



DRAAGVLAK CREËREN

Door middel van participatie

Afstudeerscriptie

Nádi Morsink | 445929 | Vastgoed & Makelaardij



koopmans | TBI

Afstudeerscriptie

Hoe ziet een participatiegids die als handreiking kan dienen bij het opstellen van een participatietraject voor stakeholders in de initiatief- en ontwikkelingsfase van projectontwikkeling eruit?

Titel: Afstudeerscriptie
Periode: Kwartiel 3 en 4 schooljaar 2020-2021
Versie: 1
Datum: 4 juni 2021

Gegevens auteur

Naam: Nadi Morsink
Studentnummer: 445929
Telefoonnummer: 06-24109422
E-mail: nadimorsink@hotmail.com
Adres: Welbergsweg 9
7495SZ Ambt Delden

Gegevens bedrijf

Bedrijfsnaam: Koopmans Bouwgroep
Adres: Marssteden 66
7547TD Enschede
Website: www.koopmans.nl
Begeleider: Kristian Makkinga
E-mail: k.makkinga@koopmans.nl
Telefoonnummer: 06 – 20685461

Gegevens opleiding

Onderwijsinstelling: Saxion University of Applied Sciences Enschede
Academie: Bestuur, Recht & Ruimte
Opleiding: Vasgoed & Makelaardij
Adres: M.H. Tromplaan 28 Enschede
Telefoonnummer: 088 – 019 8888
Website: www.saxion.nl
Begeleider: Marieke Lutje Wagelaar
E-mail: m.c.lutjewagelaar@saxion.nl

Samenvatting

Veel projectontwikkelaars in Nederland kampen met het probleem dat zij weinig inzicht hebben in wat participatie inhoudt en hoe dit op de juiste manier ingezet kan worden om zo betere plannen en soepelere procedures te krijgen. In opdracht van Koopmans Bouwgroep is onderzoek gedaan naar hoe het beste een participatietraject opgestart kan worden. Het doel is om meer met participatie te gaan doen en op deze manier meer draagvlak te creëren voor nieuwe ontwikkelingen.

Hoe ziet een participatiegids die als handreiking kan dienen bij het opstellen van een participatietraject voor stakeholders in de initiatief- en ontwikkelingsfase van projectontwikkeling eruit?

Het ontwikkelproces van vastgoed kan op verschillende manieren worden gefaseerd. In dit onderzoek wordt de fasering van Gehner (2011) gebruikt. Deze fasering wordt gebruikt omdat de initiatieffase en ontwikkelingsfase van dit faseringsmodel samen de periode beslaan waarin draagvlak voor de ontwikkeling moet worden gecreëerd, in deze periode vallen namelijk de ruimtelijke ordening procedures. In de initiatieffase wordt het initiatief genomen om een plan te ontwikkelen. Het is belangrijk om in de initiatieffase al te onderzoeken of er draagvlak voor een ontwikkeling is aangezien een project volledig kan stagneren wanneer het hier aan schort. Een projectontwikkelaar kan in de initiatieffase van een ontwikkeling ook al actief bezig gaan met het vergroten van het draagvlak voor een ontwikkeling. Na de initiatieffase komt de ontwikkelingsfase. In deze fase wordt het plan concreter vormgegeven. Tijdens de ontwikkelingsfase worden de ruimtelijke ordening procedures opgestart. Aangezien in de ontwikkelingsfase de vergunningen worden aangevraagd is het in deze fase ook van groot belang om actief aan stakeholdermanagement en participatie te doen om draagvlak voor de plannen te creëren.

Een stakeholder is een actor, iemand die iets vindt van de betreffende nieuwe ontwikkeling en hierdoor mogelijk invloed heeft op het succesvol opleveren van een project. Oftewel: iedereen die een project kan maken of breken. Stakeholders kunnen gemanaged worden doormiddel van een plan dat bestaat uit vier stappen, identificeren van stakeholders, analyseren van stakeholders, strategie per stakeholder bepalen en tot slot het uitvoeren van de strategie en het monitoren van de stakeholders. Wanneer alle stakeholders in kaart zijn gebracht kan het participatietraject worden opgestart. Een participatietraject kan een projectontwikkelaar veel opleveren, de belangrijkste voordelen van een goed participatietraject zijn: betere plannen, producten en uitvoering; beter ontwikkelings- en besluitvormingsproces; draagvlak voor ontwikkeling en vernieuwing; verbeteren sociale cohesie; beter imago en tot slot vernieuwende ideeën. Binnenkort wordt de nieuwe Omgevingswet ingevoerd. De nieuwe Omgevingswet bundelt en moderniseert de wetten voor de leefomgeving. Hierbij gaat het onder meer om wet- en regelgeving over bouwen, milieu, water, ruimtelijke ordening en natuur. In de nieuwe Omgevingswet wordt het betrekken van stakeholders door middel van participatie verplicht.

Om projectontwikkelaars te helpen om meer inzicht te krijgen in het opstarten van een participatietraject is als beroepsproduct een participatiegids opgesteld. In deze participatiegids wordt kort ingeleid wat participatie is en wanneer participatie plaatsvindt en vervolgens worden de belangrijkste voordelen van participatie genoemd. Het grootste deel van de participatiegids betreft een 10-delig stappenplan die ontwikkelaars kunnen volgen wanneer zij een participatietraject willen opstarten. Tot slot hoort er bij de participatiegids ook nog een invul format waarin het gehele traject gedocumenteerd kan worden.

Voorwoord

Ter afronding van mijn bachelor Vastgoed & Makelaardij, die ik gevolgd heb aan de Saxion Hogeschool in Enschede, heb ik de eerste helft van 2021 besteed aan afstuderen. Dit onderzoeksrapport: 'Draagvlak creëren door middel van participatie' is daarvan het resultaat. Het onderzoek mondt uit in participatieguide die projectontwikkelaars kunnen gebruiken om een participatietraject op te starten. Door middel van deze guide is getracht inzichtelijk te maken welke stappen ondernomen moeten worden voordat een participatietraject in werking kan worden gezet.

De opdrachtgever van dit onderzoek is de projectontwikkelaar Koopmans Bouwgroep, het bedrijf waar ik de afgelopen maanden met veel plezier gewerkt heb. Deze mogelijkheid is mij geboden door de Kristian Makkinga, adjunct-directeur ontwikkeling. Bedankt voor de feedback, de leuke gesprekken en het aanmoedigen van het opdoen van ervaringen (hetzij in het kader van het onderzoek, hetzij in het kader van de mooie projecten waar ik aan mee mocht werken). Ook wil ik mijn andere collega's van Koopmans Bouwgroep ontzettend bedanken, die altijd klaar stonden om mijn vragen te beantwoorden en van wie ik veel heb geleerd over projectontwikkeling in het algemeen.

Vanuit Saxion Hogeschool heb ik begeleiding ontvangen van Marieke Lutje Wagelaar, bedankt voor de feedback op mijn onderzoek, en voor het sturen in de juiste richting. Verder wil ik graag iedereen bedanken die op welke manier dan ook heeft bijgedragen aan mijn onderzoek.

Nadi Morsink
Enschede, 4 juni 2021

Inhoud

1. Inleiding.....	8
1.1 Probleemomschrijving	8
1.1.1 Aanleiding	8
1.1.2 Probleemanalyse.....	9
1.1.3 Doelstelling, probleemstelling en deelvragen.....	9
1.1.4 Onderzoeksmodel	10
1.2 Onderzoeksopzet.....	11
1.2.1 Onderzoeksaanpak.....	11
1.2.2 Kwaliteit van onderzoek.....	12
1.3 Leeswijzer.....	13
2. De projectontwikkelaar van woningbouw.....	14
2.1 Projectontwikkeling	14
2.2 Projectontwikkelaar.....	16
2.3 Woningbouw.....	16
2.4 Conclusie.....	17
3. Participatie bij projectontwikkeling	18
3.1 Stakeholders	18
3.1.1 Definitie stakeholders	18
3.1.2 Stakeholdersmanagement en controlproces.....	18
3.2 Participatie.....	21
3.2.1 Definitie participatie	21
3.2.2 Het belang van participatie	21
3.2.3 Randvoorwaarden voor goede participatie.....	22
3.2.4 Succesfactoren voor goede participatie	23
3.2.5 Vormen van participatie.....	24
3.2.6 Participatie naar belevingswereld	25
3.3 De nieuwe Omgevingswet	26
3.3.1 Het wat en waarom van de nieuwe Omgevingswet.....	26
3.3.2 De nieuwe Omgevingswet en participatie.....	27
3.3.3 Juridische gevolgen nieuwe Omgevingswet.....	28
3.4 Conclusie.....	28
4. Opstellen participatiegide	29
4.1 Theoretisch kader	29
4.2 Participatiegide.....	31
4.3 Conclusie.....	33
5. Toetsing participatiegide	35
5.1 Beschrijving praktijkonderzoek	35

5.1.1 Casestudies	35
5.1.2 Interviews.....	36
5.2 Resultaat casestudies	37
5.2.1 Aanpassingen participatiegide naar aanleiding van de casestudies.....	38
5.3 Resultaat interviews	39
5.3.1 Aanpassingen participatiegide naar aanleiding van de interviews.....	46
5.4 Conclusie.....	47
6. Conclusies, discussie/evaluatie en aanbevelingen.....	48
6.1 Conclusies.....	48
6.2 Aanbevelingen	49
6.2.1 Aanbeveling voor de organisatie.....	49
6.2.2 Aanbeveling voor toekomstig onderzoek.....	50
6.2.3 Aanbeveling ten aanzien van bereiken extern doel	50
6.3 Discussie/evaluatie.....	50
6.3.1 Evaluatie onderzoeksproces	51
6.3.2 Methodologische verantwoording.....	52
6.3.3 Kwaliteitsborging.....	53
Bijlagenrapport.....	59

1. Inleiding

De inleiding van dit onderzoek bestaat uit drie paragrafen. Paragraaf 1.1 geeft de probleemomschrijving weer. In paragraaf 1.2 wordt de onderzoeksopzet uitgewerkt, en tot slot wordt in paragraaf 1.3 de leeswijzer gegeven.

1.1 Probleemomschrijving

In paragraaf 1.1, Probleemomschrijving, wordt het onderwerp van het afstudeeronderzoek weergegeven. In paragraaf 1.1.1 wordt de aanleiding van het onderzoek geschetst en in paragraaf 1.1.2 komt de opdrachtgever in beeld tijdens de probleemomschrijving. Na de probleemomschrijving worden in paragraaf 1.1.3 de doelstellingen, probleemstelling en deelvragen beschreven. Tot slot wordt in paragraaf 1.1.4 het onderzoeksmodel weergegeven.

1.1.1 Aanleiding

Onroerend goed wordt gedefinieerd als grond en alles wat daarmee is verbonden en niet makkelijk is te verplaatsen (Van Gool, 2020, p. 27). Onroerend goed kan op verschillende manieren worden ingedeeld in deelmarkten. Een mogelijke segmentatie van de vastgoedmarkt is het indelen in een woning-, kantoren-, bedrijfshallen- en winkelmarkt.

Naast het segmenteren in verschillende deelmarkten kan vastgoed ook opgedeeld worden in bestaande bouw en nieuwbouw (NVM, 2020). Nieuwbouw wordt vaak ontwikkelt door een projectontwikkelaar. Een projectontwikkelaar is een soort spin in het web die met allerlei partijen onderhandeld om een nieuwe ontwikkeling tot een succes te maken. Een projectontwikkelaar heeft in deze zin wel iets weg van een regisseur, coach of bemiddelaar. De projectontwikkelaar maakt beslissingen binnen een project en is ook verantwoordelijk voor het eindresultaat. Het vak draait om kansen zien en deze benutten, om op deze manier een zo goed mogelijke invulling voor de openbare ruimte te realiseren (Peek en Gehner, 2018, p. 17). Projectontwikkeling valt in te delen in verschillende fases. De initiatieffase, de ontwikkelingsfase, de realisatiefase en de exploitatiefase.

In de initiatieffase wordt het initiatief genomen om een plan te ontwikkelen. Het doel is om te onderzoeken of de potentiële ontwikkeling haalbaar is. Een haalbaarheidsstudie bestaat uit een interne en externe analyse, de conceptfase en een financiële en functionele haalbaarheid (Saxion, 2020). Bij de externe analyse wordt gekeken of een project markttechnisch, maatschappelijk, politiek-bestuurlijk en juridisch haalbaar is. Bij het onderzoeken van de maatschappelijke haalbaarheid wordt onderzocht welke stakeholders er zijn en of er voldoende draagvlak voor een ontwikkeling is. Na de initiatieffase komt de ontwikkelingsfase. In deze fase wordt het plan concreter vormgegeven. In de ontwikkelingsfase wordt het programma van eisen opgesteld. Vervolgens worden de verschillende tekenniveaus doorlopen (Peek en Gehner, 2018). Tijdens de ontwikkelingsfase worden eveneens de ruimtelijke ordening procedures opgestart. Aangezien in de ontwikkelingsfase de vergunningen worden aangevraagd is het in deze fase van groot belang dat er in de initiatief- en ontwikkelingsfase genoeg draagvlak is gecreëerd.

De rol van stakeholders bij ruimtelijke ordening processen is aan het veranderen. Participatie is een term om de nieuwe verhouding tussen initiërende partijen (van projectontwikkeling) en stakeholders weer te geven. De initiërende partij is niet langer de partij die aanbod gestuurd de ruimte ontwikkeld en aanbied aan stakeholders (Tan, Levelt & Stapper, 2019). Door stakeholders te betrekken tijdens het ontwikkelproces maak je ze medeverantwoordelijk voor de ontwikkeling en het blijkt ook een effectief middel te zijn om stakeholders in een buurt te verbinden. Daarnaast zorgt maatschappelijk draagvlak voor minder afstand tussen de marktpartij en de samenleving, en dit zorgt voor wederzijds begrip en zo ook voor meer draagvlak (Jager, 2010).

Draagvlak bij stakeholders is essentieel om de doorlooptijd van een project te beheersen, en om überhaupt een project te kunnen starten. Volgend jaar wordt de nieuwe Omgevingswet geïntroduceerd, en in deze wet wordt het steeds belangrijker om stakeholders te betrekken bij besluitvorming (Rijksoverheid, 2020). Er is onvoldoende materiaal beschikbaar waarin duidelijk wordt uitgelegd hoe een participatietraject op de juiste manier kan worden toegepast in de praktijk. Om in te spelen op dit probleem zal een participatiegide worden opgesteld.

1.1.2 Probleemanalyse

Koopmans Bouwgroep is onderdeel van de TBI groep, en gevestigd in Enschede. TBI is een groep van ondernemingen die met elkaar en met hun klanten en partners de leefomgeving van de toekomst maken. Koopmans Bouwgroep is een ontwikkelde bouwer die al sinds 1942 bestaat. Koopmans ontwikkelt gebouwen om in te wonen, te werken, te leren of te winkelen.

Tijdens het ontwikkelen van nieuwe projecten loopt Koopmans tegen het probleem aan dat zij het lastig vinden draagvlak te creëren bij stakeholders. Ze hebben onvoldoende inzicht in op welke manieren een participatietraject kan worden ingericht om zo voldoende draagvlak voor een ontwikkeling te creëren bij stakeholders.

Wanneer Koopmans Bouwgroep in de toekomst projecten gaat ontwikkelen waarbij ze extra focus willen leggen op draagvlak creëren voor een ontwikkeling kunnen ze gebruikmaken van de gide die in dit onderzoek wordt opgesteld. Deze participatiegide kan als leidraad worden gebruikt tijdens de conceptfase van een project. Hiermee wil Koopmans bereiken dat zij alle stakeholders die betrokken zijn bij een project zo veel mogelijk 'aan boord' krijgen bij een project waardoor het draagvlak van een project vergroot wordt.

1.1.3 Doelstelling, probleemstelling en deelvragen

Om een goed onderzoek uit te voeren moeten de doelstelling, de probleemstelling en de deelvragen goed in kaart worden gebracht. Dit wordt gedaan om de juiste koers van het onderzoek te bepalen, en om te zorgen dat het onderwerp goed wordt afgebakend.

Het interne doel betreft het doel wat de afstudeerstudent wil bereiken.

Intern doel: Het opstellen van een participatiegide die als handreiking kan dienen bij het opstellen van een participatietraject voor stakeholders in de initiatief- en ontwikkelingsfase van projectontwikkeling.

Het externe doel betreft het doel wat Koopmans Bouwgroep wil bereiken.

Extern doel: Door middel van de participatiegide meer inzicht krijgen in hoe een participatietraject wordt opgestart om vervolgens meer gebruik te maken van participatie bij nieuwe ontwikkelingen. Hierdoor stakeholders optimaal betrekken bij het ontwikkelproces waardoor het draagvlak voor een ontwikkeling groter wordt.

De probleemstelling is de hoofdvraag van het adviesrapport. Wanneer deze hoofdvraag is opgesteld wordt hij opgedeeld in een aantal deelvragen om uiteindelijk antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag. De deelvragen zijn gebaseerd op het principe TPA.

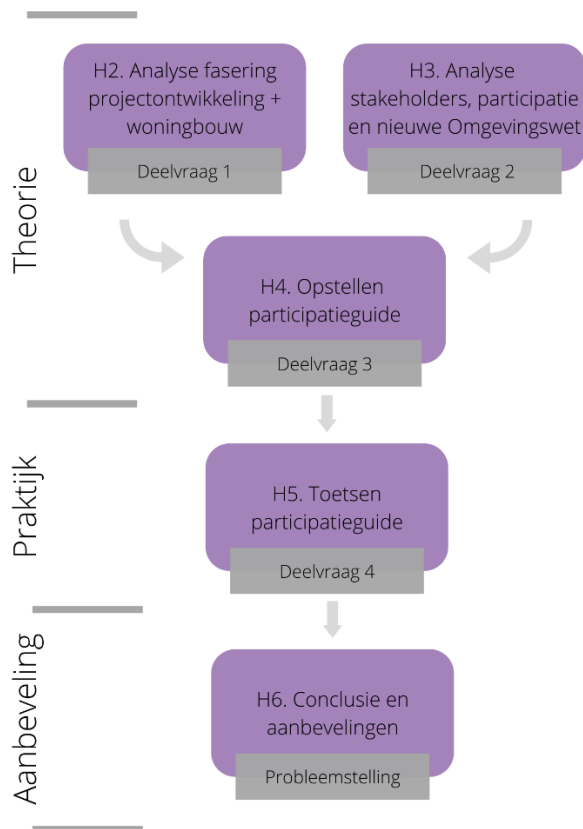
Probleemstelling: Hoe ziet een participatiegide die als handreiking kan dienen bij het opstellen van een participatietraject voor stakeholders in de initiatief- en ontwikkelingsfase van projectontwikkeling eruit?

Deelvragen:

1. Wat is de initiatief- en ontwikkelingsfase bij projectontwikkeling van woningbouw?
2. Wat is participatie door stakeholders in de nieuwe Omgevingswet?
3. Hoe ziet een participatiegide eruit?
4. In hoeverre kan de participatiegide in de praktijk getoetst worden?

1.1.4 Onderzoeksmodel

In de onderstaande afbeelding is het onderzoeksmodel weergegeven. Het onderzoeksmodel is een conceptueel model die de verwachte verhoudingen tussen de opgestelde deelvragen visueel weergeeft (Swaen, 2014).



Afbeelding 1.1 Onderzoeksmodel (Eigen bewerking, 2020)

Het onderzoek begint met het opstellen van hoofdstuk 2, Analyse projectontwikkelaar, en hoofdstuk 3, Analyse participatie. Deze hoofdstukken vormen de basis voor het theoretische kader. In hoofdstuk 2 worden de begrippen projectontwikkeling, projectontwikkelaar en woningbouw afgebakend. Vervolgens worden in hoofdstuk 3 de begrippen stakeholders, participatie en de nieuwe Omgevingswet afgebakend.

Met de begrippen uit hoofdstuk 2 en 3 als basis wordt in hoofdstuk 4 de participatiegide opgesteld. Dit wordt gevisualiseerd in Canva. In de guide wordt uitgelegd hoe participatie kan worden ingezet. Daarnaast wordt in deze guide toegelicht hoe participatie kan bijdragen aan draagvlakcreatie bij stakeholders.

In hoofdstuk 5, Toetsen participatiegide wordt het theoretische kader in de praktijk getoetst. Dit wordt gedaan door interviews te houden met verschillende experts. Deze experts kunnen feedback op het beroepsproduct geven en dit wordt dan verwerkt in een vernieuwd beroepsproduct. Ook zal het beroepsproduct worden getest op een echte casussen uit het werkveld. De uitkomsten hiervan zullen ook in hoofdstuk 5 worden geëvalueerd.

Tot slot wordt in het laatste hoofdstuk een conclusie over het onderzoek gevormd. In de conclusie wordt antwoord gegeven op de probleemstelling. In het hoofdstuk wordt ook een advies geschreven voor de organisatie en voor toekomstig onderzoek.

1.2 Onderzoeksopzet

In paragraaf 1.2, Onderzoeksopzet, wordt beschreven op welke wijze het onderzoek uitgevoerd wordt. Ten eerste wordt in paragraaf 1.2.1 de onderzoeksaanpak beschreven. Vervolgens wordt in paragraaf 1.2.2 verteld over de kwaliteit van het onderzoek.

1.2.1 Onderzoeksaanpak

In paragraaf 1.2.1 wordt de onderzoeksaanpak weergegeven. Ten eerste zal de algemene aanpak van het rapport worden beschreven. Vervolgens zal de concrete aanpak per deelvraag worden weergegeven.

Algemene aanpak

Alvorens er wordt begonnen aan het onderzoek zal een plan van aanpak voor het afstudeeronderzoek worden opgesteld. Hierin zal worden beschreven op welke wijze het onderzoek wordt vormgegeven. In de komende weken zullen de deelvragen worden beantwoord. Om het onderzoek kwalitatief zo goed mogelijk te maken wordt wekelijks overlegd met de bedrijfsbegeleider. Daarnaast wordt ook regelmatig overlegd met de begeleider vanuit de opleiding. Wanneer het onderzoek aan het einde van de afstudeerperiode met een voldoende is beoordeeld zal een presentatie worden gegeven. Vervolgens zal een verdediging plaatsvinden.

Concrete aanpak per deelvraag

Deelvraag 1: Wat is de initiatief- en ontwikkelingsfase bij projectontwikkeling van woningbouw?

Om de eerste deelvraag te kunnen beantwoorden wordt gebruik gemaakt van deskresearch. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de kwalitatieve methode: literatuuronderzoek > secundaire literatuur.

Om antwoord te geven op de deelvraag zijn de volgende activiteiten opgesteld:

- Afbakenen wat projectontwikkeling is, secundair literatuuronderzoek.
- Afbakenen initiatieffase en ontwikkelingsfase, secundair literatuuronderzoek.
- Afbakenen wat een projectontwikkelaar is, secundair literatuuronderzoek.
- Afbakenen wat woningbouw is, secundair literatuuronderzoek.

De verwachte bronnen die benodigd zijn voor het uitvoeren van deze activiteiten zijn:

- Handboek projectontwikkeling (Peek en Gehner, 2018).
- Vastgoedjournaal (Vastgoedjournaal, z.d.).
- De wetgeving Makelaardij, Taxatie en Vastgoed (Bloemendal, 2020).

Zoekingangen:

- Projectontwikkeling definitie
- Woningbouw definitie
- Handelingen initiatieffase

Deelvraag 2. Wat is participatie door stakeholders in de nieuwe Omgevingswet?

Om deelvraag 2 te kunnen beantwoorden wordt gebruik gemaakt van deskresearch. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de kwalitatieve methode: literatuuronderzoek > secundaire literatuur.

Om antwoord te geven op de deelvraag zijn de volgende activiteiten opgesteld:

- Afbakenen wat stakeholders zijn, secundair literatuuronderzoek.
- Afbakenen wat participatie is, secundair literatuuronderzoek.
- Afbakenen wat de nieuwe Omgevingswet inhoudt, secundair literatuuronderzoek.

De verwachte bronnen die benodigd zijn voor het uitvoeren van deze activiteiten zijn:

- Handboek projectontwikkeling (Peek en Gehner, 2018).
- De wetgeving Makelaardij, Taxatie en Vastgoed (Bloemendal, 2020).
- Ladder op, ladder af: 50 jaar participatie (Tan, 2019)

- Participatie: discrepantie tussen wet en praktijk? (Bisschops, 2018)
- Burgerinitiatieven en overheidsparticipatie, een typologie (Koomen, 2014)

Zoekingangen:

- Participatie door stakeholders
- Inspraakmogelijkheden RO-procedures
- Burgerparticipatie in de nieuwe Omgevingswet

Deelvraag 3: Hoe ziet een participatiegide eruit?

Om de derde deelvraag te kunnen beantwoorden wordt de informatie uit voorgaande hoofdstukken gecombineerd.

Om antwoord te geven op de deelvraag zijn de volgende activiteiten opgesteld:

- Participatiegide maken.
- Bijbehorend invulformat opstellen.

De verwachte bronnen die benodigd zijn voor het uitvoeren van deze activiteiten zijn:

- InDesign (Adobe, z.d.)
- Canva (Canva, z.d.).
- Handboek projectontwikkeling (Peek en Gehner, 2018).
- Participatiewijzer (Rijksoverheid, 2020).

Deelvraag 4: In hoeverre kan de participatiegide in de praktijk getoetst worden?

Om de laatste deelvraag te beantwoorden wordt gebruik gemaakt van fieldresearch waarbij interviews met experts afgenomen zullen worden.

Om antwoord te geven op de deelvraag zijn de volgende activiteiten opgesteld:

- Guide toepassen bij een echt project van Koopmans Bouwgroep, casestudy.
- Guide aanpassen op basis van de feedback naar aanleiding van de casestudies.
- Interviews houden met experts uit het werkveld, interview.
- Guide aanpassen op basis van de feedback naar aanleiding van de interviews.

De interviews worden gehouden met verschillende soorten experts, streven is minimaal vijf per type expert om een betrouwbaar beeld te krijgen:

- Experts betreft participatie
- Projectontwikkelaars

Voor dit type expert is gekozen omdat zij allemaal op een verschillende manier in aanraking komen met participatie en draagvlak creëren. Door het onderwerp op verschillende manieren te belichten wordt er een zo betrouwbaar mogelijk onderzoeksresultaat behaald.

1.2.2 Kwaliteit van onderzoek

Het onderzoek dat wordt uitgevoerd moet voldoen aan drie soorten kwaliteitseisen. Deze drie kwaliteitseisen zijn de kwaliteit van de onderzoeker, de kwaliteit van het onderzoek en de kwaliteit van de praktische eisen. De kwaliteit van de onderzoeker richt zich op de wetenschappelijke houding, kennis, vaardigheden en onafhankelijkheid van de onderzoeker. De kwaliteit van het onderzoek gaat over toetsbaarheid, informativiteit, generaliseerbaarheid, betrouwbaarheid en validiteit. Tot slot richten de praktische eisen zich op de bruikbaarheid van het onderzoek en of de kosten in verhouding staan tot de resultaten (Verhoeven, 2018).

Bij het uitvoeren van een onderzoek is het belangrijk dat het onderzoek van goede kwaliteit is. De kwaliteit van een onderzoek is afhankelijk van de betrouwbaarheid en validiteit. De betrouwbaarheid en validiteit geven aan in welke mate het onderzoek vrij van toevallige- en systematische fouten is (Verhoeven, 2018). Daarnaast is het belangrijk dat het onderzoek ook daadwerkelijk bruikbaar is voor de opdrachtgever.

