nodig?
- Wat is er (in algemene zin) nodig om opvolging te kunnen geven aan de resultaten van een participatieproces?
- Is jullie mening/visie op burgerparticipatie veranderd door dit project? (leg uit)
- Wat zou je een volgende keer anders doen? (en hoe en waarom)
- Gaan jullie vaker een burgerparticipatie project initiëren? (waarom wel/niet)

Hiermee ronden we het interview af.

- Zijn er nog andere dingen die tijdens dit interview niet aan bod zijn gekomen, maar die wel relevant zijn om aan ons mee te geven?

3. Codeboom voor ATLAS.ti

Context en proces

- Aanleiding & achtergrond van het project (ambitie en doel)
- Rol opdrachtgever/overheid
- Betrokken stakeholders
- Rol burgers (niveau van participatie: raadplegen, betrekken, samenwerken, meebeslissen)
- Succesfactoren en belemmeringen in het participatieproces
- Resultaten en opvolging (besluiten, draagvlak, representatie, belofde vs. gerealiseerde invloed)

Individuele competenties (participatieprofessional)

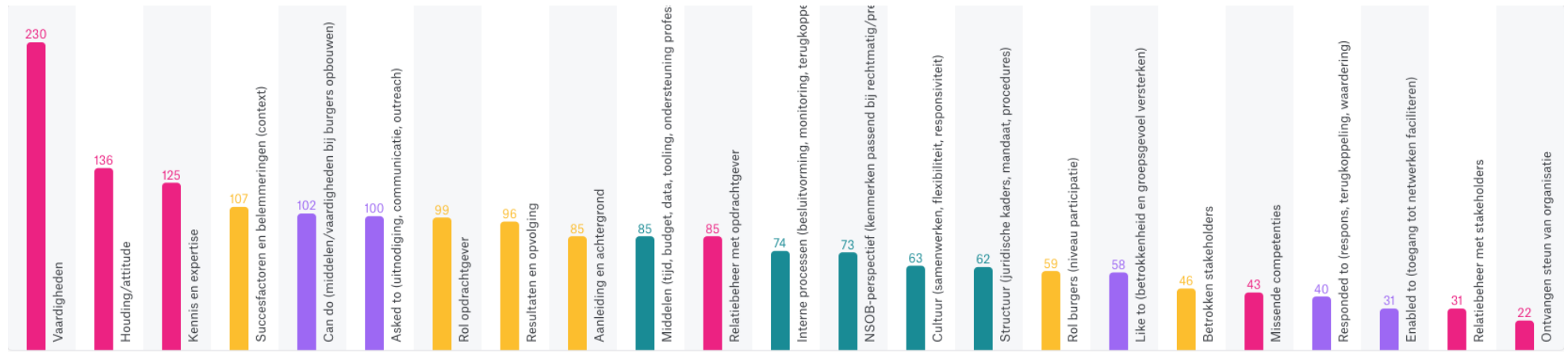
- Kennis & expertise (juridisch/procedureel, beleidsmatig, inhoudelijk)
- Vaardigheden (procesontwerp, relatiemanagement, verbinden/bemiddelen, creatief omgaan met regels, flexibiliteit/improvisatie)
- Houding/attitude (neutraliteit, integriteit, klantgerichtheid, open houding, bescheidenheid/dienend leiderschap)
- Ontvangen steun van organisatie
- Missende competenties
- Relatiebeheer met opdrachtgever
- Relatiebeheer met stakeholders
- CLEAR-elementen voor succesvolle participatie
 - Can do (middelen/vaardigheden bij burgers opbouwen)
 - Like to (betrokkenheid en groepsgevoel versterken)
 - Enabled to (toegang tot netwerken faciliteren)
 - Asked to (uitnodiging, communicatie, outreach)
 - Responded to (respons, terugkoppeling, waardering)

Organisatiekenmerken (randvoorwaarden)

- Structuur (juridische kaders, mandaten, procedures)
- Cultuur (samenwerken, flexibiliteit, responsiviteit)
- Middelen (tijd, budget, data, tooling, ondersteuning professionals)
- Interne processen (besluitvorming, monitoring, terugkoppeling)
- NSOB-perspectief (kenmerken passend bij rechtmatig/presterend/netwerkend/responsief)

4. Grafiek met overzicht codes ATLAS.ti

Onderstaande grafiek is een overzicht uit coderingsprogramma ATLAS.ti. De grafiek laat zien hoe vaak elke code (uit de codeboom) is toegepast in alle verzamelde data. Zien hoe vaak de code 'vaardigheden' 230x is toegepast in de verzamelde data. De verzamelde data bestond uit relevante documenten en de transcripties van interviews voor elk van de vijftien participatietrajecten.



Figuur 12 Overzicht van de gebruikte codes in ATLAS.ti

think. do. connect.

E:M+MA.

Wijnhaven 88

2511 GA Den Haag

070 - 87 00 460

info@emma.nl

www.emma.nl

Volg ons op [LinkedIn](#)