Betrouwbaarheid

Binnen dit afstudeeronderzoek worden verschillende maatregelen genomen om de betrouwbaarheid zo hoog mogelijk te maken. Zo wordt het beroepsproduct meerdere malen getest (test-hertest) op basis van advies van professionals. Alvorens de professionals worden geïnterviewd wordt het interview geoefend met de bedrijfsbegeleider en besproken met de schoolbegeleider, zodat de juiste vragen worden gesteld aan de professionals. Tijdens het gehele onderzoek zal het begrip triangulatie worden gehanteerd. Dit houdt in dat verschillende onderzoeksmethodes worden gebruikt gedurende het onderzoek, zodat de betrouwbaarheid zo hoog mogelijk wordt. De betrouwbaarheid van het onderzoek wordt ook nog vergroot door het bijhouden van een logboek. Het logboek geeft een duidelijk overzicht van de gehanteerde informatiebronnen.

Voor het afbakenen van begrippen zijn bronnen vereist. De kwaliteit van bronnen is erg belangrijker, want hoe hoger de kwaliteit van bronnen, hoe hoger de kwaliteit van het onderzoek. De hoeveelheid geraadpleegde bronnen heeft invloed op de kwaliteit van onderzoek. Om deze reden wordt gestreefd naar minimaal verschillende 10 bronnen per theoretisch hoofdstuk. Gestreefd wordt om alleen bronnen van het jaar 2015 en nieuwer te gebruiken, maar hier kan een uitzondering voor worden gemaakt bij essentiële bronnen.

Validiteit

Naast het nemen van maatregelen ter bevordering van de betrouwbaarheid worden ook maatregelen genomen ten behoeve van het bevorderen van de validiteit. Met validiteit wordt bedoeld dat geen systematische fouten gemaakt zijn tijdens het doen van het onderzoek. Er zijn drie typen validiteit, namelijk interne validiteit, externe validiteit en begripsvaliditeit. De interne validiteit geeft aan in welke mate het mogelijk is juiste conclusies te trekken. De externe validiteit geeft aan of de steekproef een juiste afspiegeling is van de populatie. De begripsvaliditeit heeft betrekking op de meetinstrumenten die in het onderzoek gebruikt zijn en of deze in overeenstemming zijn met het beoogde doel (Verhoeven, 2018).

Om de interne validiteit te waarborgen wordt peer-evaluation toegepast. Bij peer-evaluation wordt met andere onderzoekers afspraken gepland voor het evalueren en bespreken van elkaars werk (in dit geval met de bedrijfsbegeleider en schoolbegeleider). Om de externe validiteit te waarborgen worden de juiste professionals zorgvuldig uitgekozen. Om de begripsvaliditeit te waarborgen worden alle begrippen zo goed mogelijk geoperationaliseerd. Dit wordt gedaan om het onderwerp goed af te bakenen, zodat het onderzoek niet te breed wordt. Dit wordt gedaan in hoofdstuk 2 en 3 van het afstudeeronderzoek.

Bruikbaarheid

De bruikbaarheid geeft aan in hoeverre het onderzoek voor de opdrachtgever daadwerkelijk bruikbaar is in de praktijk. Om deze bruikbaarheid zo hoog mogelijk te houden zal goed gecommuniceerd moeten worden tussen de onderzoeker en de opdrachtgever. Op deze manier voldoet het onderzoek zo goed mogelijk aan de verwachtingen van de opdrachtgever.

1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt de definitie van projectontwikkeling, een projectontwikkelaar en van woningbouw afgebakend. Hoofdstuk 3 gaat over participatie, wat is het en hoe kan het ingezet worden om draagvlak bij stakeholders te creëren? Hierbij worden verschillende begrippen afgebakend. Op basis van hoofdstuk 2 en 3 wordt in hoofdstuk 4 de participatiegids opgesteld. In hoofdstuk 5 wordt deze gids in de praktijk getest middels het toepassen op een echt project en interviews met experts uit de praktijk. Tot slot wordt in hoofdstuk 6 een conclusie gegeven, daarnaast wordt het onderzoek geëvalueerd en worden er aanbevelingen gedaan.

2. De projectontwikkelaar van woningbouw

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de eerste deelvraag: *Wat is de initiatief- en ontwikkelingsfase bij projectontwikkeling van woningbouw?* Om antwoord te kunnen geven op deze deelvraag worden de begrippen projectontwikkeling (paragraaf 2.1), projectontwikkelaar (paragraaf 2.2) en woningbouw (paragraaf 2.3) afgebakend. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie in paragraaf 2.4. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de kwalitatieve methode: literatuuronderzoek, secundaire literatuur.

2.1 Projectontwikkeling

In deze paragraaf wordt het begrip projectontwikkeling afgebakend. Dit begrip wordt afgebakend omdat dit onderzoek gaat over het draagvlak creëren voor nieuwe projecten. Hiervoor is het eerst belangrijk om te weten wat projectontwikkeling is, in de breedste zin van het woord. Projectontwikkeling is een maatschappelijke activiteit bij uitstek. Het gaat namelijk om het gebruik van een van de schaarse grondstoffen: grond. Het werkveld van projectontwikkeling wordt beschreven als een structurele, levensduur verlengende ingreep die de aanvankelijke vastgoedexploitatie beëindigd en leidt tot een nieuwe exploitatie. Deze ingreep vraagt om een zorgvuldige belangenafweging en moet leiden tot een waarde sprong (Peek en Gehner, 2018, p. 42). Projectontwikkeling neem in de meeste gevallen risico's met zich mee. Vaak wordt er in vastgoedplannen geïnvesteerd zonder dat er voor 100% zeker is dat het vastgoed ook daadwerkelijk gebouwd, dan wel verkocht of verhuurd gaat worden (Landschapsarchitectuur, z.d.).

Fasering projectontwikkeling

Om een ontwikkeling beheersbaar te maken wordt een project opgeknipt in verschillende fasen. Op de fase overgangen vindt plaats een go/no-go beslissing plaats. Het boek Handboek Projectontwikkeling van Peek en Gehner (2018) hanteert verschillende fase indelingen. Zie onderstaande tabel 2.1, Verschillende fasen in projectontwikkeling.

NEN2574: 1993	Gehner (2011)	Peiser & Hamilton (2012)	Van Gool (2013)	Miles (2015)	Peek & Gehner (2018)
Programma	Initiatieffase	Feasibility and acquisition	Initiatieffase	Idea inception	Initiatief
Ontwerp		Ontwikkelings-fase		Design	Idea refinement
	Contractfase		Feasibility		
			Financing	Contract negotiation	Commitment
Uitwerking	Construction	Realisatiefase	Formal commitment		
			Realisatiefase	Construction	Realisatie
Marketing and leasing	Completion and formal opening				
Beheer en gebruik	Exploitatie- of beheerfase	Operations and management	Afzetfase	Property, asset, and portfolio management	Exploitatie

Tabel 2.1 Verschillende fasen in projectontwikkeling (Peek en Gehner, 2018, p. 56)

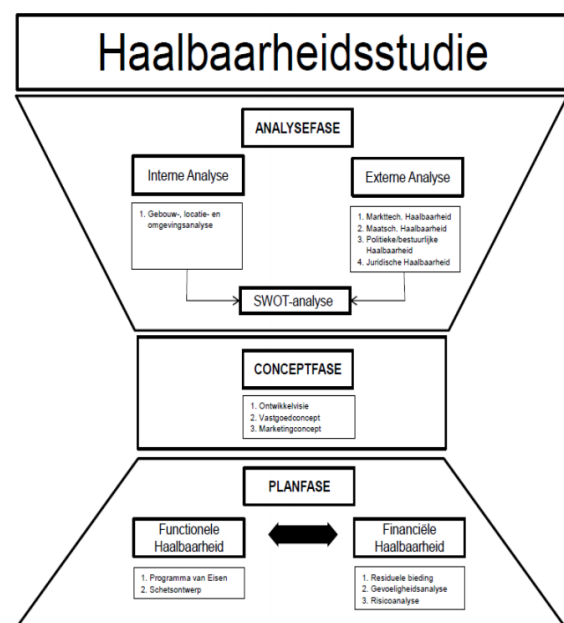
In dit onderzoek wordt de fasering van Gehner (2011) gebruikt. Deze fasering wordt gebruikt omdat de initiatieffase en ontwikkelingsfase van dit faseringsmodel samen de periode beslaan waarin draagvlak voor de ontwikkeling moet worden gecreëerd, in deze periode vallen namelijk de ruimtelijke ordening procedures. De fasering van Gehner komt ook in grote lijnen overeen met de fasering die een ontwikkelende bouwer kan hanteren. De fasering van een

ontwikkende bouwer is weergegeven in bijlage A. Ook wordt in bijlage A de vergelijking tussen de fasering van een ontwikkelende bouwer en Gehner weergegeven.

In de initiatieffase wordt een haalbaarheidsstudie voor een ontwikkeling gemaakt. Na het uitvoeren van de haalbaarheidsstudie wordt beslist of het project een go of een no-go krijgt. Wanneer het project een go krijgt wordt overgegaan naar de ontwikkelingsfase. In deze fase worden het structuur-, voorlopig- en definitief ontwerp opgesteld. Vervolgens wordt het bestek en de prijsvorming uitgewerkt. Dit is het moment dat het 'bouwen op papier' overgaat naar het 'bouwen in de praktijk'. De plannen kunnen nu namelijk worden gerealiseerd in de realisatiefase. Wanneer de ontwikkeling is opgeleverd gaat het over naar de laatste fase, de exploitatie- of beheerfase (Peek en Gehner, 2018). Onderstaande wordt dieper ingegaan op de initiatief- en ontwikkelingsfase. Deze onderdelen worden extra toegelicht omdat in deze fases het draagvlak voor een ontwikkeling moet worden gecreeërd aangezien in deze periode ook de ruimtelijke orderings procedures worden doorlopen.

Initiatieffase

In de initiatieffase wordt het initiatief genomen om een plan te ontwikkelen. Initiatief voor een nieuwe ontwikkeling kan worden genomen door verschillende partijen; de gemeente, een projectontwikkelaar, een bedrijf of een belegger (Financieel Info, 2011). Wanneer er een lead is voor een mogelijke ontwikkeling wordt dit nader onderzocht in de initiatieffase. Het doel is om te onderzoeken of de potentiële ontwikkeling haalbaar is. In afbeelding 2.1 Haalbaarheidsstudie zijn de verschillende onderdelen binnen een haalbaarheidsstudie te zien. Dit onderzoek is hoofdzakelijk gericht op de externe analyse van de haalbaarheidsstudie. Bij de externe analyse wordt gekeken of een project markttechnisch, maatschappelijk, politiek-bestuurlijk en juridisch haalbaar is. Bij het onderzoeken van de maatschappelijke haalbaarheid wordt onderzocht welke stakeholders er zijn en of er voldoende draagvlak voor een ontwikkeling is. Verder wordt er gekeken wie het project zou kunnen uitvoeren en welke partij(en) betrokken zouden moeten zijn bij het project (Baars, 2017). De initiatieffase eindigt met het uitwerken van het concept. Het is belangrijk om in de initiatieffase al te onderzoeken of er draagvlak voor een ontwikkeling is aangezien een project volledig kan stagneren wanneer het hier aan schort. Een projectontwikkelaar kan in de initiatieffase van een ontwikkeling ook al actief bezig gaan met het vergroten van het draagvlak voor een ontwikkeling.



Afbeelding 2.1 Haalbaarheidsstudie (Saxion, 2020)

Ontwikkelingsfase

Na de initiatieffase komt de ontwikkelingsfase. In deze fase wordt het plan concreter vormgegeven. In de ontwikkelingsfase wordt het programma van eisen opgesteld. Vervolgens worden de verschillende tekenniveaus doorlopen: schetsontwerp, voorontwerp, definitief ontwerp en technisch ontwerp (Peek en Gehner, 2018). Tijdens de ontwikkelingsfase worden eveneens de ruimtelijke orderings procedures opgestart. De plannen worden getoetst aan de Wabo (wet algemene bepalingen omgevingsrecht) om een omgevingsvergunning te verkrijgen. Wanneer deze vergunning is verkregen kan worden overgegaan tot realisatie van de plannen (Kenniscentrum InfoMil, z.d.). Aangezien in de ontwikkelingsfase de vergunningen worden aangevraagd is het in deze fase ook van groot belang om actief aan stakeholdermanagement en participatie te doen om draagvlak voor de plannen te creëren.

2.2 Projectontwikkelaar

Binnen de projectontwikkeling bestaan er verschillende soorten projectontwikkelaars. Een algemene beschrijving voor een projectontwikkelaar is: door de diversiteit in rollen wordt een projectontwikkelaar ook wel eens de spin in het web genoemd. Een projectontwikkelaar werkt namelijk samen met verschillende instanties zoals: de financier, een eindgebruiker, de gemeente, de ontwerper en de bouwende partij. De kracht van een goede projectontwikkeling zit in de samenwerking van de verschillende partijen. Iedere partij heeft natuurlijk zijn eigen belangen. Om toch te komen tot een goede samenwerking te komen lijkt de projectontwikkelaar veel weg te hebben van een regisseur, coach en bemiddelaar (Peek en Gehner, 2018, p. 53). Een projectontwikkelaar is iemand die een proces richting geeft met als uiteindelijke doel het realiseren van vastgoed. Een projectontwikkelaar regelt alle zaken van bouwplannen tot het uiteindelijk gerealiseerde gebouw. De ontwikkelaars houdt zich bezig met verschillende aspecten die komen kijken bij onder andere de bouwgrond, het contact met de architecten en landschapsarchitecten, wat voor een functie een gebouw krijgt, contact met de aannemer, vergunningen en regels (Landschapsarchitectuur, z.d.).

Type projectontwikkelaars

In Nederland vallen er een aantal verschillende soorten projectontwikkelaars te onderscheiden. Volgens Peek en Gehner (2018) zijn de meest voorkomende soorten projectontwikkelaars in Nederland de volgende:

- ✓ **Zelfstandige projectontwikkelaar:** Dit is een projectontwikkelaar die aan niemand/geen enkele organisatie verbonden is. Vaak gaat dit om een eenmanszaak, echter kan het ook een grotere organisatie betreffen.
- ✓ **Projectontwikkelaar gelieerd aan een financiële instelling:** Een aantal projectontwikkelaars zijn onderdeel van een bank of andere financiële instelling.
- ✓ **Ontwikkende bouwer:** Diverse bouwbedrijven hebben de afgelopen jaren een ontwikkelingstak toegevoegd aan hun activiteiten.
- ✓ **Ontwikkende belegger:** Het zelf overgaan vanuit een belegger naar projectontwikkeling. Hiermee worden gelden van derde belegd die later weer rendement opleveren tijdens de exploitatie of verkoop.
- ✓ **Ontwikkende woningcorporatie:** Woningcorporaties ontwikkelen in veel gevallen eigen projecten. Dit komt veelal voor in de sociale woningbouw en daarnaast in sommige gevallen ook in de vrije sector huur en koop.
- ✓ **Gedelegeerd projectontwikkelaar:** Deze ontwikkelaar voert projectontwikkelingen uit in opdracht van derden. De hoogte van de "fee" is vaak afhankelijk van het bereikte resultaat.
- ✓ **Ontwerpend of adviserend projectontwikkelaar:** Onder meer bij projecten voor (groepen) particuliere opdrachtgevers nemen architecten en anderen soms de rol op zich van een projectontwikkelaar.
- ✓ **Projectontwikkeling als afgeleide activiteit:** Het gaat hierbij om bedrijven die vastgoed ontwikkelen ten behoeve van hun kernactiviteit.

Dit onderzoek is toepasbaar voor alle type projectontwikkelaars aangezien al deze instanties tijdens het ontwikkelproces te maken kunnen krijgen met hetzelfde probleem: onvoldoende draagvlak voor een nieuwe ontwikkeling. Het onderzoek wordt uitgevoerd uit het oogpunt van een ontwikkelende bouwer, aangezien het afstuderen plaats vindt bij een dergelijke organisatie.

2.3 Woningbouw

Een projectontwikkelaar kan verschillende soorten vastgoed ontwikkelen. Deze verschillende ontwikkelingen vallen in te delen in twee categorieën, utiliteitsbouw en woningbouw. Utiliteitsbouw is een overkoepelend term voor nieuw te bouwen vastgoed zonder woonbestemming. Onder utiliteitsbouw vallen dus winkels, kantoren, fabrieken,

bedrijfshallenopslagruimtes, scholen et cetera (Bedrijfspan, z.d.). Woningbouw betreft alle nieuwe ontwikkelingen met een woonfunctie.

Definitie woning

De definitie van woning is bepaald door de Raad van State in jurisprudentie. Deze jurisprudentie geeft aan dat onder een woning wordt verstaan: een complex van ruimten, dat blijkens zijn indeling en inrichting bestemd is voor de huisvesting van een huishouden (Rijksoverheid, 2015). In dit onderzoek wordt specifiek het begrip woning afgebakend omdat nieuwe ontwikkelprojecten vaak (deels) uit woningen bestaan, aangezien dit het type vastgoed is wat het meest ontwikkeld wordt.

Woning typologieën

Woningen kunnen worden onderverdeeld in eengezinswoningen en meergezinswoningen. Een eengezinswoning is een woning die tevens het gehele pand vormt. Zoals de naam al aangeeft is deze woning bedoeld voor bewoning door één gezin (Huurwoningen, z.d.). Meergezinswoningen zijn woningen die samen met andere woonruimten c.q. bedrijfsruimten een geheel pand vormen (CBS, 2020). Er bestaan verschillende types eengezinswoningen en meergezinswoningen. In onderstaande tabel 2.2 worden de verschillende woningtypen ingedeeld per categorie. In bijlage B worden de verschillende type woningen weergegeven in afbeeldingen.

Eengezinswoning	Meergezinswoning
Vrijstaande woning	Galerijflat
2-onder-1-kapwoning	Portiekflat
Geschakelde 2-onder-1kapwoning	Corridorflat
Geschakelde woning	Maisonnette
Half vrijstaande woning	Benedenwoning
Tussenwoning	Bovenwoning
Hoekwoning	Portiekwoning
Eindwoning	

Tabel 2.2 Woning typologieën (NVM, 2018)

2.4 Conclusie

In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op de eerste deelvraag: 'Wat is de initiatief- en ontwikkelingsfase bij projectontwikkeling van woningbouw?'.

Projectontwikkeling is een maatschappelijke activiteit bij uitstek. Het werkveld van projectontwikkeling wordt beschreven als een structurele, levensduur verlengende ingreep die de aanvankelijke vastgoedexploitatie beëindigd en leidt tot een nieuwe exploitatie. Deze ingreep vraagt om een zorgvuldige belangenafweging en moet leiden tot een waarde sprong.

In de initiatieffase van een project wordt het initiatief genomen om een nieuwe ontwikkeling op te starten. In deze fase wordt een haalbaarheidsstudie gemaakt. Onderdeel van deze haalbaarheidsstudie is het toetsen van de maatschappelijke haalbaarheid. Dit gaat over of er voldoende draagvlak is bij alle stakeholders om de nieuwe ontwikkeling van de grond te krijgen. Na de initiatieffase komt de ontwikkelingsfase. In deze fase wordt het plan concreter vormgegeven. In de ontwikkelingsfase wordt het programma van eisen opgesteld. Vervolgens worden de verschillende tekenniveaus doorlopen. Tijdens de ontwikkelingsfase worden eveneens de ruimtelijke ordening procedures opgestart. Ook in deze fase is draagvlak voor plannen belangrijk, aangezien stakeholders juridische mogelijkheden hebben om bezwaar te maken tijdens deze ruimtelijke ordening procedures.

In het volgende hoofdstuk worden toegelicht wat participatie is en op welke manier het draagvlak bij stakeholders kan vergroten.

3. Participatie bij projectontwikkeling

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de tweede deelvraag: '*Wat is participatie door stakeholders in de nieuwe Omgevingswet?*'. Om antwoord te kunnen geven op deze deelvraag worden de begrippen stakeholders (paragraaf 3.1), participatie (paragraaf 3.2) en de nieuwe Omgevingswet (paragraaf 3.3) afgebakend. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie in paragraaf 3.4. Om antwoord te geven op deze deelvraag wordt gebruik gemaakt van de kwalitatieve methode: literatuuronderzoek, secundaire literatuur.

Participatie is een term die steeds vaker valt wanneer wordt gesproken over ruimtelijke ordening procedures. Overheden willen dat belanghebbenden steeds meer betrokken worden bij nieuwe plannen. Ook zijn burgers mondiger dan ooit en ze stellen steeds meer eisen aan participatie-inzet. Door hier als ontwikkelaar op in te spelen valt er veel te winnen (Bureau Buhrs, 2017).

3.1 Stakeholders

In paragraaf 3.1 Stakeholders wordt ten eerste de definitie van een stakeholder gegeven. Dit begrip wordt afgebakend omdat stakeholders degene zijn waar draagvlak gecreëerd moet worden voor een nieuwe ontwikkeling, zij hebben namelijk invloed op het verdere verloop van een project. Na de definitie wordt beschreven hoe binnen een nieuwe ontwikkeling het beste kan worden omgegaan met stakeholders.

3.1.1 Definitie stakeholders

Een stakeholder is een actor, iemand die iets vindt van de betreffende nieuwe ontwikkeling en hierdoor mogelijk invloed heeft op het succesvol opleveren van een project. Oftewel: iedereen die een project kan maken of breken. Dit kunnen personen, organisaties, of belanghebbendengroeperingen zijn. Stakeholders hoeven niet alleen belanghebbenden te zijn. Ook personen of organisaties met weinig tot geen belang kunnen er iets van vinden en de gang van zaken rond het project beïnvloeden. Stakeholders zijn er zowel binnen de eigen organisatie, interne stakeholders, als buiten de eigen organisatie, externe stakeholders (Fröhlichs, 2013). In dit onderzoek wordt voornamelijk gericht op het draagvlak creëren bij externe stakeholders.

3.1.2 Stakeholdersmanagement en controlproces

Voordat een nieuw project wordt opgestart is het van groot belang om inzichtelijk te maken welke stakeholders er zijn, wat hun invloed op en positie in het project is en hoe ze moeten worden benaderd. Om dit inzichtelijk te maken bestaan er verschillende modellen bijvoorbeeld de stakeholder management umbrella van SustaiNet (SustaiNet 2017), Mendelow's Matrix (Projectmanagementsite, z.d.) of het stakeholdermanagement en controlproces van Fröhlichs (Fröhlichs, 2013). In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van het stakeholdermanagement en controlproces van Fröhlichs omdat dit het meest uitgebreide model betreft, en dit model heeft per stakeholder een voorgestelde strategie. Het stakeholdermanagement en controlproces van Fröhlichs is een plan dat bestaat uit vier stappen waarbij een overzicht en strategie wordt opgesteld met betrekking tot stakeholders.

1. Identificeren van stakeholders

Wie zijn de spelers in het project en wat is hun belang? Door middel van brainstormsessies met de initiatiefnemers van een project kunnen alle interne en externe stakeholders geïdentificeerd worden. Op deze manier kunnen ze ook gegroepeerd worden in een schema zoals is gedaan bij afbeelding 3.1, Stakeholders identificeren. Op deze manier is er tijdens het gehele ontwikkelproces een overzichtelijk schema dat inzicht geeft in wie betrokken moeten worden tijdens de planvorming. In bijlage C is een overzichtslst gegeven met mogelijke stakeholders waar aan gedacht kan worden wanneer tijdens een brainstormsessie de stakeholders worden

geïdentificeerd, en waarom zij mogelijk een stakeholder zijn. Om te zorgen dat geen enkele stakeholder zich buitengesloten voelt kan de initiërende partij een algemene oproep plaatsen (op social media, in de krant etc.) die iedereen die geïnteresseerd is oproept om zich aan te melden als stakeholder. Zo komen ook de geïnteresseerden naar voren waar de initiërende partij misschien nog niet zelf aan had gedacht.



Afbeelding 3.1 Interne en externe stakeholders identificeren (Eigen bewerking, 2021)

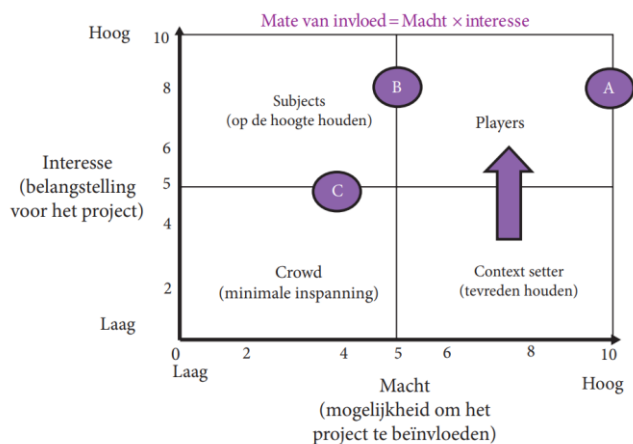
2. Analyseren van stakeholders

Het analyseren van de invloed van betrokken stakeholders bestaat uit twee stappen. Het bepalen van de hoeveelheid macht en de hoeveelheid interesse.

De hoeveelheid macht van de stakeholder wil zeggen: heeft de stakeholder het vermogen om het project te beïnvloeden en kan hij iets bewerkstelligen. Vormen van macht zijn bijvoorbeeld fysieke, economische, kennis gebonden of juridische macht. Iedere stakeholder een score tussen de 0 en 10 toekennen.

De hoeveelheid interesse van de stakeholder wil zeggen: heeft het project de aandacht van de stakeholder of interesseert het hem niet wat het project oplevert? Normaal gesproken is de interesse hoog wanneer het project een grote impact heeft op de stakeholder (bijvoorbeeld de mensen die het dichtst in de buurt wonen hebben de meeste interesse). Iedere stakeholder een score tussen de 0 en 10 toekennen.

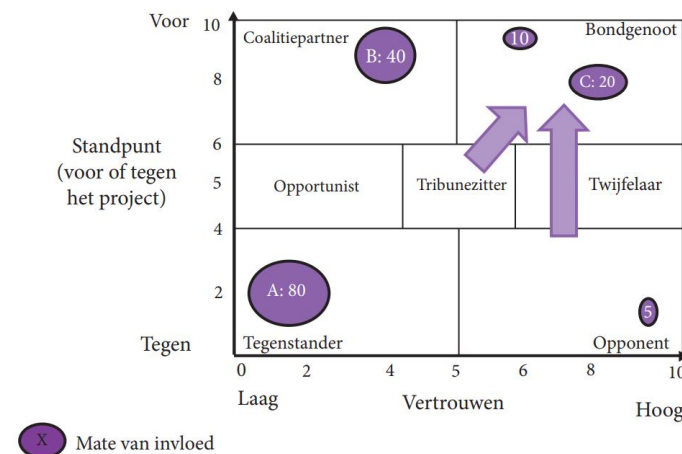
Wanneer dit is ingevuld in de tabel op afbeelding 3.2 kan de invloed per stakeholder worden afgelezen. Invloed is macht x interesse. Dus wanneer een stakeholder een 8 scoort op interesse en een 10 voor macht (zeer veel macht) heeft deze een score van 80 op deze tabel.



Afbeelding 3.2 Invloed per stakeholder bepalen (Fröhlich, 2013)

Na het bepalen van de invloed per stakeholder is de volgende stap het analyseren van de positie van de stakeholder. De positie wordt ook bepaald aan de hand van twee aspecten, namelijk: het vertrouwen in de relatie met de stakeholder, en zijn standpunt over het project. Vertrouwen wil zeggen: kun je van je stakeholder op aan? Is er open en eerlijke communicatie tussen de partijen? En zijn standpunt wil zeggen: is de stakeholder voor of tegen het project? Is het voor hem een kans of een bedreiging?

Op basis van deze vragen kan de positie van de stakeholder in afbeelding 3.3 worden bepaald. In deze afbeelding staan in totaal 7 posities weergegeven, in bijlage C wordt toegelicht wanneer een stakeholder op een bepaalde positie wordt ingedeeld. Het puntenaantal van afbeelding 3.2, Invloed per stakeholder, bepaald hoe groot de bol in afbeelding 3.3 wordt. Hoe groter de bol, hoe belangrijker de stakeholder. Wanneer de grote bollen op de 'slechtere posities' (tegenstander, opponent etc.) ingedeeld zijn moet hier actief op stakeholdermanagement gestuurd worden.



Afbeelding 3.3 Positie van de stakeholders bepalen (Fröhlich, 2013)

3. Bepalen van de strategie per stakeholder

De strategie per stakeholder wordt gebaseerd aan de hand van de positie waar op ze zijn ingedeeld in afbeelding 3.2 en 3.3.

Ten eerste afbeelding 3.2. De *crowd*, links onderin heeft de minste invloed, en deze zijn dus het minst belangrijk. Deze groep moet goed worden bewaakt, want er bestaat een kans dat hun invloed veranderd gedurende de looptijd van het project. De *context setters*, rechts onderin, hebben veel macht maar weinig interesse. Dit komt bijvoorbeeld omdat zij andere prioriteiten hebben. De projectmanager moet regelmatig met hen spreken om ze tevreden te houden. Wellicht kan hij ook hun interesse op een positieve manier vergroten. De *subjects*, links bovenin, hebben minder macht maar wel veel interesse. Dit kunnen bijvoorbeeld leveranciers of eindgebruikers zijn. Het is zaak hen goed te informeren. De *players*, links bovenin, hebben veel macht en veel interesse. Er is een grote kans dat zij zich veel met het project gaan bemoeien. De projectmanager moet nauw contact met deze stakeholders houden, en in de gaten houden wat zij precies willen.

Op basis van afbeelding 3.3 kan specifiek gestuurd worden per positie van de stakeholders. In bijlage D zijn de zeven mogelijke posities van de stakeholders uitgewerkt. Hier wordt ook per groep een mogelijke strategie voorgesteld. Door op de juiste wijze met stakeholders om te gaan blijft iedereen tevreden en is het draagvlak voor een project groter. Alle gegevens die zijn verzameld met betrekking tot de stakeholders en hun rol binnen het project kunnen worden bijgehouden in een stakeholderregister, zie afbeelding 3.4, Format stakeholderregister.

Stakeholderregister

Projectnaam:
 Doel:
 Resultaat:
 Omschrijving:

Stakeholder

1. Identificeren					2. Analyseren						3. Aanpak/benadering van de stakeholder (stakeholdermanagement strategie)	
Letter	Naam	Functie/organisatie	Intern/extern	Rol m.b.t. project	Figuur 2: Invloed			Figuur 3: Positie			In welke richting brengen?	Strategie/communicatie
					Macht	Interesse	Invloed = $M * I$	Vertrouwen	Steun voor het project	Welke relatie met andere stakeholder?		
A												
B												
C												
n												

Afbeelding 3.4 Format stakeholderregister (Fröhlich, 2013)

4. Uitvoeren strategie en monitoren stakeholders

Wanneer alle gegevens zijn ingevuld in het stakeholderregister van afbeelding 3.4 kan dit gedurende het hele project gemonitord worden. Rollen van stakeholders kunnen namelijk gedurende het project veranderen, en er kunnen nieuwe stakeholders bij komen. Door het inzichtelijk te maken in het stakeholderregister kan hier continu op geanticipeerd en gestuurd worden, zodat ten alle tijden het draagvlak voor de ontwikkeling zo groot mogelijk is.

3.2 Participatie

In paragraaf 3.2 Participatie wordt ten eerste de definitie van participatie gegeven. Vervolgens wordt het belang van participatie beschreven. Vervolgens worden de succesfactoren en randvoorwaarden voor goede participatie beschreven. Tot slot worden verschillende vormen van participatie uitgelegd, waarbij extra wordt stilgestaan bij participatie naar beleavingswereld. Het begrip participatie wordt afgebakend omdat door middel van een participatietraject draagvlak kan worden gecreëerd bij stakeholders voor nieuwe ontwikkelingen.

3.2.1 Definitie participatie

Participatie is een democratische term inzake de deelname aan besluitvormingsprocessen. Bij volledige participatie heeft elke deelnemer die onderdeel is van het besluitvormingsproces evenveel macht bij het nemen van een beslissing om het resultaat van dat besluit te bepalen. Gedeeltelijke participatie wijst op een proces waarbij twee of meer partijen elkaar beïnvloeden bij het nemen van beslissingen, maar waarbij de uiteindelijke beslissingsmacht slechts bij één partij ligt (Rijksoverheid, 2020). De overheid ziet participatie als een belangrijke hefboom om publieke meerwaarde te creëren (Möbius Business Redesign, z.d.)

In dit onderzoek wordt met de term participatie bedoeld op 'gedeeltelijke participatie' aangezien stakeholders participeren in besluitvormingsprocessen, maar nooit de eindbeslissing zullen maken.

3.2.2 Het belang van participatie

Er bestaan verschillende redenen voor een projectontwikkelaar om in te zetten op stakeholderparticipatie. Onderstaande worden deze redenen toegelicht.

✓ Betere plannen, producten en uitvoering

Participatie door stakeholders heeft deels een instrumenteel motief. Door belanghebbenden te laten meedenken met het eindresultaat kan de inhoudelijke

kwaliteit van beleid, plannen en de uitvoering daarvan worden bevorderd (Rijksoverheid, 2020). Dit betekent vroeg gestuurd ontwikkelen in plaats van aanbod gestuurd denken. Wie weet er nou beter wat een gebruiker nodig heeft dan de gebruiker zelf (Meier-Bosschaart, 2010)?

✓ **Beter ontwikkelings- en besluitvormingsproces**

Door te investeren in participatie aan de voorkant, kan worden versneld aan de achterkant (Bisschops & Hollemans, 2018). Door vroegtijdig in te zetten op participatie worden stakeholders vanaf het begin van een ontwikkeling aan de hand genomen, waardoor zij ten alle tijden goed geïnformeerd zijn. Wanneer dit niet gebeurd kunnen stakeholders zich gepasseerd voelen waardoor zij in een later stadium gaan tegenwerken tijdens ruimtelijke procedures. Wanneer hier goed op ingespeeld wordt kan hier veel tijd worden gewonnen aan de achterkant en het winnen van tijd bespaart uiteindelijk ook kosten (Bureau Buhrs, 2017).

✓ **Draagvlak voor ontwikkeling en vernieuwing**

Wanneer de initiërende partij stakeholders laat participeren bij de planvorming en besluitvorming van een project voelen de stakeholders zich meer betrokken bij een project. Wanneer de stakeholder zelf een idee heeft aangedragen dat (deels) terugkomt in de ontwikkeling dan voelen ze zich ook verantwoordelijk voor het eindresultaat, en zullen ze zich beter inzetten om de ontwikkeling tot een positief einde te brengen. Meer draagvlak bij omwonenden vergroot bovendien het effect van de besluitvorming. Actief betrokken participanten voelen zich verbonden met en verantwoordelijk voor het eindresultaat (Rijksoverheid, 2020).

✓ **Verbeteren sociale cohesie**

Door de burger te betrekken bij een nieuwe ontwikkeling maak je ze medeverantwoordelijk voor het eindresultaat. Door stakeholders bijvoorbeeld te laten meedenken over de inrichting van openbaar groen zullen ze er ook meer voor voelen om het netjes te onderhouden. Burgerparticipatie blijkt een effectief middel te zijn om bewoners te verbinden, dit zorgt dus voor meer sociale cohesie in een gebied (Jager, 2010). Participatie geeft burgers de mogelijkheid om zich in te zetten voor de belangen van de eigen buurt (Rijksoverheid, 2020).

✓ **Beter imago**

Door stakeholders te laten participeren in het ontwikkelproces voelen ze zich gehoord door de initiatiefnemers van het project. Door stakeholders en opdrachtgevers samen te laten werken ontstaat maatschappelijk draagvlak en wordt de afstand tussen ontwikkelaar/overheid en stakeholders kleiner (Jager, 2010).

✓ **Vernieuwende ideeën**

De projectontwikkelaar heeft altijd als doel om een zo goed mogelijk project te ontwikkelen. Daarbij kunnen stakeholders een goede toevoeging zijn. Vaak hebben buitenstaanders een andere kijk op zaken, waardoor soms verrassende nieuwe ideeën kunnen ontstaan. Stakeholders kunnen met andere kennis/expertise naar een ontwikkeling kijken, wat soms tot verrassende (goede, creatieve) inzichten kan leiden. Hier kan een projectontwikkelaar dankbaar gebruik van maken (Rijksoverheid, 2020).

3.2.3 Randvoorwaarden voor goede participatie

Voordat een bepaalde vorm van participatie wordt gekozen is het belangrijk om een aantal randvoorwaarden te overwegen. Door deze randvoorwaarden te overwegen kan besloten worden of het überhaupt zinvol is om het participatietraject op te starten. Over het algemeen

is het zo: hoe beter aan de randvoorwaarden wordt voldaan, hoe meer ruimte er is voor stakeholders om te participeren (Bureau Buhrs, 2017).

- ✓ **Er moet nog ruimte zijn in het proces voor inbreng van participanten**
Participatie is alleen zinvol als er ruimte is in het proces om inhoudelijk nog aanpassingen te doen. De nieuwe ontwikkeling moet dus nog niet volledig uitontwikkeld zijn. Bij een besluit dat alleen nog een 'ja' of een 'nee' behoeft is het dus niet meer relevant om een participatietraject op te starten (Rijksoverheid, 2020).
- ✓ **De organisatie moet open staan voor inbreng**
De initiërende partij moet open staan voor echte samenwerking met stakeholders. Het participatietraject moet niet alleen worden opgestart omdat het moet. De initiërende partij moet de verbinding met stakeholders opzoeken. Goede samenwerking komt van twee kanten en vraagt om transparantie en vertrouwen (Rijksoverheid, 2020).
- ✓ **Participanten moeten in staat zijn om inbreng te leveren**
Stakeholders moeten in staat worden gesteld om goed te kunnen meedoen en meepraten. Het is belangrijk om te zorgen voor emancipatie onder de stakeholders. Iedereen moet kunnen meedoen, ongeacht opleidingsniveau of andere aspecten. Goede informatie is hierbij noodzakelijk, een participant kan namelijk pas goed participeren als zij volledig op de hoogte zijn van alle ontwikkelingen rondom de nieuwe ontwikkeling (Rijksoverheid, 2020).

3.2.4 Succesfactoren voor goede participatie

Onder het vorige kopje zijn randvoorwaarden beschreven die aangeven of een nieuwe ontwikkeling zich leent voor een participatietraject. Wanneer het antwoord hier op 'ja' is kan het participatietraject worden opgestart aan de hand van de succesfactoren die zijn beschreven in onderstaande tabel 3.1, Succesfactoren voor goede participatie.

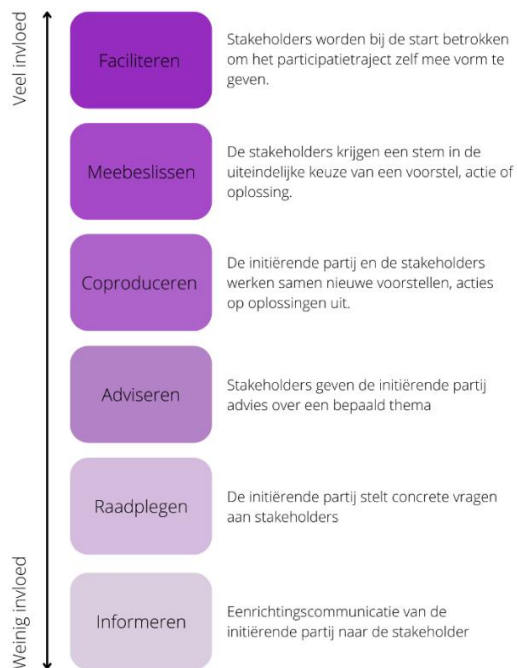
Succesfactoren	
Transparantie	✓ Belangen van alle betrokken partijen zorgvuldig inventariseren ✓ Betrek participanten zo vroeg mogelijk ✓ Zorg voor informatiesymmetrie: alle participanten kunnen bij dezelfde informatie ✓ Nodig onafhankelijke experts uit ✓ Maak vanaf het begin duidelijk wat al vast staat en wat onderhandelbaar is ✓ Wees niet bang voor conflicten
Kwaliteit	✓ Zorg voor voldoende budget voor het participatietraject ✓ Reserveer als initiërende partij voldoende tijd voor het participatietraject ✓ Houd participanten, zeker bij lange participatietrajecten, tussentijds op de hoogte ✓ Zorg voor constante reflectie en bijsturing
Gelijkheid	✓ Ontwerp gezamenlijk het proces en de voorwaarden van het participatietraject ✓ Zorg voor balans in de machtsverhouding tussen participanten onderling en tussen participanten en de initiërende partij ✓ Voorkom dominantie van een klein aantal participanten
Inclusiviteit	✓ Kies op basis van de stakeholdersanalyse welke participanten sowieso mee moeten doen, en pas indien noodzakelijk gedurende het proces aan ✓ Erken diversiteit en geef gelijke kansen aan inwoners om te participeren ✓ Maak participatie zichtbaar, opvallend en begrijpelijk, zodat iedereen kan meedoen.
Passendheid	✓ Bouw flexibiliteit in het proces in. Houd ruimte voor leren en improviseren

	✓ Ontwerp een proces met verschillende participatievormen zodat het optimaal aansluit bij de verschillende belevingswerelden van de participanten ✓ Zet technologie in ✓ Overvraag participanten niet, voorkom participatie 'moeheid'
--	---

Tabel 3.1 Succesfactoren voor goede participatie (Rijksoverheid, 2020)

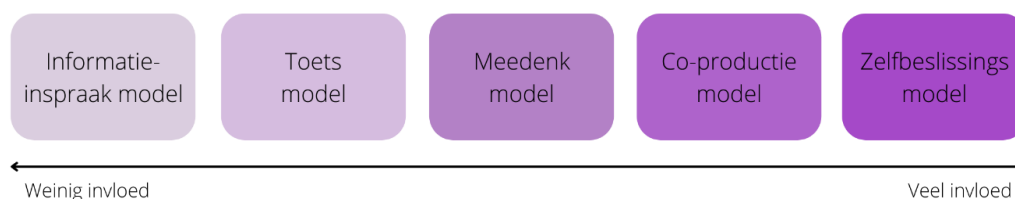
3.2.5 Vormen van participatie

Wanneer besloten wordt om een participatietraject op te starten is het in eerste instantie belangrijk om te bepalen hoeveel invloed de stakeholders moeten krijgen. Afhankelijk van de mate van betrokkenheid van stakeholders kan onderscheid worden gemaakt in de graad van participatie. Globaal kan dit worden ingedeeld in zes niveaus (Möbius Business Redesign, z.d.).



Afbeelding 3.5 Participatieladder (Eigen bewerking, 2021)

Wanneer is bepaald hoeveel invloed stakeholders moeten krijgen kan hier een participatiemodel aan gekoppeld worden. In het rapport burgerparticipatie op basis van belevingswereld van Bureau Buhrs (2017) worden vijf verschillende participatiemodellen beschreven. In onderstaande afbeelding 3.6 Participatiemodellen worden de verschillende modellen gerangschikt op mate van invloed van participanten. Onder de afbeelding worden de verschillende modellen tekstueel toegelicht.



Afbeelding 3.6 Participatiemodellen (Eigen bewerking, 2021)

- ✓ **Informatie-inspraakmodel**
Dit model heeft als uitgangspunt dat de initiërende partij het beleid (ontwikkelplan) bepaald. De participanten worden zo goed mogelijk op de hoogte gehouden van keuzes en motieven voor de gemaakte keuzes. Door communicatie die gericht is op

het overtuigen van doelgroepen wordt geprobeerd draagvlak bij stakeholders te creëren. Indien wettelijk verplicht kunnen stakeholders inspreken tijdens een formeel inspraakproces, zoals bijvoorbeeld zienswijzen indienen of bezwaar maken.

✓ Toetsmodel

De initiërende partij bepaald grotendeels het beleid (ontwikkelplan) en probeert problemen hier zelf op te lossen. Wanneer het concept plan klaar is wordt het breed getoetst bij stakeholders en de mogelijkheid geboden om te discussiëren. Op basis hiervan kunnen plannen nog worden gewijzigd.

✓ Meedenkmodel

De initiërende partij kan stakeholders via een open vraagstelling uitnodigen om over een probleem na te denken om daarbij zoveel mogelijk ideeën en eventuele oplossingen te inventariseren. Het is wel de bedoeling dat de initiërende partij de binnengekomen ideeën en oplossingen daadwerkelijk meeneemt in de ontwikkeling.

✓ Co-productiemodel

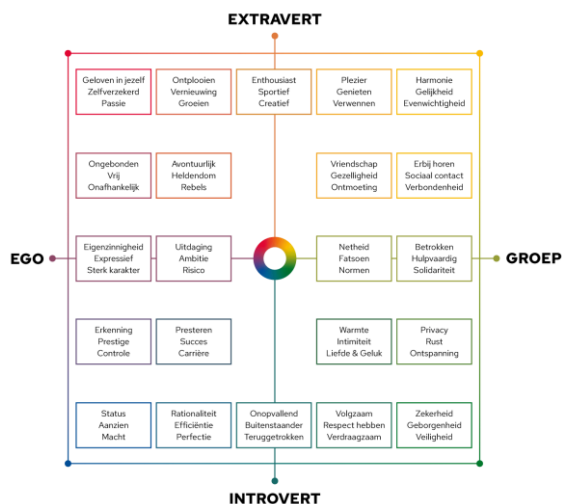
Het co-productiemodel is een participatiestrategie op basis van echte samenwerking. De samenwerking tussen participanten en de initiërende partij is gelijkwaardig. Het is mogelijk om participanten binnen bepaalde kaders beslissingsbevoegdheid te geven. Het uiteindelijke resultaat is bij dit model een gezamenlijke productie.

✓ Zelfbeslissingsmodel

Ook wel budgetverantwoordelijkheidsmodel genoemd. De initiërende partij kan de beslissingsbevoegdheid volledig bij de participanten neerleggen. Dit model wordt voornamelijk gebruikt bij ontwikkelingen binnen wijkniveau, zoals bijvoorbeeld het inrichten van het openbaar groen of wijkbeheer (Buhrs & Kaal, 2002).

3.2.6 Participatie naar belevingswereld

Bij het opzetten van het participatietraject is er nog één heel belangrijk aspect om rekening mee te houden: de belevingswereld van stakeholders. De belevingswereld van stakeholders heeft namelijk een relatie met hun houding ten aanzien van gezag en instituties. Deze houding bepaald in welke mate en op welke manier ze bereid zijn om mee te werken aan een participatietraject. Verschillende leefstijlen hebben verschillende verwachtingen bij een participatietraject. Het gaat er dan over op welke manier ze willen participeren (als ze willen participeren) en op welke manier ze benaderd en uitgenodigd willen worden (Bureau Buhrs, 2017). In onderstaande afbeelding 3.7 BSR-model worden vier verschillende levensstijlen onderscheiden.



Afbeelding 3.7 BSR-model (MarketResponse, 2021)

Het BSR-model kent vier leefstijlen, rood: vrijheid en vitaliteit, blauw: manifestatie en controle, geel: harmonie en gezelligheid en groen: bescherming en zekerheid. Het bedrijf MarketResponse heeft een landelijk dekkende psychologische database (SmartGIS), waarin de BSR-leefstijlen van alle huishoudens in Nederland te vinden zijn (MarketResponse, 2021). Op deze kaart kan de projectontwikkelaar voor het starten van een nieuw project de leefstijlen van de stakeholders in de omgeving opzoeken, waardoor de participatiestrategie precies kan worden afgesteld op het type stakeholders in de buurt. In onderstaande tabel 3.2 Participatiestrategie o.b.v. beleavingswereld worden een aantal voorbeelden gegeven van hoe stakeholders betrokken en benaderd moeten worden op basis van hun beleavingswereld.

Verwachtingen t.a.v. participatie	
Ideeën genereren, samenwerking en gelijkwaardigheid	Toetsen en meedenken
Inspraak en deskundigheid	Voorleggen, informeren en inspraak (gehoord worden)
Rollen initiërende partij	
Klankbord – discussie aangaan, inspireren, ondersteunen	Coach – luisteren, begeleiden, samenwerken
Faciliteren – zakenpartner, kennis delen	Gids – sturen, meeleven
Redenen om te participeren	
Kans op zelf creëren	Het is goed voor ‘ons’
Controle (terugpakken)	Beperken verstoring
Participatie activiteiten	
Creatieve sessies, online discussie, beheer budgetten	Werkgroep, wijkfeest, kraam op markt
Expertmeeting, comité van aanbeveling	Een-op-een gesprek, inloopbijeenkomst, dorpsraad
Communicatiemiddelen	
Social media, green graffiti, viral campagne	Filmpje op Youtube, wijkboek, wijkmagazine
Informerende website, brochure, direct e-mail, rapport	Huis-aan-huiskrantje, persoonlijk aanspreekpunt, informatielijn, persoonlijke brief

Tabel 3.2 Participatiestrategie o.b.v. beleavingswereld (Eigen bewerking, 2021)

3.3 De nieuwe Omgevingswet

In paragraaf 3.3, de nieuwe Omgevingswet wordt uitgelegd wat de nieuwe Omgevingswet inhoudt en waarom deze nieuwe wet wordt ingevoerd. Vervolgens wordt de relatie gelegd tussen de nieuwe Omgevingswet en participatie. Tot slot worden juridische aspecten met betrekking tot de nieuwe Omgevingswet en participatie beschreven.

De nieuwe Omgevingswet is in maart 2016 goedgekeurd en ondertekend. Toch is de invoering van de nieuwe Omgevingswet is al diverse keren uitgesteld: van 2017 naar 2019, naar 2021. Minister Ollongren van binnenlandse zaken wil dat de wet op 1 januari 2022 van kracht wordt, maar recentelijk is bekend geworden dat dit alweer wordt uitgesteld met drie of zes maanden (Hendriksma, 2021). De invoering van de nieuwe wet is een complex project. Het kabinet noemt de invoering van de nieuwe Omgevingswet ‘de grootste wetgevingsoperatie sinds 1848, het jaar van de invoering van de Grondwet (Markus, 2021).

3.3.1 Het wat en waarom van de nieuwe Omgevingswet

De nieuwe Omgevingswet bundelt en moderniseert de wetten voor de leefomgeving. Hierbij gaat het onder meer om wet- en regelgeving over bouwen, milieu, water, ruimtelijke ordening en natuur. De Omgevingswet staat voor een goed evenwicht tussen het benutten en beschermen van de leefomgeving (Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, 2021). De nieuwe Omgevingswet heeft vier belangrijkste verbeterpunten waar ze op focussen. Omgevingsrecht moet inzichtelijk worden, de leefomgeving centraal stellen, ruimte bieden voor maatwerk en zorgen voor snellere en betere besluitvorming (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2017).

Wat er in de praktijk gaat veranderen is dat verschillende wetten op gebied van omgevingsrecht worden samengevoegd tot één nieuwe Omgevingswet. Er komt één wet, één loket en één besluit. Het aantal wetsartikelen wordt teruggebracht van 5.000 naar 350, het aantal ministeriële regelingen wordt teruggebracht van 120 naar tien en in plaats van 120 algemene maatregelen van bestuur zullen er nog maar vier overblijven (CDA bestuurdersvereniging, 2018).

De nieuwe Omgevingswet bestaat uit vijf instrumenten die de kern vormen voor de nieuwe wetgeving. Deze vijf instrumenten zijn; omgevingsvisie, programma, decentrale regelgeving (omgevingsplan, omgevingsverordening en waterschapsverordening), omgevingsvergunning en projectbesluit. In bijlage E worden de verschillende instrumenten toegelicht. De nieuwe Omgevingswet is dus een bundeling van verschillende wetten met betrekking tot omgevingsrecht. In bijlage F is een overzicht te vinden met welke huidige wetten worden ondergebracht bij de nieuwe Omgevingswet.

3.3.2 De nieuwe Omgevingswet en participatie

Bij de nieuwe Omgevingswet wordt burgerparticipatie voor het eerst een wettelijke verplichting. De overheid wil burgers een prominentere rol geven bij de ontwikkeling van de fysieke leefomgeving. 'Investeren aan de voorkant, versnellen aan de achterkant' wordt door de Rijksoverheid als belangrijke verbetering van de nieuwe Omgevingswet gezien (Bisschops en Hollemans, 2018). In de vorige paragraaf (2.2 Participatie) is uitgelegd wat participatie is en hoe een participatietraject zo goed mogelijk vorm kan worden gegeven. In deze paragraaf is gebleken dat er veel verschillende participatieniveaus zijn, en dat het participatietraject zo uitgebreid kan worden vormgegeven als de initiërende partij zelf wil. In deze subparagraaf wordt uitgezocht wat de minimale eisen met betrekking tot participatie in de nieuwe Omgevingswet zijn.

De wettekst van de nieuwe Omgevingswet kent nauwelijks waarborgen ten aanzien van participatie. Onderstaande wordt per instrument van de nieuwe Omgevingswet aangegeven wat de minimale wettelijke verplichting is met betrekking tot participatie.

- ✓ **Omgevingsvisie, programma, decentrale regelgeving (omgevingsplan, omgevingsverordening, waterschapsverordening) en omgevingsvergunning**
In de nieuwe Omgevingswet (art. 8.1, 8.4 en 8.5) is vastgesteld dat bij vaststelling van de bovenstaande plannen moet worden beschreven hoe stakeholders zijn betrokken bij het voorbereiden van deze stukken. Dit betreft echter uitsluitend een motivatieplicht, waarin ook aangegeven mag worden dat deze stakeholders zeer beperkt of niet betrokken zijn (Rijksoverheid, 2020).
- ✓ **Projectbesluit**
In de nieuwe Omgevingswet (art. 5.47) is vastgesteld dat de initiërende partij verplicht is om in de kennisgeving aan te geven welke stakeholders worden betrokken bij het participatietraject dat moet leiden tot een voorkeursbeslissing. Tevens moet worden aangegeven waarom en wanneer deze stakeholders worden betrokken. Ook moet de initiërende partij aangeven welke rol het heeft in het betrekken van derden. De wetgeving borgt hiermee dat iedereen mogelijke oplossingen in een vroegtijdig stadium kan aandragen. Waarna het bevoegd gezag een voorkeursbeslissing neemt. Bij het besluit tot vaststelling moet wederom worden aangegeven hoe stakeholders betrokken zijn, wat de resultaten van de verkenningsfase zijn en welke adviezen over aangereikte oplossingen gegeven zijn (Rijksoverheid, 2020).

In bijlage G is een tabel weergegeven met de instrumenten van de nieuwe Omgevingswet en welke regels er gelden met betrekking tot participatie.

3.3.3 Juridische gevolgen nieuwe Omgevingswet

De richtlijnen die in bovenstaande paragraaf zijn genoemd met betrekking tot participatie betekenen dat de nieuwe Omgevingswet alleen bij het projectbesluit verplicht dat stakeholders moeten bijdragen aan plannen voor de fysieke leefomgeving. Voor de overige procedures worden geen inhoudelijke eisen aan het participatietraject gesteld. Afgezien van het projectbesluit geeft die nieuwe Omgevingswet dus wettelijk gezien niet meer status aan participatie dan de huidige wet- en regelgeving (Bisschops en Hollemans, 2018).

Tijdens het participatietraject kan een logboek worden bijgehouden met welke stappen er worden ondernomen met betrekking tot participatie. Dit logboek kan dan direct dienen als motivering bij de vergunningsaanvraag.

3.4 Conclusie

In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op de tweede deelvraag: *'Wat is participatie door stakeholders in de nieuwe Omgevingswet?'*

Voordat een nieuw project wordt opgestart is het van groot belang om eerst inzichtelijk te maken welke stakeholders er bij een project betrokken zijn, wat hun invloed op en positie in het project is en hoe ze moeten worden benaderd. Dit kan inzichtelijk worden gemaakt door het stakeholdermanagement en controlproces van Fröhlichs te gebruiken. Dit is een plan dat bestaat uit vier stappen, identificeren van stakeholders, analyseren van stakeholders, strategie per stakeholder bepalen en tot slot het uitvoeren van de strategie en het monitoren van de stakeholders. Wanneer alle stakeholders in kaart zijn gebracht kan het participatietraject worden opgestart.

Een participatietraject kan een projectontwikkelaar veel opleveren. Betere plannen, producten en uitvoering. De besluitvormingsprocessen kunnen soepeler doorlopen worden door het draagvlak dat wordt gecreëerd bij stakeholders. Daarnaast is het ook goed voor de buurt, door stakeholders mee te laten denken ontstaat er sociale cohesie. En het imago van een ontwikkeling wordt beter door mensen te betrekken. Er zijn vijf verschillende modellen waarmee een participatietraject vormgegeven kan worden. Bij ieder model is het essentieel om echt rekening te houden met de persoon achter de stakeholder en hun beleavingswereld. Ieder participatietraject is anders, en participatie is maatwerk.

De nieuwe Omgevingswet zal participatie aanmoedigen. Overheden willen dat stakeholders aan de voorkant meer betrokken worden, zodat er minder vertraging tijdens ruimtelijke ordening processen zal ontstaan. Toch is uit analyse van de wetgeving gebleken dat participatie amper verplicht is bij de nieuwe Omgevingswet. Voor vier van de vijf hoofdinstrumenten van de nieuwe Omgevingswet geldt slechts een motiveringsplicht. Toch wordt geadviseerd om een goed participatietraject in werking te stellen, want wanneer alle stakeholders zich betrokken en gehoord voelen kan dit een hele boel tijd, geld en frustratie schelen.

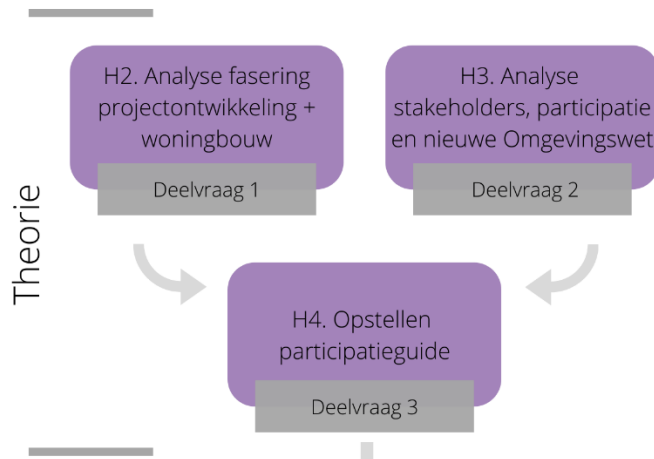
In het volgende hoofdstuk wordt het beroepsproduct, de participatiegide, opgesteld.

4. Opstellen participatieguide

In dit hoofdstuk wordt de derde deelvraag beantwoord: *'Hoe ziet een participatieguide eruit?'*. Om antwoord te kunnen geven op deze deelvraag wordt in paragraaf 4.1 het theoretisch kader weergegeven. Vervolgens wordt in paragraaf 4.2 het beroepsproduct, de participatieguide, opgesteld. Tot slot zal in paragraaf 4.3 dit hoofdstuk worden afgesloten met een conclusie.

4.1 Theoretisch kader

In hoofdstuk 4, het opstellen van de participatieguide, is voornamelijk gebruikgemaakt van de informatie uit de vorige twee hoofdstukken. Door de beschrijving van de rol van de projectontwikkelaar en het ontwikkelproces te combineren met de belangrijkste aspecten met betrekking tot participatie kan een participatieguide worden opgesteld. In afbeelding 4.1 is het theoretische gedeelte van het onderzoeksmodel weergegeven, dit maakt de samenhang tussen de drie theoretische deelvragen zichtbaar.



Afbeelding 4.1 Theoretische deel onderzoeksmodel (Eigen bewerking, 2021)

Deelvraag 1

In hoofdstuk 2 is gebleken dat er verschillende type projectontwikkelaars bestaan. Een algemene beschrijving voor een projectontwikkelaar is: door de diversiteit in rollen wordt een projectontwikkelaar ook wel eens de spin in het web genoemd. Een projectontwikkelaar werkt namelijk samen met verschillende instanties zoals: de financier, een eindgebruiker, de gemeente, de ontwerper en de bouwende partij. De kracht van een goede projectontwikkeling zit in de samenwerking van de verschillende partijen. Iedere partij heeft natuurlijk zijn eigen belangen. Om toch te komen tot een goede samenwerking te komen lijkt de projectontwikkelaar veel weg te hebben van een regisseur, coach en bemiddelaar (Peek en Gehner, 2018, p. 53). Dit onderzoek is toepasbaar voor alle type projectontwikkelaars aangezien al deze instanties tijdens het ontwikkelproces te maken kunnen krijgen met hetzelfde probleem: onvoldoende draagvlak voor een nieuwe ontwikkeling. Het onderzoek wordt uitgevoerd uit het oogpunt van een ontwikkelende bouwer, aangezien het afstuderen plaats vindt bij een dergelijke organisatie.

Het ontwikkelproces van vastgoed kan op verschillende manieren worden gefaseerd. In dit onderzoek wordt de fasering van Gehner (2011) gebruikt. Deze fasering wordt gebruikt omdat de initiatieffase en ontwikkelingsfase van dit faseringsmodel samen de periode beslaan waarin draagvlak voor de ontwikkeling moet worden gecreëerd, in deze periode vallen namelijk de ruimtelijke ordening procedures. In de initiatieffase wordt het initiatief genomen om een plan te ontwikkelen. Initiatief voor een nieuwe ontwikkeling kan worden genomen door verschillende partijen, de gemeente, een projectontwikkelaar, een bedrijf of een belegger (Financieel Info, 2011). Het is belangrijk om in de initiatieffase al te onderzoeken of er draagvlak voor een ontwikkeling is aangezien een project volledig kan stagneren wanneer het hier aan

schort. Een projectontwikkelaar kan in de initiatieffase van een ontwikkeling ook al actief bezig gaan met het vergroten van het draagvlak voor een ontwikkeling. Na de initiatieffase komt de ontwikkelingsfase. In deze fase wordt het plan concreter vormgegeven. Tijdens de ontwikkelingsfase worden eveneens de ruimtelijke ordening procedures opgestart. Aangezien in de ontwikkelingsfase de vergunningen worden aangevraagd is het in deze fase ook van groot belang om actief aan stakeholdermanagement en participatie te doen om draagvlak voor de plannen te creëren.

Deelvraag 2

In hoofdstuk 3 is beschreven wat een stakeholder is en hoe je ze het beste kunt managen. Een stakeholder is een actor, iemand die iets vindt van de betreffende nieuwe ontwikkeling en hierdoor mogelijk invloed heeft op het succesvol opleveren van een project. Oftewel: iedereen die een project kan maken of breken. Stakeholders kunnen gemanaged worden doormiddel van een plan dat bestaat uit vier stappen, identificeren van stakeholders, analyseren van stakeholders, strategie per stakeholder bepalen en tot slot het uitvoeren van de strategie en het monitoren van de stakeholders. Wanneer alle stakeholders in kaart zijn gebracht kan het participatietraject worden opgestart.

Een participatietraject kan een projectontwikkelaar veel opleveren, de belangrijkste voordelen van een goed participatietraject zijn:

- ✓ Betere plannen, producten en uitvoering
- ✓ Beter ontwikkelings- en besluitvormingsproces
- ✓ Draagvlak voor ontwikkeling en vernieuwing
- ✓ Verbeteren sociale cohesie
- ✓ Beter imago
- ✓ Vernieuwende ideeën

Voordat het participatietraject wordt opgesteld is het belangrijk om een aantal randvoorwaarden te overwegen om inzicht te krijgen in of het zinvol is om het proces op te starten. Er zijn drie vragen die de initiërende partij zichzelf moet stellen:

- ✓ Is er nog genoeg ruimte in het proces voor inbreng van participanten?
- ✓ Staat de initiërende partij echt open voor inbreng?
- ✓ Worden participanten voldoende in staat gesteld om hun inbreng te leveren?

Wanneer het antwoord op alle drie de vragen 'ja' is kan het participatietraject worden vormgegeven. Er zijn een aantal succesfactoren voor goede participatie, deze participatiefactoren hebben betrekking op de volgende onderwerpen:

- ✓ Transparantie
- ✓ Kwaliteit
- ✓ Gelijkheid
- ✓ Inclusiviteit
- ✓ Passendheid

Het is belangrijk om een keuze te maken in hoeveel invloed stakeholders krijgen. Dit is volledig afhankelijk van het type project en type stakeholders, en wordt bepaald door de initiërende partij. Hier is geen goed of fout in. Wanneer is bepaald in welke mate stakeholders worden betrokken kan hier een participatiemodel aan gekoppeld worden. In het onderzoek zijn de volgende participatiemodellen beschreven:

- ✓ Informatie-inspraakmodel
- ✓ Toetsmodel
- ✓ Meedenkmodel
- ✓ Co-productiemodel
- ✓ Zelfbeslissingsmodel

Bij het opzetten van het participatietraject is er nog een aspect om rekening mee te houden: de belevingswereld van stakeholders. De belevingswereld van stakeholders heeft namelijk een relatie met hun houding ten aanzien van gezag en instituties. Deze houding bepaald in welke mate en op welke manier ze bereid zijn om mee te werken aan een participatietraject. Verschillende leefstijlen hebben verschillende verwachtingen bij een participatietraject. Het gaat er dan over op welke manier ze willen participeren (als ze willen participeren) en op welke manier ze benaderd en uitgenodigd willen worden (Bureau Buhrs, 2017).

De nieuwe Omgevingswet bundelt en moderniseert de wetten voor de leefomgeving. Hierbij gaat het onder meer om wet- en regelgeving over bouwen, milieu, water, ruimtelijke ordening en natuur. De nieuwe Omgevingswet bestaat uit vijf instrumenten die de kern vormen voor de nieuwe wetgeving. De vijf instrumenten zijn (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2014):

- ✓ Omgevingsvisie
- ✓ Programma
- ✓ Decentrale regelgeving
- ✓ Omgevingsvergunning
- ✓ Projectbesluit

Voor vier van de vijf hoofdinstrumenten van de nieuwe Omgevingswet geldt slechts een motiveringsplicht met betrekking tot participatie. Toch wordt geadviseerd om een goed participatietraject in werking te stellen, want wanneer de initiërende partij en de overheid beiden achter het participatietraject staan zullen bezwaren en beroepen minder snel gegrond worden verklaard. En dit zal een heleboel frustratie, tijd en geld schelen tijdens het ontwikkelproces.

4.2 Participatiegids

In de vorige paragraaf is een beeld geschetst van de informatie uit hoofdstuk 2 en hoofdstuk 3 die relevant zijn voor het opstellen van de participatiegids. De participatiegids moet een op zichzelf staand beroepsproduct zijn, waar iedere ontwikkelaar gebruik van kan maken wanneer deze een participatietraject wil op starten.

Omdat de participatiegids op zichzelf leesbaar moet zijn is het van belang dat het onderwerp participatie eerst wordt ingeleid met een korte algemene omschrijving. Ook moet in het begin worden uitgelegd hoe de gids werkt. Onderstaande wordt opgesomd welke onderwerpen terug moeten komen in de participatiegids:

- ✓ Algemene inleiding: korte introductie participatie en werking gids
- ✓ De voordelen van participatie
- ✓ Stappenplan voor het opzetten van een participatietraject
- ✓ Invul format voor tijdens het participatietraject

De algemene inleiding en de voordelen van participatie zijn rechtstreeks uit voorgaande hoofdstukken af te leiden. Nu moet het stappenplan voor het opzetten van het participatietraject worden opgesteld. Dit is echt een combinatie tussen de fasering (wanneer?) in hoofdstuk 2 en de informatie over participatie (wat?) uit hoofdstuk 3. De informatie uit hoofdstuk 3 moet ook op een logische volgorde worden gezet zodat de ontwikkelaar het stap voor stap kan doorlopen. Onderstaande wordt het stappenplan opgesteld.

1. **Afweging randvoorwaarden** → In eerste instantie moet worden bepaald of het zinvol is om een participatietraject op te starten. Hiervoor moeten een drietal randvoorwaarden worden overwogen. Is het opstellen van een participatietraject zinvol voor het betreffende project? Ga dan door naar de volgende stap. Zo niet, dan hoeft het stappenplan niet verder doorlopen te worden.
2. **Voldoen aan de wettelijke verplichtingen** → Aan het begin van het participatietraject is het belangrijk om in kaart te brengen welke verplichtingen er zijn vanuit de overheid.

Per instrument van de nieuwe Omgevingswet bestaan er wettelijke verplichtingen met betrekking tot participatie, deze zijn te zien in onderstaande afbeelding. Tijdens het gehele participatietraject moeten alle stappen die in deze participatiegids doorlopen worden gedocumenteerd worden. Door dit bij te houden heb je aan het einde van het participatietraject soort logboek die je als bijlage kunt toevoegen aan je vergunningsaanvraag.

3. **Stakeholders identificeren** → Als het participatietraject wordt opgestart is de eerste stap het in kaart brengen van alle stakeholders die iets te maken hebben met het project. Dit wordt gedaan aan de hand van het model van Frölich's. Het gehele projectteam moet bij deze stap brainstormen zodat er geen enkele stakeholder buiten de boot valt.
4. **Belevingswereld stakeholders bepalen** → Wanneer er een compleet overzicht is van alle stakeholders dan kan in de SmartGIS database de belevingswereld van de stakeholders worden opgezocht. De belevingswereld van de stakeholders is de basis voor de opzet van de rest van het participatietraject.
5. **Participatiemodel koppelen** → Op basis van het type project en de belevingswereld kan worden bepaald hoeveel invloed stakeholders krijgen. Hier kan uit zeven niveaus van de participatieladder worden gekozen. Wanneer is bepaald hoeveel invloed stakeholders moeten krijgen kan hier één van de vijf participatiemodellen aan gekoppeld worden. Bij deze stap worden gekleurde bolletjes bij de verschillende modellen weergegeven, zodat de ontwikkelaar in één oog opslag kan zien wel model het beste bij de stakeholders in het gebied passen.
6. **Participatievraag formuleren** → Welke informatie/input wil de ontwikkelaar verkrijgen vanuit het participatietraject? Het is belangrijk om dit van te voren helder te formuleren zodat deze vragen verderop in het traject door de participanten beantwoord kunnen worden, en zodat er ook niet teveel afgedwaald wordt. Afbakenen is belangrijk.
7. **Participatie activiteiten opstellen** → Als er een participatiemodel is gekozen en de vraag helder is geformuleerd kan inzichtelijk worden gemaakt welke activiteiten er daadwerkelijk uitgevoerd gaan worden om stakeholders te laten participeren. Ook deze activiteiten worden weer gekozen aan de hand van de belevingswereld van de stakeholders.
8. **Checklist goede participatie doorlopen** → Nu het hele participatietraject in concept uitgewerkt is kan de checklist voor goede participatie doorlopen worden. Dit is een laatste check om te kijken of het participatietraject aan alle eisen van goede participatie voldoet voordat het traject daadwerkelijk opgestart wordt en de stakeholders worden uitgenodigd.
9. **Communiceren naar de stakeholders** → Het participatieplan is klaar, nu is het tijd om de stakeholders uit te nodigen om te participeren. Per belevingswereld moeten stakeholders anders benaderd worden, dit wordt ook toegelicht bij deze stap.
10. **Proces monitoren** → Tijdens het participatietraject moet constant worden gecommuniceerd met de stakeholders. Het proces moet worden geëvalueerd en zo nodig worden bijgesteld.

Als de inleiding, de voordelen en het stappenplan klaar zijn is het theoretische deel van de participatiegids af. Het laatste onderdeel van de gids is een invul format die de projectontwikkelaars kunnen gebruiken tijdens het opstarten van een participatietraject. Door het stappenplan uit de participatiegids te doorlopen en ondertussen dit format in te vullen krijg je uiteindelijk een soort blauwdruk voor het participatietraject.

In het invul format moet de projectontwikkelaar kort en bondig de gemaakte keuzes binnen het participatietraject kunnen noteren. Onderstaande wordt het format opgesteld en uitgelegd wat er bij iedere stap genoteerd moet worden in het document.

1. **Checklist afvinken** → Drie punten om af te vinken: voldoende ruimte in het proces voor inbreng van stakeholders, projectontwikkelaar staat open voor inbreng van stakeholders, stakeholders moeten voldoende in staat worden gesteld om inbreng te leveren. Actie: drie keer check, door naar stap twee. Niet drie keer check, traject beëindigen.
2. **Velden invullen** → Invullen welke vergunning aangevraagd moeten worden, onder welk instrument van de nieuwe Omgevingswet dit valt en welke wettelijke verplichtingen bij dit instrument horen. Actie: logboek opstarten en door naar stap drie.
3. **Velden invullen** → Datum en aanwezigheid van de brainstormsessie noteren. Actie: uitkomsten van de brainstormsessie (stakeholdersoverzicht) toevoegen als bijlage en door naar stap vier.
4. **Velden invullen** → Noteren welke belevingswereld de verschillende groepen stakeholders hebben op basis van de SmartGIS database. Er kunnen zoveel vakjes worden toegevoegd als nodig, vakjes kunnen ook verminderd worden als er minder stakeholders zijn. Actie: door naar stap vijf.
5. **Keuzes aanvinken** → Invullen op welk niveau de stakeholders gaan participeren en welk participatiemodel hier aan gekoppeld wordt. Actie: door naar stap zes.
6. **Velden invullen** → Noteer de participatievraag of -vragen indien er meerdere vraagstukken zijn waar de stakeholders bij participeren. Actie: door naar stap zeven.
7. **Velden invullen** → Noteer per groep stakeholders (op basis van de belevingswerelden) de activiteiten die uitgevoerd gaan worden tijdens het participatietraject. Actie: door naar stap acht.
8. **Checklist afvinken** → 20 succesfactoren voor goede participatie afvinken. Probeer zoveel mogelijk succesfactoren te laten terugkomen in het participatietraject. Vink af welke factoren terugkomen in het participatietraject. Actie: door naar stap negen.
9. **Velden invullen** → Per groep stakeholders een communicatievorm noteren gebaseerd op hun belevingswereld. Actie: door naar de laatste stap.
10. **Evalueren/bijsturen** → Losse notatievakken waar aantekeningen gemaakt kunnen worden met betrekking tot het traject. Dit kunnen tussentijdse veranderingen in het participatietraject zijn of simpelweg bevindingen of dingen waar de projectontwikkelaar nog aan moet denken. Het aantal vakjes is niet limitatief.

4.3 Conclusie

In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op de derde deelvraag: *'Hoe ziet een participatiegide eruit?'*. Het beroepsproduct, de participatiegide, komt voort uit de verzamelde informatie uit hoofdstuk 2 en 3. Door de verschillende theorieën en modellen met elkaar te combineren is uiteindelijk het stappenplan opgesteld. Daarnaast is er nog wat algemene informatie toegevoegd over de voordelen van participatie en over de nieuwe Omgevingswet. Dit alles bij elkaar vormt uiteindelijk de participatiegide.

Het uiteindelijke stappenplan is te zien in afbeelding 4.2, Stappenplan participatiegide. Het uiteindelijke invul format is te zien in afbeelding 4.3, Invul format participatie.



Afbeelding 4.2 Stappenplan participatiegide (Eigen bewerking, 2021)

Naam project	
Datum	
Ontwikkelaar	

Stap 1. Afweging randvoorwaarden		
☐ Voldoende ruimte in het proces voor inbreng van stakeholders	☐ Projectontwikkelaar staat open voor inbreng van stakeholders	☐ Stakeholders moeten voldoende in staat worden gesteld om inbreng te leveren
<i>3x check? Door naar stap 2 Niet 3x check? Traject beëindigen</i>		

Stap 2. Voldoen wettelijke verplichtingen	
Soort vergunning:	
Instrument van de nieuwe Omgevingswet:	
Bijbehorende wettelijke verplichting:	
<i>Opstarten logboek en door naar stap 3</i>	

Stap 3. Stakeholders identificeren	
Datum brainstormsessie:	
Aanwezigen brainstormsessie:	
<i>Stakeholdersoverzicht toevoegen als bijlage en door naar stap 4</i>	

Stap 4. Belevingswereld bepalen			
Groep stakeholders:		Belevingswereld:	
Groep stakeholders:		Belevingswereld:	
Groep stakeholders:		Belevingswereld:	
<i>Belevingswerelden noteren en door naar stap 5</i>			

Stap 5. Participatie model koppelen	
Participatieniveau:	☐ Informeren ☐ Raadplegen ☐ Adviseren ☐ Coproduceren ☐ Meebeslissen ☐ Faciliteren
Participatiemodel:	☐ Informatie-inspraakmodel ☐ Toetsmodel ☐ Meedenkmodel ☐ Co-productiemodel ☐ Zelfbeslissingsmodel
<i>Niveau en model kiezen en door naar stap 6</i>	

Stap 6. Participatievraag formuleren	
Participatievraag:	
<i>Vraag noteren en door naar stap 7</i>	

Stap 7. Participatie activiteiten opstellen	
Groep stakeholders:	Participatie activiteit:
Groep stakeholders:	Participatie activiteit:
Groep stakeholders:	Participatie activiteit:
Groep stakeholders:	Participatie activiteit:
<i>Activiteiten noteren en door naar stap 8</i>	

Stap 8. Checklist goede participatie doorlopen	
Transparantie	☐ Belangen van alle betrokken partijen zorgvuldig inventariseren ☐ Betrek participanten zo vroeg mogelijk ☐ Zorg voor informatiesymmetrie: alle participanten kunnen bij dezelfde informatie ☐ Nodig onafhankelijke experts uit ☐ Maak vanaf het begin duidelijk wat al vast staat en wat onderhandelbaar is ☐ Wees niet bang voor conflicten
Kwaliteit	☐ Zorg voor voldoende budget voor het participatietraject ☐ Reserveer als initiërende partij voldoende tijd voor het participatietraject ☐ Houd participanten, zeker bij lange participatietrajecten, tussentijds op de hoogte ☐ Zorg voor constante reflectie en bijsturing
Gelijkheid	☐ Ontwerp gezamenlijk het proces en de voorwaarden van het participatietraject ☐ Zorg voor balans in de machtsverhouding tussen participanten onderling en tussen participanten en de initiërende partij ☐ Voorkom dominantie van een klein aantal participanten
Inclusiviteit	☐ Kies op basis van de stakeholdersanalyse welke participanten sowieso mee moeten doen, en pas indien noodzakelijk gedurende het proces aan ☐ Erken diversiteit en geef gelijke kansen aan inwoners om te participeren ☐ Maak participatie zichtbaar, opvallend en begrijpelijk, zodat iedereen kan meedoen.
Passendheid	☐ Bouw flexibiliteit in het proces in. Houd ruimte voor leren en improviseren ☐ Ontwerp een proces met verschillende participatievormen zodat het optimaal aansluit bij de verschillende belevingswerelden van de participanten ☐ Zet technologie in ☐ Overvraag participanten niet, voorkom participatie 'moedheid'
<i>Alles aangevinkt? Ga door naar stap 9</i>	

Stap 9. Communiceren met stakeholders	
Groep stakeholders:	Communicatiemethode:
Groep stakeholders:	Communicatiemethode:
Groep stakeholders:	Communicatiemethode:
Groep stakeholders:	Communicatiemethode:
<i>Stakeholders uitnodigen en door naar stap 10</i>	

Stap 10. Proces monitoren	
Notitie:	
Notitie:	
Notitie:	
<i>Bijzonderheden noteren en zo nodig bijsturen</i>	

Afbeelding 4.3 Invul format participatie (Eigen bewerking, 2021)

In het volgende hoofdstuk, Toetsing participatiegide, wordt het beroepsproduct in de praktijk getest en worden experts geïnterviewd om het beroepsproduct te optimaliseren.

5. Toetsing participatiegide

In dit hoofdstuk wordt de vierde en tevens laatste deelvraag beantwoord: *'In hoeverre kan de participatiegide in de praktijk getoetst worden?'*. Om de laatste deelvraag te beantwoorden wordt gebruik gemaakt van fieldresearch waarbij casestudies uitgevoerd zullen worden en interviews met deskundigen afgenomen zullen worden.

Om antwoord te kunnen geven op de deelvraag wordt in paragraaf 5.1 het praktijkonderzoek beschreven. Op basis van deze beschrijving wordt in paragraaf 5.2 het resultaat van de casestudies beschreven, in paragraaf 5.3 worden de uitkomsten van de interviews met experts beschreven. In paragraaf 5.4 wordt de nieuwe participatiegide nog een keer in de praktijk getoetst, en in paragraaf 5.4 wordt uiteindelijk de conclusie van dit hoofdstuk getrokken.

5.1 Beschrijving praktijkonderzoek

In hoofdstuk 4, Opstellen participatiegide is de participatiegide opgesteld. Deze participatiegide is opgesteld aan de hand van het theoretisch kader in hoofdstuk 2 en 3. Om te onderzoeken of deze participatiegide goed werkt in de praktijk wordt in dit hoofdstuk de participatiegide getoetst in de praktijk.

Praktijkonderzoek kan kwantitatief of kwalitatief zijn. Kwantitatief onderzoek gaat over het verzamelen van cijfermatige gegevens (Verhoeven, 2018). Aangezien de vraag: *'Hoe ziet een participatiegide die als handreiking kan dienen bij het opstellen van een participatietraject voor stakeholders in de initiatief- en ontwikkelingsfase van projectontwikkeling eruit?'* niet kan worden beantwoord door middel van een getal valt het kwantitatieve onderzoek af.

De volgende kwalitatieve praktijkonderzoeken zijn te onderscheiden:

- ✓ **Observatieonderzoek**, deze methode gaat over het observeren van gedrag. Dit onderzoek gaat niet over gedrag, daarom valt deze methode af.
- ✓ **Casestudy**, dit is een onderzoek naar één groep, project of organisatie. In dit onderzoek kan een casestudy gedaan worden waarbij de participatiegide wordt gebruikt om een participatieplan op te stellen voor een project binnen Koopmans. Ook kan een project worden geanalyseerd om te kijken waar het participatietraject beter had gekund. Aan de hand van een probleemanalyse kan een voorstel voor een verbetering of verandering worden gedaan.
- ✓ **Interviews**, deze methode wordt gedaan om een duidelijk beeld te krijgen van individuele opvattingen van de deelnemers (Verhoeven, 2018). In dit onderzoek zullen deskundigen worden geïnterviewd over hun ervaringen met participatie en de werking van de participatiegide.

In dit onderzoek worden twee verschillende methodes van kwalitatieve praktijkonderzoeken gebruikt, namelijk casestudies en interviews. Door verschillende methodes te gebruiken worden de validiteit en betrouwbaarheid beter. In onderstaande deelparagrafen wordt per onderzoeksmethode beschreven hoe dit precies wordt aangepakt.

5.1.1 Casestudies

Ten eerste worden er casestudies uitgevoerd, de participatiegide wordt naast lopende en opgeleverde projecten van Koopmans Bouwgroep gelegd. Aan de hand van de participatiegide wordt voor de lopende projecten een participatieplan opgesteld door middel van het invullen van het format. Tijdens dit proces wordt goed opgelet waar de ontwikkelaars tegenaan lopen als zij zelfstandig de participatiegide gebruiken. Bij de reeds opgeleverde projecten van Koopmans Bouwgroep wordt aan de hand van de participatiegide geëvalueerd wat er op het gebied van participatie beter had gekund, en of vertraging voorkomen had

kunnen worden als de participatiegide vanaf het begin van het project gehanteerd zou worden.

In totaal wordt er een afspraak met zes verschillende ontwikkelaars van Koopmans Bouwgroep ingepland. Al deze ontwikkelaars leveren een project aan waar zij momenteel mee bezig zijn/die zij opgeleverd hebben waar de participatiegide op uitgetest kan worden. Nadat de gide doorlopen is en het format ingevuld is vindt er een korte evaluatie plaats. Hier wordt met de ontwikkelaar besproken hoe zij het werken met de gide hebben ervaren.

In paragraaf 5.2, Resultaat casestudies zijn de zes opgestelde participatieplannen uitgewerkt. Op basis van de evaluatie die na het opstellen van de participatieplannen wordt gehouden wordt de participatiegide al één keer verbeterd voordat de interviews met externe deskundigen zullen plaatsvinden.

5.1.2 Interviews

Nadat de gide op basis van de interne casestudies al één keer verbeterd is worden externe deskundigen geïnterviewd.

Om de participatiegide te toetsen in de praktijk wordt gebruik gemaakt van een vragenlijst. Een vragenlijst is een gesprek waarin de vragensteller vragen voorlegt aan een respondent, waarop de respondent antwoordt vanuit zijn subjectieve betekenisverlening. Op deze manier wordt informatie vergaard (Verhoeven, 2018).

Om de externe validiteit te waarborgen zijn de deskundigen op een aantal relevante kenmerken geselecteerd (Verhoeven, 2018), namelijk:

- ✓ Actief in de projectontwikkeling of expert op gebied van participatie
- ✓ Minimaal één jaar werkervaring

Deze kenmerken worden getoetst door de volgende vragen te stellen:

1. Wat is uw naam en wat doet u voor werk?
2. Hoe lang doet u dit werk al?

Om te waarborgen dat de steekproef een betrouwbare weerspiegeling is van de gehele populatie worden van beide groepen (projectontwikkelaars en experts op gebied van participatie) minimaal vijf deskundigen geïnterviewd.

Om te beginnen worden er een aantal algemene vragen gesteld met betrekking tot projectontwikkeling en participatie. Dit wordt gedaan om de theorie te toetsen.

3. Is de fasering van projectontwikkeling op deze manier juist?
4. Klopt het dat participatie plaats vindt in de initiatief- en ontwikkelingsfase?
5. Wat zijn volgens u voordelen van een goed participatietraject?
6. Welke randvoorwaarden moeten volgens u overwogen worden voordat er een participatietraject opgestart wordt?
7. Wat zijn volgens u succesfactoren voor goede participatie?

Vervolgens worden de deskundigen gevraagd naar hun ervaringen met participatietrajecten. Dit wordt gedaan om in kaart te brengen waar zij tegenaan liepen tijdens participatietrajecten, zodat hier in de participatiegide extra aandacht aan kan worden besteed. De positieve ervaringen van de deskundigen kunnen eventueel worden meegenomen als tips in de participatiegide.

8. Heeft u ervaring met participatie bij projectontwikkeling/RO-procedures?

9. Liep u tijdens dit participatietraject ergens tegenaan, zo ja waar liep u tegenaan?
10. Hoe zou dit voorkomen kunnen worden?
11. Wat is uw beste tip voor een goed participatietraject?
12. Wat is uw ervaring met participatie tijdens coronatijd?

Tot slot worden de deskundigen gevraagd naar hun mening over het gebruik en de volledigheid van de participatiegids. Deze feedback kan uiteindelijk verwerkt worden voor de definitieve participatiegids opgesteld wordt.

13. Waar loopt u tegenaan bij het gebruiken van de gids?
14. Mist u nog stappen of uitleg bij bepaalde stappen, zo ja welke?
15. Is de gids in combinatie met het invul format zo handig in gebruik?

5.2 Resultaat casestudies

Tijdens het praktijkonderzoek zijn er zes casestudies uitgevoerd. Voor vijf projecten is een participatieplan opgesteld aan de hand van de participatiegids. En voor één project is een reflectie op het traject gemaakt op basis van de participatiegids.

De opgestelde plannen (oftewel de ingevulde formats) zijn weergegeven in bijlage H, Casestudies Koopmans intern. In deze paragraaf worden de reflecties beschreven op de casestudies.

Casestudy 1 – Participatieplan opstellen voor locatie Angeren

Reflectie: Het lukte de ontwikkelaar goed om aan de hand van de participatiegids een blauwdruk voor een plan op te stellen. Het plan dat is opgesteld door de projectontwikkelaar is te vinden in bijlage H. De ontwikkelaar vond de gids een handige leidraad en hij vond het een sterk punt dat er echt naar de identiteit van de stakeholders wordt gekeken zodat daar specifiek naar gehandeld kan worden. Door deze handleiding kom je sneller tot een goed participatieplan dan als je het zelf zou moeten verzinnen. De projectontwikkelaar lijkt het een goed idee om het invullen van het format vast aan de processen tijdens het ontwikkelen toe te voegen.

Verbeterpunten: Geen verbeterpunten, wel een extra tip om toe te voegen aan de checklist bij stap 8 namelijk het aanstellen van een goede voorzitter die het participatietraject in goede banen kan leiden.

Casestudy 2 – Participatieplan opstellen voor Oosterwold Almere

Reflectie: Het lukte de ontwikkelaar goed om aan de hand van de participatiegids een participatieplan op te stellen. Het plan dat is opgesteld door de projectontwikkelaar is te vinden in bijlage H. De combinatie tussen de informatie in de gids en het invullen van het invul format wordt als handig ervaren. De ontwikkelaar vindt het handig dat je in het format een soort logboek kunt bijhouden waardoor je altijd participatie activiteiten en de daarbij gemaakte afspraken kunt terugvinden. De projectontwikkelaar lijkt het een goed idee om het invullen van het format vast aan de processen tijdens het ontwikkelen toe te voegen.

Verbeterpunten: Een stap toevoegen waarbij wordt gecheckt in hoeverre de buurt al op de hoogte is van dat er een nieuwe ontwikkeling gaat plaatsvinden. Dit moet gedaan worden zodat de buurt niet overvallen wordt met het nieuws waardoor ze negatief tegenover het project komen te staan.

Casestudy 3 – Participatieplan opstellen voor Cruquius Sigma

Reflectie: Het lukte de ontwikkelaar goed om aan de hand van de participatiegids een blauwdruk voor een plan op te stellen. Het plan dat is opgesteld door de projectontwikkelaar is te vinden in bijlage H. De ontwikkelaar vond de gids zo erg overzichtelijk en handig in gebruik. Het lijkt de ontwikkelaar een goed idee om deze stap toe te voegen aan de vaste

processen van het bedrijf omdat het je hele andere ideeën geeft dan alleen het gebruikelijke vragen 'of het zo goed is'. De ontwikkelaar zou het echt gebruiken bij een nieuw project.

Verbeterpunten: Bij stap 10, proces monitoren het woord logboek toevoegen zodat het duidelijk is dat hier alle activiteiten bijgehouden kunnen worden. Eventueel informatie toevoegen over hoe je het moet aanpakken als je alleen kiest voor informeren, hoeveel laat je al zien?

Casestudy 4 – Participatieplan opstellen voor MARK Utrecht

Reflectie: Het lukte de ontwikkelaar goed om aan de hand van de participatiegids een blauwdruk voor een plan op te stellen. Het plan dat is opgesteld door de projectontwikkelaar is te vinden in bijlage H. De ontwikkelaar vindt het goed om via deze gids na te denken over het onderwerp participatie en wat er allemaal mogelijk is. Wel is de ontwikkelaar sceptisch over of het daadwerkelijk vertraging gaat voorkomen.

Verbeterpunten: Op dit moment wordt er bij stap 2 vanuit gegaan dat participatie alleen wordt ingezet ter voorbereiding op ruimtelijke orderingsprocedures. Dit hoeft niet zo te zijn, een projectontwikkelaar kan ook al aan participatie doen tijdens de selectiefase of tenderprocedure om zo de buurt achter hun plan te krijgen. Dit moet aangepast worden. De checklist van stap negen verdeeld worden in een checklist een lijst met tips, want sommige dingen die nu in de lijst staan zijn tips in plaats van feiten die afgevinkt kunnen worden.

Casestudy 5 – Participatieplan opstellen voor Harmonie Winterswijk

Reflectie: Het lukte de ontwikkelaar goed om aan de hand van de participatiegids een blauwdruk voor een plan op te stellen. Het plan dat is opgesteld door de projectontwikkelaar is te vinden in bijlage H. De ontwikkelaar vindt dat de beleavingswerelden in combinatie met de modellen goed uitkomen. De beleavingswerelden zijn herkenbaar en het is een goed idee om meer in te zetten op participatie.

Verbeterpunten: Informatie toevoegen over wat de mogelijkheden zijn voor het uitbesteden van het participatietraject aan een externe partij, welke opties en instrumenten zijn hiervoor? Bij stap 1 de randvoorwaarden iets duidelijker beschrijven.

Casestudy 6 – Probleemanalyse voor Whemedreef Arnhem

Reflectie: Samen met de ontwikkelaar het invulformat ingevuld voor het project Whemedreef in Arnhem. Dit project heeft in het verleden een participatietraject opgestart, maar dit is niet goed verlopen. Alsnog kwamen er bezwaren en heeft het project veel vertraging opgelopen. Aan de hand van de participatiegids heeft de ontwikkelaar onderzocht waar het participatietraject beter had gekund.

Probleemanalyse: Na analyse van het participatietraject kwam naar voren dat er een aantal dingen in het participatietraject niet goed zijn aangepakt. Niet alle belangen van de stakeholders zijn van te voren goed in kaart gebracht. Tijdens het participatietraject is er te weinig tussentijds gereflecteerd, waardoor het traject niet op tijd is bijgestuurd om problemen te voorkomen. Ook is een kleine groep stakeholders dominant geworden, waardoor deze groep te veel aandacht heeft gekregen, en de andere stakeholders te weinig. Daarnaast is er één uniform participatietraject opgestart zonder differentiatie aan te brengen voor verschillende types stakeholders.

5.2.1 Aanpassingen participatiegids naar aanleiding van de casestudies

Tijdens het gebruiken van de participatiegids bij echte projecten liepen de ontwikkelaars van Koopmans tegen een aantal dingen aan zoals beschreven in paragraaf 5.2, Resultaat casestudies. De dingen die worden aangepast op basis van deze bevindingen zijn:

- ✓ Bij het beschrijven van de randvoorwaarden bij stap 1 het woord organisatie veranderen in het woord projectontwikkelaar om het te verduidelijken.

- ✓ Bij stap 2 toevoegen dat deze stap niet relevant is als het om participatie tijdens een selectiefase of tenderprocedure gaat. Dan gelden er namelijk geen wettelijke verplichtingen.
- ✓ Tip toevoegen bij stap 8: voordat het participatietraject wordt opgestart eerst uitzoeken in hoeverre de buurt al op de hoogte is van dat er een nieuwe ontwikkeling komt zodat je ze niet verrast.
- ✓ Tip toevoegen bij stap 8: zorg voor een goede voorzitter die het participatietraject kan begeleiden.
- ✓ Bij stap 10 toevoegen dat dit ook het logboek is. Dat was niet duidelijk als er alleen 'proces monitoren' stond.

Nu de eerste verbetering is gemaakt is het tijd om de guide ook buiten Koopmans Bouwgroep te gaan toetsen. Dit wordt in de volgende paragraaf gedaan door middel van het interviewen van projectontwikkelaars en externe deskundigen op het gebied van participatie.

5.3 Resultaat interviews

In deze paragraaf worden de belangrijkste onderzoeksresultaten uit de interview met externe experts beschreven. Van de antwoorden die de deskundigen hebben gegeven op de interviewvragen wordt de essentie in dit rapport weergegeven. Voor de volledige uitwerking van de interviews wordt verwezen naar bijlage I. Ook worden de antwoorden van de deskundigen kort geanalyseerd.

Tijdens het interview is begonnen met twee vragen om de externe validiteit van de geïnterviewden te waarborgen, dit gaat over de gestelde eisen voor het beroep en de werkervaring. In onderstaande tabel is een overzicht gegeven van de externe deskundigen die geïnterviewd zijn, hun beroep en werkervaring.

1. Wat is uw naam en wat doet u voor werk?
2. Hoe lang doet u dit werk al?

	Naam	Beroep	Werkervaring
1	Marten ter Haar	Projectontwikkelaar, vastgoedadviseur	0,5 jaar, 18 jaar
2	Niek Broeze	Conceptontwikkelaar	15 jaar
3	Mark Broekhuijsen	Strategisch ontwikkelaar	18 jaar
4	Gijs Ensink	Ontwikkelingsmanager	11 jaar
5	Tim Nieste	Projectontwikkelaar	26 jaar
6	Suzanne ter Harmsel	Stadmaker (participatie expert)	3 jaar
7	Eric Vink	Participatie adviseur	30 jaar
8	Bas Schoemaker	Participatie adviseur	14 jaar
9	Beatrijs Oerlemans	Adviseur	14 jaar
10	Saskia Fokkema	Participatie adviseur	2 jaar
11	Sander Nieuwenhuis	Participatie adviseur	8 jaar

Tabel 5.1 Onderzoeksresultaat interviewvraag één en twee (Eigen bewerking, 2021)

3. Is de fasering van projectontwikkeling op deze manier juist?

Alle geïnterviewden zijn het er mee eens dat de vereenvoudigde weergave van de fasering van projectontwikkeling op deze manier juist is.

	Vraag 3
1	Ja
2	Ja
3	Ja
4	Ja

5	Ja
6	Ja
7	Ja
8	Ja
9	Ja
10	Ja
11	Ja

Tabel 5.2 Onderzoeksresultaat interviewvraag drie (Eigen bewerking, 2021)

4. Klopt het dat participatie plaats vindt in de initiatief- en ontwikkelingsfase?

Bij de antwoorden op vraag vier is een duidelijke tweedeling te zien. De ene helft vindt dat het klopt dat participatie plaatsvindt in de initiatief- en ontwikkelingsfase, en de andere helft zegt dat dit ook in de realisatie en beheerfase nog doorloopt. De tweede groep zegt namelijk dat je altijd moet blijven communiceren, bijvoorbeeld tijdens de bouw, maar ook dat je iets moet achterlaten wat de buurt verbind. In het kader van dit onderzoek denk ik dat de beschrijving van strategisch ontwikkelaar Mark Broekhuijsen het beste aansluit met de manier hoe participatie in het kader van dit onderzoek bedoel wordt, hij beschrijft het als volgt: "Participatie vind inderdaad alleen plaats in de initiatief- en ontwikkelingsfase, dit is namelijk het moment dat stakeholders nog de mogelijkheid hebben om het plan te beïnvloeden. Als je eenmaal overgaat naar de realisatie is er geen mogelijkheid om nog iets aan het plan te veranderen. Dus alles wat na de ontwikkelingsfase komt is slechts communicatie (informer)." Dit is dan ook de definitie die in dit onderzoek wordt aangehouden.

	Vraag 4
1	Participatie is ook belangrijk in de realisatiefase, maar dan ligt het niet meer bij de projectontwikkelaar.
2	Klopt. Maar als je participatie ook als informatieverschaffing ziet dan loopt het door.
3	Klopt. Want alles wat daarna komt is communicatie en geen participatie. Want dan valt er niet meer wat te veranderen aan het plan.
4	Klopt.
5	Klopt.
6	Niet helemaal. Je moet ook zorgen dat als je 'weg bent' dat je iets achter laat wat de buurt blijft verbinden.
7	Ja en nee. Sommige doelgroepen komen pas later in beeld omdat het in de beginfase nog niet concreet genoeg is voor hen.
8	Klopt.
9	Ik denk ook in de exploitatiefase als je bijvoorbeeld gezamenlijk groen hebt.
10	Ja, maar het kan ook in de realisatiefase. Ik heb bijvoorbeeld een project waar mensen zelf iets bouwen, dan zie je het daar ook.
11	Klopt.

Tabel 5.3 Onderzoeksresultaat interviewvraag vier (Eigen bewerking, 2021)

5. Wat zijn volgens u voordelen van een goed participatietraject?

Volgens de experts zijn er vele voordelen van een goed participatietraject. Een kwalitatief beter gebied, tevreden stakeholders, soepele processen/procedures, meer draagvlak voor ontwikkelingen, gebruik kunnen maken van de kennis van stakeholders, hogere vastgoedwaarde, betere leefbaarheid en het versnellen van besluitvorming.

	Vraag 5
1	Meer kwaliteit realiseren. Blij mensen. Processen die beter lopen.
2	Soepel doorlopen van procedures.
3	Een breed gedragen plan. Draagvlak.
4	Gebruikmaken van de kennis van andere stakeholders. Minder verkeerde verwachtingen.

5	Je kunt beter inschatten waar risico's liggen.
6	Een beter werkend gebied. Hogere vastgoedwaarde. Betere leefbaarheid, eigenlijk wordt alles beter.
7	Procedure snel en goed doorlopen. Draagvlak. Begrip bij stakeholders.
8	Kwalitatief beter plan. Versnellen van besluitvorming.
9	Het hoort gewoon bij deze tijd. Je kunt de mondigheid van mensen maar beter omzetten in iets positiefs.
10	Meer betrokkenheid, meer draagvlak. En ik vind ook gewoon dat het moet, die mensen moeten er wonen, dus zij moeten gewoon meedenken.
11	Betere plannen, meer draagvlak. Een plan dat beter aansluit op lokale behoeften.

Tabel 5.4 Onderzoeksresultaat interviewvraag vijf (Eigen bewerking, 2021)

6. Welke randvoorwaarden moeten volgens u overwogen worden voordat er een participatietraject opgestart wordt?

Het antwoord dat het vaakst wordt genoemd door de deskundigen is dat het belangrijk is dat er nog ruimte in voor inbreng van participanten, oftewel het plan moet nog niet vast staan. Daarnaast is het een belangrijke randvoorwaarde dat er duidelijke kaders worden gesteld voordat er een participatietraject wordt opgestart. Ook moet er een goede relatie en commitment zijn tussen alle partijen.

	Vraag 6
1	Zorgen dat je zelf al een duidelijk beeld hebt van waar je naartoe wilt.
2	Voldoende ruimte voor inbreng van participanten.
3	Voldoende ruimte voor inbreng van participanten.
4	Je moet het alleen doen als je er zelf echt achter staat. Daarnaast is het alleen zinvol als je het traject opstart met stakeholders die nog lange tijd betrokken blijven bij de plek, dus bijvoorbeeld niet met kortlopende huurders.
5	Je moet spelregels en verwachtingen bij de stakeholders kenbaar maken.
6	Voldoende ruimte voor inbreng van participanten.
7	Voldoende ruimte voor inbreng van participanten.
8	Zorg dat je randvoorwaarden opstelt. Maak duidelijk dat participatie niet vrijblijvend is. Zorg voor voldoende ruimte voor inbreng van participanten.
9	Intrinsieke motivatie vanuit de organisatie. Als je het alleen doet omdat het moet kun je het beter niet doen.
10	Je moet kaders opstellen en duidelijk maken hoe het traject eruit ziet.
11	Er moet een belang zijn. Een goede relatie tussen partijen. Voldoende tijd, geld en expertise. Commitment van de gemeente.

Tabel 5.5 Onderzoeksresultaat interviewvraag zes (Eigen bewerking, 2021)

7. Wat zijn volgens u succesfactoren voor goede participatie?

Volgens de deskundigen zijn een aantal succesfactoren voor goede participatie de juiste timing, externe deskundigheid inschakelen, eerlijkheid, duidelijkheid, transparantie, intrinsieke motivatie, het participatietraject goed afstellen op de doelgroep en zorgen voor een stabiel traject.

Iets wat ook vaker terugkwam in de gesprekken is het succes van de combinatie tussen online en offline participatie. Op deze manier bereik je de grootste doelgroep en is er voor ieder een passende participatie activiteit.

Participatie adviseur Eric Vink adviseert om participatie over de participatie te doen. Dit houdt in dat participanten gevraagd worden op welke manier zij willen deelnemen en hun inbreng willen leveren. Dit is een goede tip die nog niet eerder in het onderzoek naar voren is gekomen. Door participatie over de participatie te doen zullen mensen beter betrokken raken bij het

traject, en op deze manier wordt er ook echt maatwerk geleverd. De ene participant wil namelijk heel veel tijd en moeite in een traject steken, en de ander vindt één sessie genoeg. Door het nog beter af te stellen zul je optimale tevredenheid bij stakeholders bereiken.

	Vraag 7
1	Het juiste moment kiezen. De juiste flow creëren. Externe experts inschakelen.
2	Stakeholders goed in beeld brengen. Eerlijkheid. Duidelijk zijn en duidelijk vertellen wat er al vast staat.
3	Eerlijkheid.
4	Transparantie en intrinsieke motivatie. De timing goed voor elkaar hebben en zorgen voor een niet te grote groep participanten, want dan verlies je slagkracht.
5	Je moet open zijn en niet bang zijn voor conflicten. Je moet aan verwachtingsmanagement doen.
6	Echt open zijn, en je ego aan de kant zetten.
7	Participatie over de participatie, oftewel stakeholders vragen hoe ze willen participeren. En de omgekeerde frustratie top 7, zie bijlage J.
8	Een onafhankelijke procesbegeleider. Zorgen dat participanten niet op meerdere borden tegelijk gaan schaken.
9	Goed communiceren, en het traject goed afstellen op de doelgroep. Zorgen voor stabiliteit in het participatietraject.
10	Dat je oprecht geïnteresseerd bent, dat je het niet doet omdat het moet. En dat je intern je rugdekking goed geregeld hebt.
11	Alleen iets zeggen als je het echt waar kunt maken. Zorg altijd voor goede terugkoppeling. Zorg voor een leuke sfeer. Maak een combinatie tussen online en offline.

Tabel 5.6 Onderzoeksresultaat interviewvraag zeven (Eigen bewerking, 2021)

8. Heeft u ervaring met participatie bij projectontwikkeling/RO-procedures?

Alle deskundigen die zijn geïnterviewd hebben zelf ervaring met participatie.

	Vraag 8
1	Ja
2	Ja
3	Ja
4	Ja
5	Ja
6	Ja
7	Ja
8	Ja
9	Ja
10	Ja
11	Ja

Tabel 5.7 Onderzoeksresultaat interviewvraag acht (Eigen bewerking, 2021)

9. Liep u tijdens dit participatietraject ergens tegenaan, zo ja waar liep u tegenaan?

De deskundigen liepen tegen uiteenlopende dingen aan. Het wordt vaak als lastig ervaren om het juiste moment voor participatie te bepalen. Als het traject heel vroeg wordt gestart is het voor stakeholders nog te vaag, terwijl als ze pas later benaderd worden kunnen ze niet meer echt iets inbrengen omdat het plan al te ver is uitgewerkt. Ook werd het 'not in my backyard' principe vaak genoemd.

	Vraag 9
1	De modus vinden waarin je mensen het gevoel geeft dat je echt samenwerkt.
2	Dat als je de wensen en eisen van alle stakeholders wil meenemen dat je dan geen plan hebt.

3	Mensen die niet openstaan voor enige flexibiliteit of aanpassingen.
4	Als de verkeerde mensen op het verkeerde moment participeren kan het stroef lopen. Dat je dan nog een veel te ruim kader hebt en mensen alleen naar hun eigen discipline kijken.
5	De juiste timing voor participatie bepalen.
6	Dominantie van een kleine groep stakeholders.
7	Dat je participatie doet terwijl de gemeenteraad eigenlijk al weet waar die naartoe wil. En dat mensen overvraagt raken omdat er meerdere participatietrajecten tegelijk lopen.
8	Overheden gebruiken nog te vaak de participatieladder terwijl wij liever focussen op alle mogelijke manieren van coproduceren.
9	Participatie paradox, aan het begin kun je weinig mensen vinden om te participeren, en als het zo ver is dat het er komt heeft iedereen opeens een mening terwijl er dan niet meer zo veel te veranderen valt.
10	Het is lastig om mensen lange tijd betrokken te houden.
11	Dat de gemeente niet precies weten wat ze aan het doen zijn en de participatievraag niet duidelijk in beeld hebben waardoor er uiteindelijk niks met de input gedaan wordt.

Tabel 5.8 Onderzoeksresultaat interviewvraag negen (Eigen bewerking, 2021)

10. Hoe zou dit voorkomen kunnen worden?

Bijna alle problemen bij participatietrajecten kunnen simpelweg opgelost worden door goed te communiceren. Het is belangrijk om altijd eerlijk te zijn, ook over wat er niet mogelijk is. Dit kan een hoop frustratie voorkomen. Daarnaast antwoordden meerdere deskundigen dat het inschakelen van een (externe) projectbegeleider een hoop problemen kan voorkomen.

	Vraag 10
1	Meer openstaan voor ideeën en dus ook echt de intentie hebben om ideeën op te halen. Ook kunnen erkennen dat er soms mensen zijn die er meer verstand van hebben dan jijzelf.
2	Goed communiceren.
3	Zo vroeg mogelijk beginnen met participatie. Open communiceren, vertrouwen kweken en proberen de emotie eruit te halen.
4	Eén iemand verantwoordelijk maken om het proces te begeleiden.
5	Onderscheid maken in groepen en ze op verschillende momenten benaderen.
6	Tussentijds vaak evalueren en bijsturen.
7	Die verantwoordelijkheid ligt bij de overheid, zij moeten een participatiekalender opstellen zodat duidelijk in beeld is welke trajecten er lopen.
8	Een onafhankelijke procesbegeleider kan de samenwerking sturen en waar nodig is op tijd ingrijpen zodat het proces soepel blijft lopen.
9	Blijven communiceren en mensen op de hoogte houden zodat ze aangehaakt blijven.
10	Duidelijk communiceren.
11	Beter intern organiseren.

Tabel 5.9 Onderzoeksresultaat interviewvraag tien (Eigen bewerking, 2021)

11. Wat is uw beste tip voor een goed participatietraject?

Een terugkomend antwoord van deskundigen op de vraag wat hun beste tip is voor een participatietraject is het echt persoonlijk maken. Probeer een informele sfeer te creëren zodat iedereen zich gehoord voelt, gelijk voelt en op zijn gemak voelt. Daarnaast moet het traject ook leuk blijven en niet voelen als een vervelende verplichting. Ook wordt het vastleggen van gesprekken als belangrijke tip genoemd, zodat ten alle tijden terug te vinden is wat er in vorige sessies besproken is.

	Vraag 11
1	Op tijd beginnen en voldoende ruimte geven. Een informele sfeer creëren.
2	Een participatiejournaal bijhouden, goede notities maken van alle bijeenkomsten/overleggen. Van tevoren duidelijk zijn over wat er kan en niet kan.

3	Vastleggen van gesprekken. Eén op één gesprekken voeren om het persoonlijk te maken.
4	Zorg gewoon dat participatie altijd op de agenda staat zodat het bij ieder overleg aan de orde komt.
5	Altijd in gesprek blijven, bereikbaar blijven en uitleggen waarom je bepaalde keuzes maakt.
6	Direct voorstellen als 'nieuwe burens', gelijkwaardigheid. Het participatietraject leuk houden.
7	Participatie over de participatie doen.
8	Beginnen met vragen welk verhaal/gevoel de ontwikkellocatie mee moet krijgen. En echt later pas in gaan op details.
9	Het menselijke contact. Echt mensen ontmoeten. In de gesprek gaan, tijd voor nemen dat haalt zoveel spanning uit de lucht.
10	Echt naar de mensen toe gaan. Zoek mensen op in hun eigen omgeving.
11	Een goede voorbereiding treffen met het betrokken projectteam.

Tabel 5.10 Onderzoeksresultaat interviewvraag 11 (Eigen bewerking, 2021)

12. Wat is uw ervaring met participatie tijdens coronatijd?

De mening van de deskundigen over participatie tijdens coronatijd is erg verschillend. Een deel staat er negatief tegenover, vooral omdat een deel van de participanten wordt uitgesloten (bijvoorbeeld als ze niet handig zijn met technologie). Ook is het lastig om online in een goede flow te komen en iedereen erbij te houden. Een aantal deskundigen heeft juist positieve ervaringen opgedaan met participatie tijdens coronatijd. Zij zeggen dat je op deze manier mensen bereikt die anders niet bereikt zouden worden, zoals ouders van jonge gezinnen. Voor hen is de drempel lager om even achter de laptop te gaan zitten dan om naar een fysieke bijeenkomst toe te gaan.

	Vraag 12
1	Geen ervaring mee, maar ik denk wel dat het de drempel om te participeren kan verlagen.
2	Neutraal. We doen nu alles online, het kan wel.
3	Slecht. Online participatie werkt niet goed. Ik mis het persoonlijke. Je merkt dat het nu echt wordt gedaan omdat het moet.
4	Geen ervaring mee.
5	Prima, wel opletten dat je de groepen niet te groot maakt.
6	Ik vind het lastig. Fysiek slaat toch beter aan. Maar het heeft wel veel nieuwe inzichten gegeven.
7	Voor- en nadelen. Je bereikt doelgroepen die je anders niet zou bereiken. Nadeel is dat je digitaal vaardig moet zijn, waardoor niet iedereen goed mee kan doen. Online overleggen kan chaotisch zijn.
8	Voor- en nadelen. Je bereikt doelgroepen die je anders niet zou bereiken. Maar alles online kost veel energie en je voelt niet het enthousiasme van fysieke bijeenkomsten.
9	Lastig. Online sessies hebben een selecterend effect waardoor niet iedereen mee kan doen.
10	Lastig. Online en offline combineren vind ik wel goed, je bereikt meer mensen. Maar ik mis de menselijke verbinding.
11	Dat gaat wel goed. Er is voor ons niet heel veel veranderd.

Tabel 5.11 Onderzoeksresultaat interviewvraag 12 (Eigen bewerking, 2021)

13. Waar loopt u tegenaan bij het gebruiken van de guide?

Over het algemeen wordt de guide goed ontvangen door de deskundigen, en de meeste geïnterviewden liepen nergens tegenaan als ze de guide zouden gebruiken. Volgens strategisch ontwikkelaar Mark Broekhuijsen zou het invul format handiger zijn als het een Excel bestand zou zijn. Het huidige invul format is niet handig werkbaar meer als je een hele grote groep stakeholders hebt, dan wordt het namelijk onoverzichtelijk.

Projectontwikkelaar Tim Nieste wijst erop dat je niet zomaar alle privégegevens van mensen mag noteren in een document. Mensen moeten hier toestemming voor geven. Hij raad aan dit

sowieso niet in Word of Excel te doen, maar liever via de site waar bijvoorbeeld geïnteresseerden van een project ook hun gegevens achterlaten. Dit is veiliger.

	Vraag 13
1	Nergens. Sterk dat de guide ingaat op denkwijze van stakeholders.
2	Nergens, ik vind het helder. Ik vind het wel lastig om verschillende aanpakken bij verschillende stakeholders te hanteren.
3	Het format is denk ik minder handig bij grote projecten. Excel is handiger. Verder vind ik het idee met de belevingswerelden heel goed, daar geloof ik erg in.
4	Nergens.
5	Je gaat privégegevens van mensen in een document zetten, daar heb je toestemming voor nodig anders is het in strijd met de privacywet.
6	Ik loop nergens tegenaan.
7	Ik loop nergens tegenaan. Wellicht zou je nog een vereenvoudigde versie van max. een a4 kunnen maken voor mensen die er niet zo veel mee bezig zijn met alleen de essentie.
8	Ik loop nergens tegenaan. Ik denk wel dat je meer mag focussen op coproduceren.
9	Bij stap drie vind ik sommige stakeholders niet echt relevant terwijl je sommige belangrijke, zoals politie, ouderenbond, fietsersbond etc. mist.
10	Ik loop nergens tegenaan. Ik denk dat het goed is dat je met de belevingswerelden werkt zodat ontwikkelaars weten dat er verschillende type mensen bestaan.
11	Ik vind het lastig dat je werkt met die belevingswerelden. Ik denk dat het belangrijker is om het participatieniveau te bepalen aan de hand van hoeveel impact een nieuwe ontwikkeling op een stakeholder heeft.

Tabel 5.12 Onderzoeksresultaat interviewvraag 13 (Eigen bewerking, 2021)

14. Mist u nog stappen of uitleg bij bepaalde stappen, zo ja welke?

Het overgrote deel van de geïnterviewden miste geen stappen. Er waren wel een aantal punten van aandacht. Volgens conceptontwikkelaar Niek Broeze is het bij stap twee belangrijk om eerst te kijken of de betreffende gemeente eigen participatiebeleid heeft voordat het algemene stappenplan wordt gevolgd. Suzanne ter Harmsel adviseerde om bij stap zes, de participatievraag opstellen, een blok toe te voegen met thema's waarover geparticipeerd zou kunnen worden.

	Vraag 14
1	Nee.
2	Het is handig om bij stap 2 eerst te kijken of er gemeentelijk participatiebeleid is.
3	Nee.
4	Nee.
5	Nee.
6	Bij de stap van de participatievraag bepalen kun je een blokje toevoegen met thema's waar de ontwikkelaar participanten over kan bevragen. Ter inspiratie.
7	Ik vind de guide heel compleet. Wellicht zou je naast het BSR-model ook naar het Mentality-model kunnen kijken.
8	Nee. Je kunt wel extra uitleg toevoegen over coproduceren.
9	Nee.
10	Je zou nog kunnen uitleggen dat je per fase van het project een verschillend participatieniveau kunt kiezen. Je hoeft niet het gehele traject op dezelfde trede van de ladder te blijven staan.
11	Nee.

Tabel 5.13 Onderzoeksresultaat interviewvraag 14 (Eigen bewerking, 2021)

15. Is de guide in combinatie met het invul format zo handig in gebruik?

Alle deskundigen vinden de guide handig in gebruik. De participatie experts vinden het goed dat door middel van deze handleiding meer aandacht wordt besteed aan participatie. Veel van de geïnterviewden vinden het concept van participatie op basis van belevingswereld sterk.

	Vraag 15
1	Ja, de opbouw is handig.
2	Ja. Belangrijk is om bij stap 10 de verslaglegging heel goed bij te houden.
3	Ja. Wat je gemaakt hebt is heel logisch. Deze handleiding kan erg nuttig zijn.
4	Ja, de gedachtegang en het niveau zijn goed.
5	Ja, alleen het invul format dus niet i.v.m. privacy.
6	Ja zeker. Goed dat je onderscheid maakt in verschillende groepen, iedere groep heeft andere behoeftes.
7	Ja. Voor dit is een goede manier om met participatie aan de slag te gaan.
8	Heel handig in gebruik. Het is sowieso goed dat mensen er mee aan de slag gaan.
9	Ja. Ziet er goed uit.
10	Ja.
11	Ja, afgezien van mijn opmerking bij vraag 13.

Tabel 5.14 Onderzoeksresultaat interviewvraag 15 (Eigen bewerking, 2021)

Deze paragraaf gaf de samenvatting van de antwoorden van de deskundigen. Voor de volledig uitgewerkte interviews wordt verwezen naar bijlage I.

5.3.1 Aanpassingen participatieguide naar aanleiding van de interviews

Op basis van de feedback van de deskundigen wordt er nogmaals een verbeterslag gemaakt bij de guide. Onderstaande opsomming betreft de aanpassingen die zijn gedaan naar aanleiding van de interviews met deskundigen:

- ✓ Bij stap 1 een extra randvoorwaarde toegevoegd: zorg dat het projectteam duidelijke kaders heeft opgesteld. Dit is aangepast op basis van feedback van het overgrote deel van de deskundigen.
- ✓ Bij stap 2 toegevoegd dat een ontwikkelaar eerst moet checken of er gemeentelijk participatiebeleid is opgesteld. Zo niet dan kunnen ze de het algemene beleid volgen die op die pagina wordt getoond in de tabel. Dit is aangepast op basis van feedback van Niek Broeze.
- ✓ Bij stap 5 toegevoegd dat het ook heel belangrijk is om rekening te houden met de hoeveelheid impact een ontwikkeling op een stakeholder heeft. Als de impact van een nieuwe ontwikkeling namelijk heel groot is dan willen ze ook meer invloed. Dit is aangepast op basis van feedback van Sander Nieuwenhuis.
- ✓ Bij stap 6 onderaan de pagina een blok toegevoegd met thema's waarover een participatievraag gesteld zou kunnen worden. Ter inspiratie. Dit is aangepast op basis van feedback van Suzanne ter Harmsel.
- ✓ Bij stap 7 de participatie activiteit 'buurt app' toegevoegd. Dit is aangepast op basis van feedback van Suzanne ter Harmsel.
- ✓ Bij stap 8 nog een tip toegevoegd, namelijk: organiseer participatie over de participatie. Dit is aangepast op basis van feedback van Eric Vink.
- ✓ Bij stap 8 nog een tip toegevoegd, namelijk: schakel een participatie expert in als het project erg complex is of stroef verloopt. Dit is aangepast op basis van feedback van Bas Schoemaker.
- ✓ Bij stap 8 nog een tip toegevoegd, namelijk: maak een combinatie tussen online en offline participatie activiteiten zodat er een zo groot mogelijke doelgroep bereikt kan worden. Dit is aangepast op basis van feedback van Sander Nieuwenhuis.

- ✓ Het invulformat uit hoofdstuk 4 is omgezet naar een Excel bestand. Dit omdat dit makkelijker werkbaar is. In principe is de werking hetzelfde gebleven. Dit is aangepast op basis van feedback van Mark Broekhuijsen.

Na de tweede verbeterlag van de participatiegide is nu de definitieve versie gereed. De definitieve versie is bijgesloten bij deze scriptie, BP – participatiegide versie 1.

5.4 Conclusie

In hoofdstuk dit hoofdstuk is antwoord gegeven op de deelvraag: *'In hoeverre kan de participatiegide in de praktijk getoetst worden?'*. Dit is gedaan door casestudies uit te voeren en interviews met experts te houden.

Over het algemeen werd de participatiegide als duidelijk ervaren. Wel waren er enkele aandachtspunten. Het invul format was niet handig in gebruik bij grote projecten, vandaar dat dit is veranderd naar een Excel format. Ook was het belangrijk om als extra randvoorwaarde toe te voegen dat het projectteam moet zorgen dat er duidelijke kaders zijn. Ook is er toegevoegd dat altijd eerst het gemeentelijke participatiebeleid gecheckt moet worden (als dit er is). En er zijn thema's toegevoegd die kunnen helpen bij het formuleren van de participatievraag. Tot slot kwamen er vanuit de interviews nog een aantal goede tips naar voren, deze zijn bij stap 8, de checklist, toegevoegd. Nu is de definitieve participatiegide, inclusief Excel format, af.

In het volgende hoofdstuk wordt de conclusie van onderzoek gegeven. Daarnaast wordt het onderzoek geëvalueerd en worden de aanbevelingen gegeven.

6. Conclusies, discussie/evaluatie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de probleemstelling. Alle voorgaande hoofdstukken hebben input geleverd voor de beantwoording van de probleemstelling. In paragraaf 6.1 is de conclusie gegeven ter beantwoording van de probleemstelling. In paragraaf 6.2 worden op basis van de conclusie aanbevelingen gedaan voor de opdrachtgever en voor nader onderzoek. Het hoofdstuk eindigt in paragraaf 6.3 met een evaluatie van het onderzoeksproces en een methodologische verantwoording.

6.1 Conclusies

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de probleemstelling: *'Hoe ziet een participatiegids die als handreiking kan dienen bij het opstellen van een participatietraject voor stakeholders in de initiatief- en ontwikkelingsfase van projectontwikkeling eruit?'*. Om antwoord te geven op deze probleemstelling, is een viertal deelvragen opgesteld. De antwoorden hierop samen geven input voor de beantwoording van de probleemstelling.

1. *Wat is de initiatief- en ontwikkelingsfase bij projectontwikkeling van woningbouw?*

In de initiatieffase van een project wordt het initiatief genomen om een nieuwe ontwikkeling op te starten. In deze fase wordt een haalbaarheidsstudie gemaakt. Onderdeel van deze haalbaarheidsstudie is het toetsen van de maatschappelijke haalbaarheid. Dit gaat over of er voldoende draagvlak is bij alle stakeholders om de nieuwe ontwikkeling van de grond te krijgen. Na de initiatieffase komt de ontwikkelingsfase. In deze fase wordt het plan concreter vormgegeven. In de ontwikkelingsfase wordt het programma van eisen opgesteld. Vervolgens worden de verschillende tekenniveaus doorlopen. Tijdens de ontwikkelingsfase worden eveneens de ruimtelijke ordening procedures opgestart. Ook in deze fase is draagvlak voor plannen belangrijk, aangezien stakeholders juridische mogelijkheden hebben om bezwaar te maken tijdens deze ruimtelijke ordening procedures.

2. *Wat is participatie door stakeholders in de nieuwe Omgevingswet?*

Een stakeholder is een actor, iemand die iets vindt van de betreffende nieuwe ontwikkeling en hierdoor mogelijk invloed heeft op het succesvol opleveren van een project. Oftewel: iedereen die een project kan maken of breken. Dit kunnen personen, organisaties, of belanghebbendengroeperingen zijn. Participatie is een democratische term inzake de deelname aan besluitvormingsprocessen. De nieuwe Omgevingswet wil meer ruimte geven aan ideeën van initiatiefnemers en voor lokale afwegingen. Daarin wegen de belangen van stakeholders nadrukkelijk mee. Die stakeholders doen mee en laten van zich horen, oftewel laten participeren.

3. *Hoe ziet een participatiegids eruit?*

Op basis van de theorie uit voorgaande deelvragen is er een eerste versie van het beroepsproduct, de participatiegids, opgesteld. De participatiegids bestaat uit een korte inleiding met theorie, vervolgens is er een stappenplan opgesteld dat projectontwikkelaars kan ondersteunen bij het opstellen van een participatietraject. En tijdens het doorlopen van het stappenplan kunnen alle keuzes die de projectontwikkelaar maakt worden genoteerd in het invul format. Dit Excel format dient tevens als logboek zodat ten alle tijden verantwoording kan worden afgelegd aan stakeholders.

4. *In hoeverre kan de participatiegids in de praktijk getoetst worden?*

Door middel van zes casestudies en elf interviews is de participatiegids getoetst in de praktijk. Door middel van de casestudies is de werkbaarheid van de gids getoetst op echte vastgoedontwikkelingen. Door middel van de interviews is de theorie getoetst bij deskundigen en is hun feedback opgehaald. Uiteindelijk is op basis van het praktijkonderzoek de structuur van de participatiegids hetzelfde gebleven, omdat de

gide over het algemeen als duidelijk werd ervaren. De inhoud is op enkele punten aangevuld. De structuur van het invul format is wel veranderd. Dit is van een Word bestand naar een Excel bestand gegaan. De definitieve beroepsproducten (BP's) zijn bij dit onderzoek gevoegd, genaamd BP – Participatiegide versie 1 en BP – Excel invul format participatie versie 1.

De conclusies van de deelvragen vormen samen voor de beantwoording van de probleemstelling: *'Hoe ziet een participatiegide die als handreiking kan dienen bij het opstellen van een participatietraject voor stakeholders in de initiatief- en ontwikkelingsfase van projectontwikkeling eruit?'*. Door middel van het afbakenen van projectontwikkeling, de fases van projectontwikkeling, stakeholders, participatie en de nieuwe Omgevingswet kon er een stappenplan voor het opzetten van een participatietraject worden opgesteld. En dit stappenplan vormde dan weer de basis van de participatiegide en het bijbehorende Excel format. Doordat er tijdens het praktijkonderzoek casestudies binnen de eigen organisatie zijn uitgevoerd en verschillende deskundigen zijn geïnterviewd is de gide zo goed mogelijk afgestemd op de behoeftes van projectontwikkelaars die een participatietraject willen opstellen. De participatiegide begeleidt hen stap voor stap in het starten van een passend traject. In de toekomst kunnen projectontwikkelaars deze participatiegide gebruiken wanneer zij een goed doordacht participatietraject op willen stellen. Dit zal er voor zorgen dat de projectontwikkelaar in de toekomst betere plannen ontwikkelt, met meer draagvlak. Waardoor procedures ook soepeler doorlopen zullen worden.

6.2 Aanbevelingen

Naar aanleiding van het uitgevoerde onderzoek kunnen adviezen worden gegeven hoe de opdrachtgever met de resultaten om kan gaan, en wat eventueel nog verder onderzocht kan worden omtrent het opstarten van een participatietraject. Daarom volgen in paragraaf 6.2.1 de aanbevelingen voor de opdrachtgever en in 6.2.2 de aanbevelingen voor nader onderzoek. Tot slot worden in 6.2.3 de aanbevelingen ten aanzien van het bereiken van het externe doel gegeven.

6.2.1 Aanbeveling voor de organisatie

In deze subparagraaf is een aanbeveling opgesteld voor de opdrachtgever. Deze aanbevelingen zijn voortgekomen uit het onderzoek. De aanbeveling aan Koopmans Bouwgroep is:

- ✓ De belangrijkste aanbeveling van dit onderzoek is: ga werken met de participatiegide! Zorg dat alle medewerkers op de hoogte zijn van de gide en de werking ervan. Zorg dat het gebruik van de participatiegide wordt opgenomen in de vaste processen, en ga ook echt bij ieder project aan participatie doen. Het heeft namelijk zoveel voordelen voor een projectontwikkelaar.
- ✓ Zorg dat er binnen Koopmans Bouwgroep één 'participatie expert' wordt aangesteld, dit kan bijvoorbeeld één van de projectontwikkelaars zijn. Dit is iemand die binnen de organisatie het aanspreekpunt is wanneer werknemers vragen hebben over hoe participatietrajecten in elkaar zitten of over hoe de participatiegide werkt. Deze 'participatie expert' moet zich inlezen in het onderwerp en op de hoogte zijn van nieuwe ontwikkelingen op het gebied van participatie.
- ✓ Zorg dat het bij alle werknemers duidelijk is dat het werken met beleavingswerelden in de participatiegide puur een richtlijn is. Dit moet niet te letterlijk genomen worden, en participatiemodellen en -activiteiten moeten altijd naar eigen beste inzicht gekozen worden. Ook als het iets anders is dan wat de kleuren in de gide als voorkeur weergeven.

- ✓ Zorg dat de medewerkers op de hoogte zijn en blijven van nieuwe ontwikkelingen op het gebied van participatie. De nieuwe Omgevingswet komt eraan en dit brengt veel veranderingen met zich mee. Daarom wordt de projectontwikkelaars geadviseerd om de actualiteiten nauwlettend te volgen en hier zo nodig naar te handelen.

6.2.2 Aanbeveling voor toekomstig onderzoek

Op basis van dit onderzoek zijn er een aantal onderwerpen naar voren gekomen die nader onderzoek vergen. Tijdens de looptijd van dit onderzoek is hier niet aan toegekomen, maar voor de volledigheid van het onderzoek kan Koopmans Bouwgroep de volgende punten nog nader (laten) onderzoeken:

- ✓ Tijdens het interview met Tim Nieste is kort naar voren gekomen dat het in grote getalen verzamelen van persoonsgegevens in een Excel bestand niet is toegestaan op basis van de privacywet. Tijdens dit onderzoek is er niet voldoende tijd geweest om uit te zoeken welke wetten en regels hiervoor gelden. Er wordt geadviseerd om in toekomstig onderzoek deze wetgeving te analyseren.
- ✓ Als het Excel format wegens juridische overwegingen niet gebruikt mag worden is de oplossing om persoonsgegevens te verzamelen via een website waar mensen zelf hun gegevens verstrekken, en dus ook hun toestemming geven. Bijvoorbeeld via dezelfde website waar potentiële kopers hun interesse in een woning aangeven. Omdat zij hier zelf hun persoonsgegevens verstrekken (toestemming) mag het via deze weg wel. Onderzocht zou kunnen worden hoe via een online platform stakeholders zich zelf aan kunnen melden voor een participatietraject. Ook zou er online een platform gebouwd kunnen worden waar het gehele participatietraject doorlopen en gemonitord kan worden. Hiervoor zou Koopmans Bouwgroep een ICT'er moeten benaderen.
- ✓ Tijdens het interview met Bas Schoemaker kwam naar voren dat coproduceren veel meer inhoudt dan nu in de participatiegids is beschreven. Er zijn verschillende vormen van coproduceren, en hier is heel veel in mogelijk. Koopmans Bouwgroep wordt geadviseerd om in de toekomst te onderzoeken welke vormen van coproduceren er nog meer zijn.

6.2.3 Aanbeveling ten aanzien van bereiken extern doel

Het externe doel wat Koopmans Bouwgroep wil bereiken met dit onderzoek is: door middel van de participatiegids meer inzicht krijgen in hoe een participatietraject wordt opgestart om vervolgens meer gebruik te maken van participatie bij nieuwe ontwikkelingen. Hierdoor stakeholders optimaal betrekken bij het ontwikkelproces waardoor het draagvlak voor een ontwikkeling groter wordt. Om dit doel te bereiken wordt het volgende aanbevolen:

- ✓ Om te zorgen dat participatie nu én in de toekomst een vast onderdeel is en blijft van de werkwijze van Koopmans Bouwgroep is het belangrijk dat het opstarten van een participatietraject op de juiste wijze wordt geïmplementeerd in de processen van Koopmans Bouwgroep. Dit houdt in eerste instantie in dat projectontwikkelaars op de hoogte moeten zijn van de werking van de participatiegids. Daarnaast moet het een vaste stap worden die wordt opgenomen in de projectfasering van Koopmans Bouwgroep.

6.3 Discussie/evaluatie

In deze paragraaf wordt het onderzoek geëvalueerd. Deze evaluatie heeft drie paragrafen: eerst wordt in paragraaf 6.3.1 gereflecteerd op het onderzoeksproces, waarbij de vooraf vastgestelde planning wordt bekeken en de persoonlijke ervaring van het proces wordt beschreven. In paragraaf 6.3.2 wordt de methodologische verantwoording nagegaan op correctheid. Hierbij wordt gereflecteerd op betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid zoals

deze zijn beschreven in het eerste hoofdstuk. Tot slot wordt in paragraaf 6.3.3 de kwaliteitsborging toegelicht.

6.3.1 Evaluatie onderzoeksproces

Voor het afstudeeronderzoek zijn twintig weken tijd gereserveerd, gedurende twee kwartieren. Het onderzoek bestaat uit een theorie- en praktijkgedeelte. Voordat begonnen wordt aan het praktijkgedeelte, dient het theoretische deel volledig afgerond te zijn. Voor het theoriegedeelte zijn in de planning zeven weken gerekend, in totaal zijn dit acht weken geworden. Vervolgens zijn er in de planning vijf weken opgenomen voor het praktijkonderzoek, dit zijn uiteindelijk zeven weken geworden. Hierdoor is de hele planning iets opgeschoven, maar gelukkig waren er aan het einde van de planning twee weken vrij gelaten voor uitloop, dus dit kwam uiteindelijk precies uit. De eerste kans van het afstudeeronderzoek wordt op vier juni ingeleverd, en dit is exact dezelfde datum als de deadline die is opgenomen in de planning.

Het theoretische deel bestaat uit het opstellen van een plan van aanpak en het doen van literatuuronderzoek. Deze onderdelen samen geven antwoord op de eerste drie deelvragen. Door het gedane voorwerk tijdens voorbereiden afstuderen is het opstellen van het plan van aanpak in een korter tijdsbestek gedaan dan verwacht.

Ondanks dat het opstellen van het plan van aanpak in eerste instantie goed verliep moest hier later nog wel op terug gekomen worden. Het onderwerp van het onderzoek werd namelijk na een aantal weken aangepast van 'gebiedsmarketing en participatie' naar alleen 'participatie'. Deze keuze is gemaakt in samenspraak met het afstudeerbedrijf omdat we er achter kwamen dat dit onderwerp te breed was, waardoor er niet genoeg de diepte in kon worden gegaan. Tevens was het afstudeerbedrijf meer geïnteresseerd in het onderwerp participatie. Het plan van aanpak kon nog net op tijd aangepast worden voordat het ingeleverd moet worden. Dit zorgde wel voor een beetje een chaotische start, omdat het bepalen van de juiste richting lastig was in het begin.

Bij de eerste deelvraag was het lastig om echt relevante informatie op te schrijven. Dit kwam omdat de eerste deelvraag in het begin heel algemeen was, het ging alleen over wat projectontwikkeling, een projectontwikkelaar en woningbouw is. Dit hele hoofdstuk had niet erg veel toegevoegde waarde voor het onderzoek. Later is het hele gedeelte van de faseringen toegevoegd en in welke fases participatie plaatsvindt. Toen pas kreeg dit hoofdstuk echt een relevante link met de rest van het onderzoek.

De tweede deelvraag was het hoofdstuk waarvan het schrijven het makkelijkst ging. Ik had al vrij snel duidelijk welke onderwerpen ik in het hoofdstuk wilde behandelen, namelijk: stakeholders, participatie en de nieuwe omgevingswet. Over deze drie onderwerpen was ontzettend veel informatie te vinden, en het vinden van goede bronnen verliep dan ook voortvarend. Tijdens het schrijven van dit hoofdstuk heb ik veel wetenschappelijke artikelen en rapporten gelezen. Ik heb veel gehad aan de bibliotheek van the Amsterdam School of Real Estate, de medewerkers waren erg behulpzaam in het verstrekken van informatie.

Tijdens het opstellen van het beroepsproduct in hoofdstuk vier was ik in eerste instantie samen met het afstudeerbedrijf opzoek naar wat de juiste vorm was voor het beroepsproduct. Moest het een stappenplan worden? Een stroomschema? Of toch een handleiding? Uiteindelijk zijn we na een aantal opzetjes tot de participatiegids gekomen. In het voortgangsgesprek met de bedrijfs- en schoolbegeleider kwam naar voren dat er toch nog iets miste. Iets waarin de projectontwikkelaars echt houvast zouden vinden en mee zouden kunnen werken. Uiteindelijk is toen een Word bestand gemaakt zodat de projectontwikkelaars naast de theorie van de participatiegids toch ook iets hebben waar je echt mee kunt werken.

Vervolgens kon het praktijkgedeelte plaatsvinden, om antwoord te geven op de vierde deelvraag. Tijdens het uitvoeren van de casestudies binnen Koopmans Bouwgroep liep ik er tegenaan dat sommige projecten die werden ingebracht door de projectontwikkelaars al in een te ver gevorderd stadium waren, waardoor het opstellen van een participatieplan eigenlijk al te laat kwam. Dit werkte nogal verwarrend omdat sommige stappen al waren genomen terwijl dat dan niet was gedaan op basis van de participatieguide. En deze plannen kwamen ook niet in aanmerking voor een evaluatie op basis van de participatieguide, omdat de participatietrajecten nog niet afgerond waren, dus het resultaat was ook nog niet zichtbaar. Dit had ik beter kunnen doen door duidelijk aan de projectontwikkelaars aan te geven dat het alleen een plan mag zijn wat nog in de initiatieffase zit.

Tijdens het houden van de interviews met deskundigen kwam ik erachter dat twee vragen uit mijn vragenlijst heel veel op elkaar leken. Bij vraag 5, Wat zijn volgens u succesfactoren voor goede participatie? en vraag 9, Wat is uw beste tip voor een goed participatietraject? kwamen de antwoorden telkens op hetzelfde neer. Ik had dus best een van die vragen weg kunnen laten. Verder had ik alleen maar open vragen, wat er voor zorgde dat sommige vragen heel uitgebreid werden beantwoord, waardoor er ook behoorlijk werd afgedwaald van de essentie van de vraag.

Het vinden van deskundigen voor het afnemen van het interview verliep wel erg goed. Alle deskundigen die ik benaderd heb wilde ook gelijk meewerken. Dit kwam omdat iedereen die ik gecontacteerd heb het een erg relevant en actueel onderzoek vond, en ze waren dan ook zelf benieuwd naar de onderzoeksresultaten.

De begeleiding vanuit het bedrijf heeft het proces erg geholpen. Tijdens de tweewekelijkse overlegmomenten kon ik al mijn vragen voorleggen. Ook was er altijd de gelegenheid om stukken aan te leveren zodat ik hier feedback op zou krijgen. De stukken werden altijd grondig doorgelezen, en ik kreeg dan ook altijd echt inhoudelijke feedback. Ook de coaching vanuit het Saxion was goed geregeld. Voor korte vragen had ik goed telefonisch contact met mijn begeleider. Door even te bellen kon ik vaak snel weer verder en kwam ik niet lange tijd vast te zitten.

6.3.2 Methodologische verantwoording

In deze paragraaf wordt de methode en werkwijze beschreven. Hieraan voorafgaand wordt beschreven hoe het idee voor het onderzoek tot stand is gekomen.

Het idee

Voordat ik ging afstuderen wist ik al dat ik graag wilde afstuderen bij een projectontwikkelaar. Uit voorgaande stages wist ik dat dit het werkveld is waar ik later graag terecht zou komen. Ik wilde graag meer ervaring opdoen in de projectontwikkeling, en daarom heb ik gesolliciteerd voor een afstudeerplek bij Koopmans Bouwgroep. Voorafgaand aan het sollicitatiegesprek had ik al een aantal onderwerpen bedacht waar het afstudeeronderzoek over zou kunnen gaan. Tijdens het gesprek noemde ik het onderwerp gebiedsmarketing, en vanwege de raakvlakken van gebiedsmarketing en participatie zijn wij uiteindelijk overeengekomen dat ik een onderzoek zou gaan doen naar participatie en gebiedsmarketing. (Gebrek aan) draagvlak voor plannen bleek een erg actueel probleem te zijn binnen de wereld van de projectontwikkeling.

Methode

Dit onderzoek bestaat uit theoretisch en kwalitatief onderzoek. Gekozen is om twee methodes van praktijkonderzoek toe te passen. Casestudies om de praktische werking van de guide te toetsen. En interviews om ook het theoretische deel te toetsen. Hoewel er in de interviews ook vragen met betrekking tot de werking van de guide zijn gesteld.

Werkwijze

Theoretisch onderzoek – Voor het theoretische gedeelte zijn ten eerste bij de bibliotheek van the Amsterdam School of Real Estate alle bronnen opgevraagd waar het thema participatie in voorkomt. Uiteindelijk is een selectie gemaakt op basis van de bruikbaarheid van de bronnen. Ook is op HBO-kennisbank gezocht naar andere scripties over participatie. Dit onderwerp stond echter nog niet op de kennisbank, dus hier was niks bruikbaars te vinden. Vervolgens is online gezocht naar bruikbare informatie over het onderwerp. Via deze wegen is er voldoende informatie opgehaald om het theoretische deel vorm te geven.

Praktijkonderzoek – De deskundigen voor het praktijkonderzoek zijn via verschillende wegen geworven. Voor de casestudies zijn een aantal projectontwikkelaars van Koopmans Bouwgroep benaderd. Voor de interviews heeft mijn afstudeerbegeleider zijn netwerk binnen de vastgoedwereld gebruikt. Hij heeft contactgegevens van verschillende projectontwikkelaars door heel Nederland aangeleverd zodat ik hen kon benaderen voor een interview. Een collega binnen Koopmans Bouwgroep tipte mij dat zij een goede participatie adviseur kende, Bas Schoemaker, die ik echt moest benaderen voor een gesprek. Dit heb ik dan ook gedaan. Suzanne ter Harmsel kende ik nog van haar gastcolleges op het Saxion, aangezien zij ook veel raakvlakken met het onderwerp heeft heb ik besloten haar te bellen voor een interview. Voor de overige interviews met participatie experts heb ik simpelweg gegoogeld naar participatie adviesbureaus. Deze bureaus heb ik benaderd om mee te werken aan mijn onderzoek, en zij hebben mijn uitnodiging enthousiast geaccepteerd.

6.3.3 Kwaliteitsborging

In paragraaf 1.2.2 is beschreven hoe de kwaliteit van dit onderzoek wordt gewaarborgd. In deze subparagraaf wordt teruggeblikt op dit onderzoek en wordt er gekeken of er is voldaan aan de kwaliteitsborging. Dit wordt gedaan voor de onderwerpen: betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid.

Betrouwbaarheid

Bij het beoordelen op betrouwbaarheid van onderzoek wordt gekeken naar de hoeveelheid toevallig gemaakte fouten. Deze fouten zijn in dit onderzoek beperkt door mijn begeleider Kristian Makkinga en Elke Zegger het onderzoek volledig door te laten lezen en te corrigeren op consistentie, grammatica en taalfouten.

Om de betrouwbaarheid zo hoog mogelijk te maken is het beroepsproduct meerdere malen getest (test-hertest). Tijdens de casestudies is de participatiegids zes keer getest en tijdens de interviews is er feedback op gegeven. Met het definitieve beroepsproduct is een participatieplan opgesteld voor een lopend project binnen Koopmans Bouwgroep buiten het onderzoek om. Dit was nog een extra test.

De betrouwbaarheid is ook verhoogd door triangulatie toe te passen. Dit is gedaan door meerdere onderzoeksmethodes toe te passen. In het theoretische deel is literatuuronderzoek uitgevoerd. En tijdens het praktijkonderzoek zijn er twee onderzoeksmethodes toegepast, namelijk casestudies en interviews. Door twee methodes toe te passen in plaats van één is de betrouwbaarheid aanzienlijk verhoogd.

Validiteit

Interne validiteit – Tijdens de onderzoeksperiode heeft zich geen extern voorval voorgedaan. Daarnaast zijn de interviewvragen tijdens het onderzoek niet aangepast. Hierdoor zijn de resultaten van het onderzoek intern valide.

Externe validiteit – De steekproef van de deskundigen is geselecteerd op een tweetal relevante kenmerken: 'Actief in de projectontwikkeling of expert op gebied van participatie' en 'Minimaal

één jaar werkervaring'. Marten ter Haar van van Wijnen werkte slechts een half jaar in zijn huidige functie. Toch is ervoor gekozen om dit interview wel op te nemen in dit onderzoek, omdat hij vanuit zijn andere rol als vastgoedadviseur al wel veel werkervaring had opgedaan in ongeveer dezelfde branche.

Begripsvaliditeit – In hoofdstuk 2 en 3 zijn alle begrippen afgebakend. De begripsvaliditeit is hiermee gewaarborgd.

Bruikbaarheid

De uitkomsten van dit afstudeeronderzoek dienen bruikbaar te zijn voor alle bedrijven die aan projectontwikkeling doen in Nederland. Het onderzoek is algemeen gehouden en niet specifiek gericht op Koopmans Bouwgroep, hierdoor is het bruikbaar voor iedere projectontwikkelaar die aan de slag wil gaan met participatie. Tijdens mijn tweewekelijkse contact moment met mijn bedrijfsbegeleider Kristian Makkinga is ieder keer de bruikbaarheid van het onderzoek voor Koopmans Bouwgroep besproken. De organisatie ziet de meerwaarde van de participatiegide in en wil het graag als vaste stap opnemen in hun processen.

Bronnenlijst

- Adobe. (z.d.). *Gratis InDesign / Volledige versie van Adobe InDesign downloaden*. Adobe.nl. Geraadpleegd op 24 maart 2021, van <https://www.adobe.com/nl/products/indesign/free-trial-download.html>
- Advocatuur, B. R. B., & Bloemendal, B. (2020). *Wetgeving makelaardij, taxatie en vastgoed*. Den Haag, Nederland: Sdu.
- Baars, W. (2017, 29 september). *Handboek projectmanagement*. Projectmanagement-training.nl. <https://www.projectmanagement-training.nl/initiatiefase/>
- Bedrijfspan. (z.d.). *Utiliteitsbouw - Nieuwbouw Vastgoed winkels, kantoren, fabrieken, bedrijfshallen en opslagruimtes*. Bedrijfspan.com. Geraadpleegd op 17 februari 2021, van <https://www.bedrijfspan.com/vastgoed-begrip/utiliteitsbouw/>
- Bisschops, S., & Hollemans, D. (2018). *Participatie: discrepantie tussen wet en praktijk?* Rooilijn, 51(5), 380–386. <https://www.rooilijn.nl/artikelen/participatie-discrepantie-tussen-wet-en-praktijk/>
- Bloemendal, B. (2020). *Educatieve wettenverzameling - Wetgeving Makelaardij, Taxatie en Vastgoed*. Studiejaar 2020–2021 (1ste editie). Sdu.
- BPD. (2020). *BPD (Bouwfonds Property Development)* | BPD.nl. Geraadpleegd op 22 november 2020, van <https://www.bpd.nl/>
- Buhrs, M. (2016). *City- en gebiedsmarketing*. Schiedam, Nederland: Scriptum.
- Buhrs, M., Kaal, L., & Rutten Communicatie-advies. (2002). *Gestructureerde onzekerheid*. CPS Onderwijsontwikkeling en advies.
- Bureau Buhrs. (2017). *De burger is ook een mens*. Geraadpleegd op 24 februari 2021, van [file:///C:/Users/dk75/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/Content.Outlook/Q9M72WKV/Digitale%20brochure%20%20De%20burger%20is%20ook%20een%20mens%20\(2017\).pdf](file:///C:/Users/dk75/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/Content.Outlook/Q9M72WKV/Digitale%20brochure%20%20De%20burger%20is%20ook%20een%20mens%20(2017).pdf)
- Bureau Verkuylen. (z.d.). *Hoe verloopt de procedure van een bestemmingsplan?* bureauverkuylen.nl. Geraadpleegd op 26 februari 2021, van <https://www.bureauverkuylen.nl/ruimtelijke-ordening/bestemmingsplan-wijzigen/hoe-verloopt-de-procedure-van-een-bestemmingsplan/>
- Canva. (z.d.). *Canva.nl*. Geraadpleegd op 24 maart 2021, van <https://www.canva.com/>
- CDA Bestuurdersvereniging. (2018, januari). *Handreiking omgevingswet en publieksparticipatie*. Geraadpleegd op 4 april 2021, van <https://www.isabewoners.nl/wp-content/uploads/2018/11/handreiking-omgevingswet-en-publieksparticipatie.pdf>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2020, 20 oktober). *Meergezinswoning*. Geraadpleegd op 1 maart 2021, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/onze-diensten/methoden/begrippen/meergezinswoning>

- De Stadmaker. (2020). *De Stadmaker – Haalt de kracht uit de stad naar boven*. Geraadpleegd op 22 november 2020, van <https://destadmaker.nl>
- Encyclo. (z.d.). *Encyclo - Vlaams Ministerie van Cultuur, Jeugd, Sport en Media - e-Cultuur*. Encyclo.nl. Geraadpleegd op 1 maart 2021, van <https://www.encyclo.nl/lokaal/10368&page=1>
- Financieel Info. (2011, 12 juni). *Fasen van de vastgoedontwikkeling*. InfoNu. Geraadpleegd op 15 maart 2021, van <https://financieel.infonu.nl/diversen/74895-fasen-van-de-vastgoedontwikkeling.html#:~:text=Fase%201%3A%20de%20initiatieffase,gegevens%20over%20de%20locatie%20verzameld>.
- Fröhlichs, G. (2013). *Het hoe en waarom van stakeholdermanagement*. Finance & Control, 16–20. <https://executivefinance.nl/wp-content/uploads/2015/02/FC201306031.pdf>
- Gool, V. P. (2020). *Onroerend goed als belegging (6de editie)*. Alphen aan de Rijn, Nederland: Wolters Kluwer.
- Hendriksma, M. (2021, 23 april). *"Omgevingswet met drie of zes maanden opgeschoven"*. Binnenlands Bestuur. <https://www.binnenlandsbestuur.nl/ruimte-en-milieu/nieuws/nieuw-uitstel-omgevingswet-onafwendbaar.16781055.lynkx>
- Huurwoningen. (z.d.). *Eengezinswoning*. Huurwoningen.nl. Geraadpleegd op 17 februari 2021, van <https://www.huurwoningen.nl/info/eengezinswoning/#:~:text=Een%20eengezinswoning%20is%20een%20woning,%20Donder%2D%C3%A9%C3%A9n%2Dkapwoningen>.
- Jager, J. (ter perse). *Publieksparticipatie is maatwerk*. Stedelijk interieur.
- Kenniscentrum InfoMil. (z.d.). *Activiteiten en projecten*. Geraadpleegd op 9 maart 2021, van <https://www.infomil.nl/onderwerpen/integrale/wet-algemene/wabo-kort-1/activiteiten/>
- Landschapsarchitectuur. (z.d.). *Projectontwikkeling*. Landschapsarchitectuur.net. Geraadpleegd op 8 maart 2021, van <http://www.landschapsarchitectuur.net/theorie/landschaps-gerelateerd/projectontwikkeling>
- MarketResponse. (2021, 18 februari). *BSR-model - Leefstijlen & drijfveren in 4 kleuren*. Geraadpleegd op 1 april 2021, van <https://marketresponse.nl/producten-diensten/bsr-leefstijlen/>
- Markus, N. (2021, 11 januari). *Eerste Kamer kwelt Ollongren over Omgevingswet; nieuw uitstel dreigt*. Trouw. <https://www.trouw.nl/politiek/eerste-kamer-kwelt-ollongren-over-omgevingswet-nieuw-uitstel-dreigt~bb11359e/?referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>
- Meier-Boschaart, M. (ter perse). *Vraaggestuurd is zo gek nog niet*. Vitale stad.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties. (2017, 1 december). *Uitgangspunten en doelen Omgevingswet*. Aan de slag met de Omgevingswet. <https://aandeslagmetdeomgevingswet.nl/regelgeving/stelsel-omgevingswet/uitgangspunten-doelen-omgevingswet/>

Ministerie van Infrastructuur en Milieu. (2014, juni). *Ruimte voor ontwikkeling en waarborging van kwaliteit*. Rijksoverheid.

Möbius Business Redesign. (z.d.). *Miniguide: Samen naar een geslaagd participatietraject*. Mobius. Geraadpleegd op 15 maart 2021, van https://cdn2.hubspot.net/hubfs/4065745/MINIGUIDE_BURGERPARTICIPATIE_NL_vDEF.pdf?utm_campaign=Society%20-%20Burgerparticipatie&utm_medium=email&hsenc=p2ANqtz-I-o3g6Un8IWRef11E2OcpLMuHenmcCFD5z5z1-Sifl3yNsh1XvVrSp58JZ6iKTcfLdfy_mPq0GxK2OjqDRcfDObwotA&hsmi=82585041&utm_content=82585041&utm_source=hs_automation&hsCtaTracking=ffda6058-e75a-48c3-84ab-a5d52ce9a7ad%7Ca6a03d5f-0cc9-4206-ad05-468bca793ad5

NVM. (2020). *Fotowijzer woningen*. Geraadpleegd van https://www.waarderingskamer.nl/fileadmin/publieksportaal/documents/public/woz-voor-woningen/fotowijzer_versie_juli_2020.pdf

Peek, G., & Gehner, E. (2018). *Handboek Projectontwikkeling (1ste editie)*. New York, Verenigde Staten: Macmillan Publishers.

Projectmanagementsite. (z.d.). *Stakeholdersanalyse*. Projectmanagementsite.nl. Geraadpleegd op 26 februari 2021, van <https://projectmanagementsite.nl/stakeholdersanalyse/#.YDi0s2hKjRY>

Rijksoverheid. (2015, 10 september). *Kamerstuk 34007, nr. 7 / Overheid.nl > Officiële bekendmakingen*. Overheid.nl. Geraadpleegd op 12 april 2021, van <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-34007-7.html>

Rijksoverheid. (2020, januari). *Denkwijze(r) voor goede participatie*. Geraadpleegd op 5 april 2021, van <https://aandeslagmetdeomgevingswet.nl/participatieomgevingswet/denkwijs-geode-participatie/>

Rijksoverheid. (z.d.). *Van een groot aantal losse wetten naar één Omgevingswet. Aan de slag met de Omgevingswet*. Geraadpleegd op 9 maart 2021, van <https://aandeslagmetdeomgevingswet.nl/regelgeving/stelsel-omgevingswet/omgevingswet-in-ontwikkeling/hoofdpijnen-invoeringswet/wetten-omgevingswet/>

Saxion. (2020, 19 november). *Moduul vastgoedontwikkeling: projectontwikkeling algemeen [Presentatieslides]*. Blackboard. Geraadpleegd op 18 maart 2021, van https://leren.saxion.nl/bbcswebdav/pid-2774081-dt-content-rid-98335339_2/courses/ABR_VMK_VMKJR4KW2_2021_2/Week1-ProjectontwikkelingAlgemeen-20202021.pdf

Stadszaken. (z.d.). *Waarom nieuwe Omgevingswet?* Stadszaken.nl. Geraadpleegd op 9 maart 2021, van <https://stadszaken.nl/omgevingswet/37/waarom-nieuwe-omgevingswet>

Sustainet. (2017, 16 juni). *Stakeholder Management Model*. Geraadpleegd op 16 maart 2021, van <https://www.sustainet.com/stakeholder-management-umbrella/>

Vastgoedjournaal. (z.d.). *Actuele informatie over de vastgoedmarkt*. Vastgoedjournaal.nl. Geraadpleegd op 24 maart 2021, van <https://vastgoedjournaal.nl>

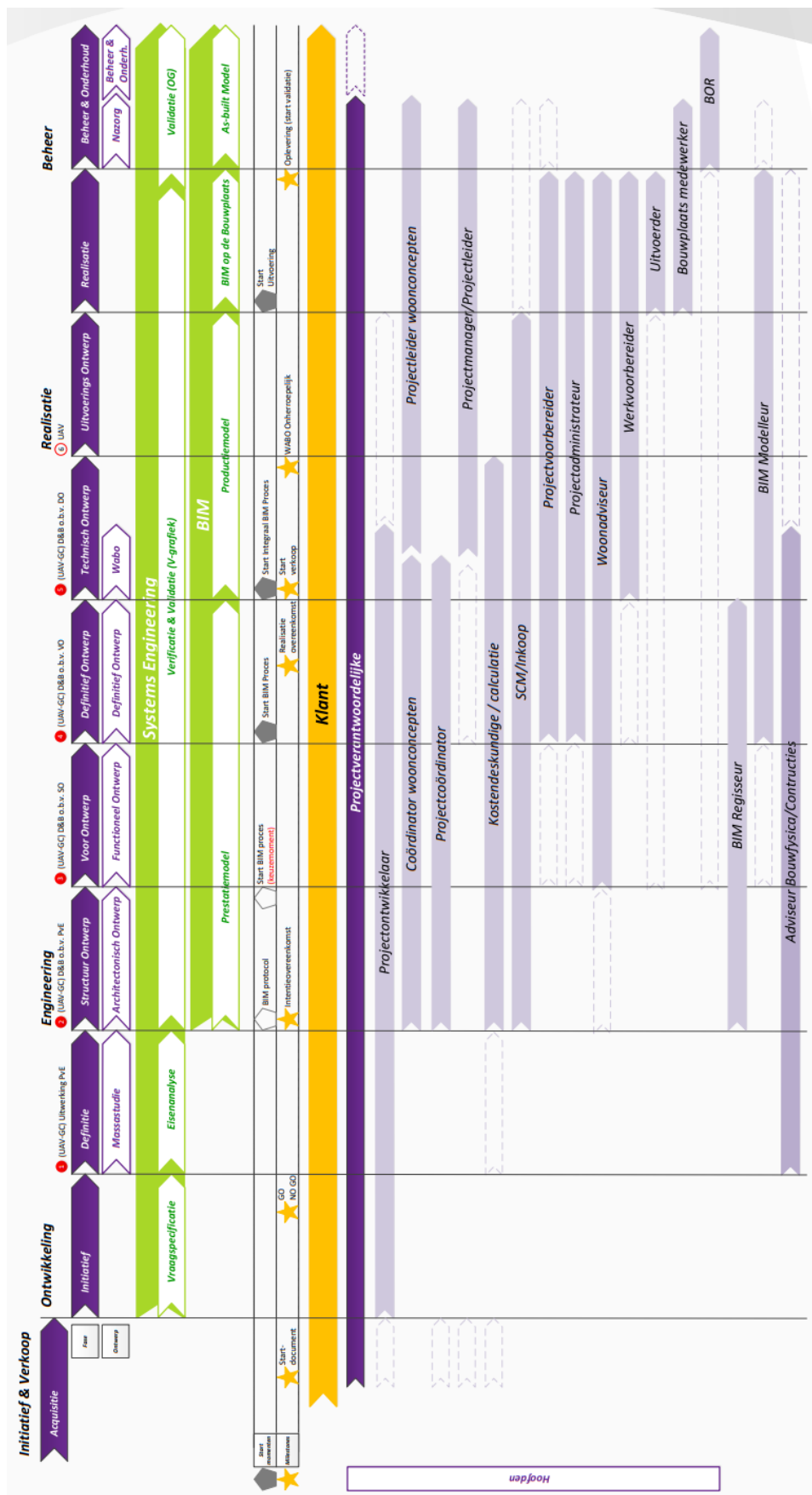
Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek? (6de editie)*. Den Haag, Nederland: Boom Lemma.

Waarderingskamer. (2020, 1 juli). *Fotowijzer woningen*. Geraadpleegd op 9 maart 2021, van <https://www.waarderingskamer.nl/woz-voor-woningen/fotowijzer-woningen/>

Bijlagenrapport

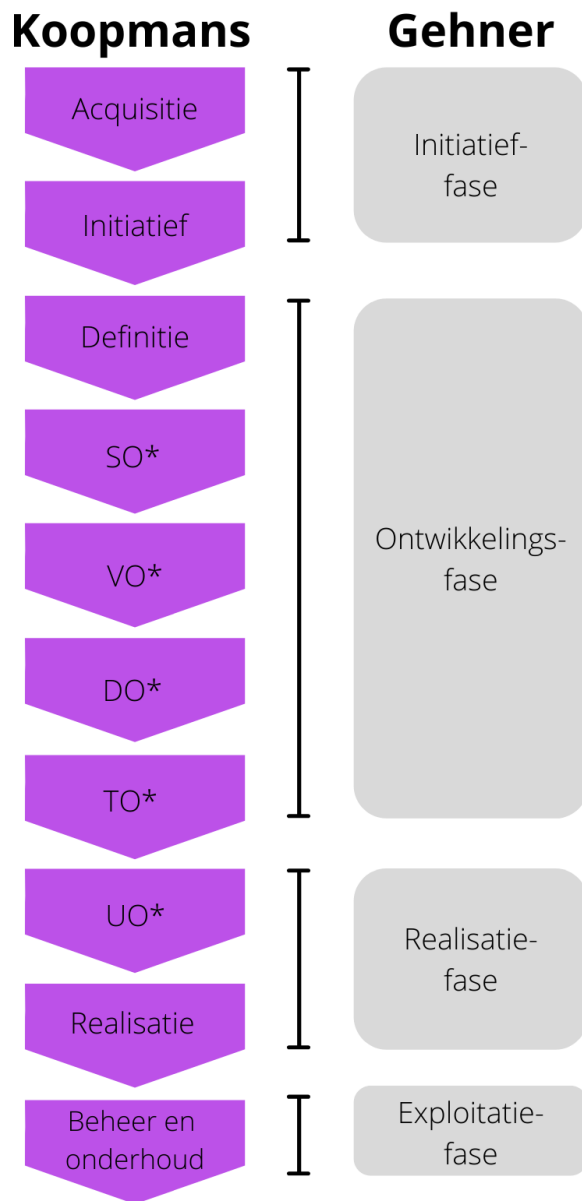
Bijlage A – Projectfasering ontwikkelende bouwer.....	60
Bijlage B – Woning typologieën.....	62
Bijlage C – Potentiële stakeholders.....	64
Bijlage D – Positie bepalen van de stakeholder.....	65
Bijlage E – Instrumenten nieuwe Omgevingswet.....	67
Bijlage F – Wetten die worden ondergebracht bij de nieuwe Omgevingswet.....	68
Bijlage G – Participatieregels per instrument.....	70
Bijlage H – Casestudies Koopmans intern.....	71
Bijlage I – Uitgewerkte interviews.....	83
Bijlage J – Participatie frustratie top 7.....	110

Bijlage A – Projectfasering ontwikkelende bouwer



Afbeelding B.1 Projectfasering Koopmans Bouwgroep (Koopmans Bouwgroep, 2020)

De ontwikkelende bouwer heeft het ontwikkelproces opgedeeld in 10 stappen. Wanneer het proces van de ontwikkelende bouwer enigszins wordt vereenvoudigd komt het in de basis overeen met de fasering van Gehner (2011). Zie de vergelijking op onderstaande afbeelding.



Afbeelding B.2 Vergelijking faseringen Koopmans Bouwgroep en Gehner (Eigen bewerking, 2021)

* SO: schets ontwerp, VO: voor ontwerp, DO: definitief ontwerp, TO: technisch ontwerp, UO: uitvoeringsontwerp.

Bijlage B – Woning typologieën

Eengezinswoningen



Vrijstaande woning



2-onder-1-kapwoning



Geschakelde 2-onder-1-kapwoning



Geschakelde woning



Halfvrijstaande woning



Tussenwoning



Hoekwoning



Eindwoning

Meergezinswoningen



Galerijflat



Portiekflat



Corridorflat



Maisonnette



Benedenwoning



Bovenwoning



Portiekwoning

Tabel B.1 Fotowijzer woningen (Waarderingskamer, 2020)

Bijlage C – Potentiële stakeholders

In onderstaande tabel is een overzicht gegeven met stakeholders waar aan gedacht kan worden bij het identificeren van de stakeholders bij een project.

Interne stakeholders	
Directie	De directie van het bedrijf moet goedkeuring voor de plannen verstrekken.
Projectmedewerkers	De projectmedewerkers werken aan de planvorming.
Stuurgroep	De stuurgroep bepaald de koers van een project.
Opdrachtgever	De opdrachtgever van een project moet tevreden zijn met de plannen en deze ook goedkeuren.
Aandeelhouders	Aandeelhouders hebben invloed op de financiën van het bedrijf.
Afdelingen	Verschillende afdelingen werken mee aan het project en beïnvloeden zo de planvorming.
Gebruiker intern	De wensen van de toekomstige interne gebruiker hebben invloed op de planvorming.
Teamleden	De teamleden die aan het plan werken hebben invloed op de uitkomst van de planvorming.
Externe stakeholders	
Investeerders	De investeerders in een plan willen ook zeggenschap hebben op hoe het plan uiteindelijk wordt ontwikkeld. Daarnaast hebben ze een financiële invloed.
Klanten	Toekomstige klanten willen hun wensen doorgevoerd krijgen in de planvorming.
Leveranciers	Leveranciers moeten grondstoffen/input leveren voor het project, wanneer dit niet goed verloopt kan dit invloed hebben op het project.
Media	De media kan een beeld schetsen van de ontwikkeling. Het imago van een project in de media kan veel invloed hebben op de planvorming.
Concurrenten	Concurrerende ontwikkelingen hebben invloed op de planvorming.
Belangengroepen	Belangengroepen kunnen invloed hebben op de planvorming wanneer zij het bijvoorbeeld niet eens zijn met bepaalde maatregelen die genomen worden.
Branche organisatie	Een branche organisatie kan de planvorming beïnvloeden wanneer zij vinden dat bepaalde keuzes niet goed zijn.
Banken	Banken hebben invloed op de financiële haalbaarheid van een project.
Gebruiker extern	De eindgebruiken zal zijn wensen doorgeven en dit heeft invloed op de planvorming.
Verenigingen	Bepaalde verenigingen kunnen een mening hebben over de planvorming.
Omwonenden	Omwonenden kunnen een mening hebben over de planvorming. Zij kunnen vinden dat hun leefomgeving er niet op vooruit gaat en daarom tegen het project zijn.
Overheid	De overheid moet de vergunningen voor de plannen goedkeuren. Ook zijn zij de regisseur van de ontwikkelingen in hun gemeente.
Adviseurs	Externe adviseurs kunnen adviseren over de planvorming.
Partners	Overige partners kunnen hun inbreng leveren op de planvorming.

Tabel B.2 Potentiële stakeholders (Eigen bewerking, 2021)

Bijlage D – Positie bepalen van de stakeholder

Onderstaande worden de mogelijke posities van een stakeholder beschreven. Aan de hand van het vertrouwen in de relatie met de stakeholder en hun standpunt worden ze in de tabel geplaatst. Tevens wordt een strategie voorgesteld voor de verschillende types stakeholders.

Relatie en standpunt?	Verdiende positie	Voorgestelde strategie
Stakeholder is voor het project en te vertrouwen. Bondgenoten zijn in te zetten als sponsor van het project of als klankbord. Ze zijn geschikt om het project verder te promoten.	Bondgenoot	Het beste wat een projectmanager kan overkomen is een invloedrijke bondgenoot, waarbij hij wel moet bewaken dat hij het project managet en dat de stakeholder het niet gaat overnemen.
Stakeholder is voor het project, maar er is geen relatie gebaseerd op vertrouwen.	Coalitiepartner	Hiermee moeten zakelijk afspraken worden gemaakt, die duidelijk vastliggen.
Stakeholder zweeft qua steun voor het project en wil zelf geen openheid van zaken geven.	Opportunist	Vragen om duidelijkheid en in gesprek treden om helderheid te vragen is dan de te nemen actie.
Ook deze stakeholder zweeft wat betreft zijn steun voor het project. Dit kan komen door onvoldoende betrokkenheid bij project.	Twijfelaar	Het is belangrijk deze stakeholder goed op te hoogte te houden van het project (bijv. door informeel bij te praten).
Deze stakeholder is de meest onduidelijke partij. Er is meer vertrouwen dan bij de opportunist en coalitiepartner.	Tribunezitter	Mogelijk is de tribunezitter over te halen om bondgenoot te worden, bijvoorbeeld door het aanpassen van de projectscope (door iets aan het project toe te voegen of te veranderen).
Stakeholder steunt het project niet, maar het is wel iemand die eerlijk en open zijn mening geeft.	Opponent	Opponenten zijn goed in te zetten als sparringpartner om de eigen uitgangspunten duidelijk te krijgen. Een opponent moet ook regelmatig worden geconsulteerd. Als een advies wordt overgenomen, verandert wellicht zijn standpunt.

Stakeholder is een bedreiging voor het project als zijn invloed groot is.	Tegenstander	Belangengroepen zijn vaak tegenstanders of omwonenden bij een groot bouwproject. Een mogelijke strategie is het verlagen van de interesse. Verder is het absoluut noodzakelijk om open over het project te communiceren en duidelijk te zijn over mogelijke risico's, om zo eventuele angst te verminderen en het standpunt te veranderen;
---	--------------	--

Tabel B.3 Positie en strategie stakeholders (Fröhlich, 2013)

Bijlage E – Instrumenten nieuwe Omgevingswet

De vijf instrumenten zijn (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2014):

- ✓ **Omgevingsvisie**
Betreft een samenhangend, strategisch plan voor de leefomgeving. Het plan richt zich op de fysieke leefomgeving als geheel. De nieuwe Omgevingswet schrijft voor dat het rijk en de provincies elk één omgevingsvisie vaststellen. Gemeenten kunnen zelf beslissen of zij een omgevingsvisie vaststellen of niet.
- ✓ **Programma**
Een programma bevat maatregelen voor bescherming, beheer, gebruik en ontwikkeling van de leefomgeving. Met die maatregelen moeten omgevingswaarden of doelen voor de leefomgeving worden bereikt.
- ✓ **Decentrale regelgeving**
'Eén van de uitgangspunten van de nieuwe Omgevingswet is dat decentrale overheden al hun regels over de leefomgeving bijeenbrengen in één gebiedsdekkende regeling. Voor de gemeenten is dit het omgevingsplan, voor de waterschappen de waterschap verordening en voor de provincies de omgevingsverordening.
- ✓ **Omgevingsvergunning**
De omgevingsvergunning toetst vooraf of dat een bepaald initiatief ontwikkeld mag worden. De toetsing is zo eenvoudig mogelijk en houdt rekening met algemeen geldende regels. Door de vergunningverlening zo simpel mogelijk te houden, duren procedures ook niet onnodig lang. Initiatiefnemers kunnen via één aanvraag bij één loket snel duidelijkheid krijgen voor alle activiteiten die zij willen uitvoeren.
- ✓ **Projectbesluit**
Het projectbesluit biedt een uniforme procedure voor besluitvorming over complexe projecten die voortvloeien uit de verantwoordelijkheid van rijk of provincies. Het projectbesluit is bedacht om dit soort procedures sneller en beter te laten verlopen dan in het verleden. Als een project bijvoorbeeld in strijd is met een omgevingsplan, bestaat de mogelijkheid om van het omgevingsplan af te wijken. Het is mogelijk dat het projectbesluit ook in de plaats komen van de omgevingsvergunning.

Bijlage F – Wetten die worden ondergebracht bij de nieuwe Omgevingswet

Een groot aantal wetten met betrekking tot omgevingsrecht gaat geheel of gedeeltelijk over in de nieuwe Omgevingswet. Het werkt als volgt (Rijksoverheid, z.d.):

- Wanneer een wet volledig opgaat in de nieuwe Omgevingswet, wordt die wet ook volledig ingetrokken. Dit gebeurt bijvoorbeeld bij de Wet algemene bepalingen omgevingsrecht (Wabo).
- Wetten die deels of grotendeels opgaan in de Omgevingswet, worden niet ingetrokken. Veel onderdelen komen wel te vervallen. Dit is bijvoorbeeld het geval bij de Waterwet en de Onteigeningswet.
- Daarnaast worden in een groot aantal wetten enkele artikelen aangepast.

Wetten die geheel opgaan in de nieuwe Omgevingswet (Rijksoverheid, z.d.):

Wet	Wordt ingetrokken via
Belemmeringenwet landsverdediging	Invoeringswet (art. 3.1)
Belemmeringenwet Privaatrecht	Invoeringswet (art. 3.1)
Crisis- en herstelwet	Invoeringswet (art. 3.1)
Interimwet stad en Milieubenadering	Invoeringswet (art. 3.1)
Ontgrondingenwet	Invoeringswet (art. 3.1)
Planwet verkeer en vervoer	Invoeringswet (art. 3.1)
Spoedwet wegverbreding	Invoeringswet (art. 3.1)
Tracéwet	Invoeringswet (art. 3.1)
Wet agrarisch grondverkeer	Aanvullingswet grondeigendom (art. 3.1)
Wet algemene bepalingen omgevingsrecht	Invoeringswet (art. 3.1)
Wet ammoniak en veehouderij	Invoeringswet (art. 3.1)
Wet bodembescherming	Aanvullingswet bodem (art. 2.1)
Wet geluidhinder	Aanvullingswet geluid (art.2.1)
Wet geurhinder en veehouderij	Invoeringswet (art. 3.1)

Wet	Wordt ingetrokken via
Wet hygiëne veiligheid badinrichtingen en zwemgelegenheden	Invoeringswet (art. 3.1)
Wet inrichting landelijk gebied	Aanvullingswet grondeigendom (art. 3.2)
Wet inzake de luchtverontreiniging	Invoeringswet (art. 3.1)
Wet natuurbescherming	Aanvullingswet natuur (art. 3.1)
Wet ruimtelijke ordening	Invoeringswet (art. 3.1)
Wet voorkeursrecht gemeenten	Aanvullingswet grondeigendom (art. 3.3)

Voorbeelden van wetten waarvan een deel opgaat in de nieuwe Omgevingswet:

Wet	Wordt gewijzigd door	Toelichting
Erfgoedwet	Invoeringswet (art. 2.8)	Lees bij de RCE over de verhouding tussen de erfgoedwet en Omgevingswet.
Mijnbouwwet	Invoeringswet (art. 2.17)	Regels over de veiligheidszone rond een mijnbouwinstallatie en de mijnbouwmilieuvergunning vervallen in de Mijnbouwwet.
Onteigeningswet	Aanvullingswet grondeigendom (art. 2.6)	Onteigening bij calamiteiten blijft in de Onteigeningswet.
Waterwet	Invoeringswet (art. 2.27)	De regels over het deltaprogramma en over heffingen blijven in de Waterwet.
Wet milieubeheer	Invoeringswet (art. 2.45) en Aanvullingswet geluid (art 2.4)	De onderwerpen stoffen, afvalstoffen, broeikasgasemissies, openbaarheid milieugegevens en milieuaansprakelijkheid blijven in de Wet milieubeheer.
Woningwet	Invoeringswet (art. 2.55)	Regels over woningcorporaties (verwijst naar een andere website) (opent externe website) blijven in de woningwet staan.

Bijlage G – Participatieregels per instrument

Instrument	Regels	Wie is verantwoordelijk voor het naleven van de participatieregels?	Waar staat het?
Omgevingsvisie	Motiveringsplicht	Bevoegd gezag	Omgevingsbesluit (art. 10.7)
Programma	Motiveringsplicht	Bevoegd gezag	Omgevingsbesluit (art. 10.8)
Omgevingsplan	Kennisgeving Motiveringsplicht	Bevoegd gezag (is B&W gemeente)	Omgevingsbesluit (art. 10.2, eerste lid) Omgevingsbesluit (art. 10.2, tweede lid)
Omgevingsverordening	Motiveringsplicht	Bevoegd gezag (is Gedeputeerde Staten)	Omgevingsbesluit (art. 10.3a)
Waterschapsverordening	Motiveringsplicht	Bevoegd gezag (is dagelijks bestuur van het waterschap)	Omgevingsbesluit (art. 10.3b)
Projectbesluit	Kennisgeving In deze kennisgeving staat: - wie worden betrokken, waarover en wanneer - wat de rol is van het bevoegd gezag en de initiatiefnemer - waar meer informatie beschikbaar komt Motiveringsplicht bij eventuele voorkeursbeslissing en projectbesluit	Bevoegd gezag Als een ander dan het bevoegd gezag initiatiefnemer is, kan het participatietraject wel een gezamenlijke actie zijn. Het bevoegd gezag en de initiatiefnemer bepalen samen de rolverdeling, waarbij het bevoegd gezag uiteindelijk beslist. Het bevoegd gezag geeft in de kennisgeving participatie aan wat de rollen zijn van het bevoegd gezag en de initiatiefnemer.	Omgevingswet (art. 5.47, 5.48 en 5.51) en Omgevingsbesluit (art. 5.3 en 5.5)
Omgevingsvergunning	In de Omgevingsregeling is een aanvraagvereiste participatie opgenomen. De initiatiefnemer moet aangeven of en zo ja, hoe hij aan participatie heeft gedaan en wat de resultaten daarvan zijn. Het bevoegd gezag betreft deze informatie bij de integrale belangenafweging.	Initiatiefnemer	Omgevingswet (art. 16.55) Omgevingsregeling (art 7.4)

Afbeelding B.3 Participatieregels per instrument (Rijksoverheid, 2020)

Bijlage H – Casestudies Koopmans intern

Naam project	Locatie in Angeren – plan opstellen
Datum	14-04-2021
Ontwikkelaar	Gerard Nijkamp/Sjoerd Hesselink

Stap 1. Afweging randvoorwaarden		
✓ Voldoende ruimte in het proces voor inbreng van stakeholders	✓ Projectontwikkelaar staat open voor inbreng van stakeholders	✓ Stakeholders moeten voldoende in staat worden gesteld om inbreng te leveren
<i>3x check? Door naar stap 2</i> <i>Niet 3x check? Traject beëindigen</i>		

Stap 2. Voldoen wettelijke verplichtingen	
Soort vergunning:	Bestemmingsplan en omgevingsvergunning
Instrument van de nieuwe Omgevingswet:	Omgevingsplan en omgevingsvergunning
Bijbehorende wettelijke verplichting:	Motiveringsplicht
<i>Opstarten logboek en door naar stap 3</i>	

Stap 3. Stakeholders identificeren	
Datum brainstormsessie:	1 mei 2021 (fictief)
Aanwezigen brainstormsessie:	Projectteam Koopmans, Gemeente en Verenigingen Angeren
<i>Stakeholdersoverzicht toevoegen als bijlage en door naar stap 4</i>	

Stap 4. Belevingswereld bepalen			
Groep stakeholders:	Omwonenden	Belevingswereld:	Geel
Groep stakeholders:	Verenigingen	Belevingswereld:	Rood
<i>Belevingswerelden noteren en door naar stap 5</i>			

Stap 5. Participatie model koppelen	
Participatieniveau:	☐ Informeren ☐ Raadplegen ☐ Adviseren ☒ Coproduceren ☐ Meebeslissen ☐ Faciliteren
Participatiemodel:	☐ Informatie-inspraakmodel ☐ Toetsmodel ☐ Meedenkmodel ☒ Co-productiemodel ☐ Zelfbeslissingsmodel
<i>Niveau en model kiezen en door naar stap 6</i>	

Stap 6. Participatievraag formuleren	
Participatievraag:	Wat zijn jullie suggesties voor de invulling van de openbare ruimte van het gebied?
	Wat zijn jullie suggesties voor de architectuur in het gebied?
<i>Vraag noteren en door naar stap 7</i>	

Stap 7. Participatie activiteiten opstellen			
Groep stakeholders:	Omwonenden	Participatie activiteit:	Inloopavond en creatieve sessie
Groep stakeholders:	Verenigingen	Participatie activiteit:	Online discussie
<i>Activiteiten noteren en door naar stap 8</i>			

Stap 8. Checklist goede participatie doorlopen	
Transparantie	✓ Belangen van alle betrokken partijen zorgvuldig inventariseren ✓ Betrek participanten zo vroeg mogelijk ✓ Zorg voor informatiesymmetrie: alle participanten kunnen bij dezelfde informatie ✓ Nodig onafhankelijke experts uit ✓ Maak vanaf het begin duidelijk wat al vast staat en wat onderhandelbaar is ✓ Wees niet bang voor conflicten
Kwaliteit	✓ Zorg voor voldoende budget voor het participatietraject ✓ Reserveer als initiërende partij voldoende tijd voor het participatietraject ✓ Houd participanten, zeker bij lange participatietrajecten, tussentijds op de hoogte ✓ Zorg voor constante reflectie en bijsturing
Gelijkheid	✓ Ontwerp gezamenlijk het proces en de voorwaarden van het participatietraject ✓ Zorg voor balans in de machtsverhouding tussen participanten onderling en tussen participanten en de initiërende partij ✓ Voorkom dominantie van een klein aantal participanten
Inclusiviteit	✓ Kies op basis van de stakeholdersanalyse welke participanten sowieso mee moeten doen, en pas indien noodzakelijk gedurende het proces aan ✓ Erken diversiteit en geef gelijke kansen aan inwoners om te participeren ✓ Maak participatie zichtbaar, opvallend en begrijpelijk, zodat iedereen kan meedoen.
Passendheid	✓ Bouw flexibiliteit in het proces in. Houd ruimte voor leren en improviseren ✓ Ontwerp een proces met verschillende participatievormen zodat het optimaal aansluit bij de verschillende belevingswerelden van de participanten ✓ Zet technologie in ✓ Overvraag participanten niet, voorkom participatie 'moeheid'
<i>Alles aangevinkt? Ga door naar stap 9</i>	

Stap 9. Communiceren met stakeholders			
Groep stakeholders:	Omwonenden	Communicatiemethode:	Brief met link naar YouTube video
Groep stakeholders:	Verenigingen	Communicatiemethode:	Brief met link naar YouTube video
<i>Stakeholders uitnodigen en door naar stap 10</i>			

Stap 10. Proces monitoren/logboek	
Notitie:	<i>Gedurende het participatietraject data van activiteiten en bijzonderheden noteren.</i>
Notitie:	-
Notitie:	-
<i>Bijzonderheden noteren en zo nodig bijsturen</i>	

Naam project	Oosterwold Almere – opstellen plan
Datum	14-04-2021
Ontwikkelaar	Reinier Hoenderdaal

Stap 1. Afweging randvoorwaarden		
✓ Voldoende ruimte in het proces voor inbreng van stakeholders	✓ Projectontwikkelaar staat open voor inbreng van stakeholders	✓ Stakeholders moeten voldoende in staat worden gesteld om inbreng te leveren
<i>3x check? Door naar stap 2 Niet 3x check? Traject beëindigen</i>		

Stap 2. Voldoen wettelijke verplichtingen	
Soort vergunning:	Bestemmingsplan
Instrument van de nieuwe Omgevingswet:	Omgevingsplan
Bijbehorende wettelijke verplichting:	Motiveringsplicht
<i>Opstarten logboek en door naar stap 3</i>	

Stap 3. Stakeholders identificeren	
Datum brainstormsessie:	1 mei (fictief)
Aanwezigen brainstormsessie:	Projectteam Koopmans (check door gemeente)
<i>Stakeholdersoverzicht toevoegen als bijlage en door naar stap 4</i>	

Stap 4. Belevingswereld bepalen			
Groep stakeholders:	Omwonenden	Belevingswereld:	Groen
<i>Belevingswerelden noteren en door naar stap 5</i>			

Stap 5. Participatie model koppelen	
Participatieniveau:	☐ Informeren ☐ Raadplegen ☐ Adviseren ☐ Coproduceren ☒ Meebeslissen ☐ Faciliteren
Participatiemodel:	☐ Informatie-inspraakmodel ☐ Toetsmodel ☒ Meedenkmodel ☐ Co-productiemodel ☐ Zelfbeslissingsmodel
<i>Niveau en model kiezen en door naar stap 6</i>	

Stap 6. Participatievraag formuleren	
Participatievraag:	Wat zijn jullie suggesties voor de inrichting van het gebied?
	Wat zijn jullie suggesties voor het regelen van het verkeer?
<i>Vraag noteren en door naar stap 7</i>	

Stap 7. Participatie activiteiten opstellen			
Groep stakeholders:	Omwonenden	Participatie activiteit:	Inloopavond en vervolgens een enquête of creatieve sessie
<i>Activiteiten noteren en door naar stap 8</i>			

Stap 8. Checklist goede participatie doorlopen	
Transparantie	✓ Belangen van alle betrokken partijen zorgvuldig inventariseren ✓ Betrek participanten zo vroeg mogelijk ✓ Zorg voor informatiesymmetrie: alle participanten kunnen bij dezelfde informatie ✓ Nodig onafhankelijke experts uit ✓ Maak vanaf het begin duidelijk wat al vast staat en wat onderhandelbaar is ✓ Wees niet bang voor conflicten
Kwaliteit	✓ Zorg voor voldoende budget voor het participatietraject ✓ Reserveer als initiërende partij voldoende tijd voor het participatietraject ✓ Houd participanten, zeker bij lange participatietrajecten, tussentijds op de hoogte ✓ Zorg voor constante reflectie en bijsturing
Gelijkheid	✓ Ontwerp gezamenlijk het proces en de voorwaarden van het participatietraject ✓ Zorg voor balans in de machtsverhouding tussen participanten onderling en tussen participanten en de initiërende partij ✓ Voorkom dominantie van een klein aantal participanten
Inclusiviteit	✓ Kies op basis van de stakeholdersanalyse welke participanten sowieso mee moeten doen, en pas indien noodzakelijk gedurende het proces aan ✓ Erken diversiteit en geef gelijke kansen aan inwoners om te participeren ✓ Maak participatie zichtbaar, opvallend en begrijpelijk, zodat iedereen kan meedoen.
Passendheid	✓ Bouw flexibiliteit in het proces in. Houd ruimte voor leren en improviseren ✓ Ontwerp een proces met verschillende participatievormen zodat het optimaal aansluit bij de verschillende belevingswerelden van de participanten ✓ Zet technologie in ✓ Overvraag participanten niet, voorkom participatie 'moeheid'
<i>Alles aangevinkt? Ga door naar stap 9</i>	

Stap 9. Communiceren met stakeholders			
Groep stakeholders:	Omwonenden	Communicatiemethode:	Persoonlijke brief
<i>Stakeholders uitnodigen en door naar stap 10</i>			

Stap 10. Proces monitoren/logboek	
Notitie:	<i>Gedurende het participatietraject data van activiteiten en bijzonderheden noteren.</i>
Notitie:	-
Notitie:	-
<i>Bijzonderheden noteren en zo nodig bijsturen</i>	

Naam project	Cruquius Sigma – plan opstellen
Datum	14-04-2021
Ontwikkelaar	Lotte Slaghekke

Stap 1. Afweging randvoorwaarden

✓ Voldoende ruimte in het proces voor inbreng van stakeholders	✓ Projectontwikkelaar staat open voor inbreng van stakeholders	✓ Stakeholders moeten voldoende in staat worden gesteld om inbreng te leveren
<i>3x check? Door naar stap 2 Niet 3x check? Traject beëindigen</i>		

Stap 2. Voldoen wettelijke verplichtingen

Soort vergunning:	Bestemmingsplan
Instrument van de nieuwe Omgevingswet:	Omgevingsplan
Bijbehorende wettelijke verplichting:	Motiveringsplicht
<i>Opstarten logboek en door naar stap 3</i>	

Stap 3. Stakeholders identificeren

Datum brainstormsessie:	1 mei (fictief)
Aanwezigen brainstormsessie:	Projectteam Koopmans en gemeente
<i>Stakeholdersoverzicht toevoegen als bijlage en door naar stap 4</i>	

Stap 4. Belevingswereld bepalen

Groep stakeholders:	Toekomstige bewoners	Belevingswereld:	Blauw en rood
Groep stakeholders:	Omwonenden	Belevingswereld:	Groen
<i>Belevingswerelden noteren en door naar stap 5</i>			

Stap 5. Participatie model koppelen

Participatieniveau: <i>Toekomstige bewoners</i>	☐ Informeren ☐ Raadplegen ☐ Adviseren ☒ Coproduceren ☐ Meebeslissen ☐ Faciliteren
Participatiemodel: <i>Toekomstige bewoners</i>	☐ Informatie-inspraakmodel ☐ Toetsmodel ☐ Meedenkmodel ☒ Co-productiemodel ☐ Zelfbeslissingsmodel
Participatieniveau: <i>Omwonenden</i>	☒ Informeren ☐ Raadplegen ☐ Adviseren ☐ Coproduceren ☐ Meebeslissen ☐ Faciliteren
Participatiemodel: <i>Omwonenden</i>	☒ Informatie-inspraakmodel ☐ Toetsmodel ☐ Meedenkmodel ☐ Co-productiemodel ☐ Zelfbeslissingsmodel
<i>Niveau en model kiezen en door naar stap 6</i>	

Stap 6. Participatievraag formuleren	
Participatievraag: <i>Toekomstige bewoners</i>	Wat zijn jullie suggesties voor de inrichting van de openbare ruimte? Wat zijn jullie suggesties voor de woning typologieën in dit gebied? Wat zijn jullie suggesties voor de architectuur?
Participatievraag: <i>Omwonenden</i>	Geen, alleen informeren.
<i>Vraag noteren en door naar stap 7</i>	

Stap 7. Participatie activiteiten opstellen			
Groep stakeholders:	Toekomstige bewoners	Participatie activiteit:	Inspraakbijeenkomst
Groep stakeholders:	Omwonenden	Participatie activiteit:	Inloopbijeenkomst
<i>Activiteiten noteren en door naar stap 8</i>			

Stap 8. Checklist goede participatie doorlopen	
Transparantie	✓ Belangen van alle betrokken partijen zorgvuldig inventariseren ✓ Betrek participanten zo vroeg mogelijk ✓ Zorg voor informatiesymmetrie: alle participanten kunnen bij dezelfde informatie ✓ Nodig onafhankelijke experts uit ✓ Maak vanaf het begin duidelijk wat al vast staat en wat onderhandelbaar is ✓ Wees niet bang voor conflicten
Kwaliteit	✓ Zorg voor voldoende budget voor het participatietraject ✓ Reserveer als initiërende partij voldoende tijd voor het participatietraject ✓ Houd participanten, zeker bij lange participatietrajecten, tussentijds op de hoogte ✓ Zorg voor constante reflectie en bijsturing
Gelijkheid	✓ Ontwerp gezamenlijk het proces en de voorwaarden van het participatietraject ✓ Zorg voor balans in de machtsverhouding tussen participanten onderling en tussen participanten en de initiërende partij ✓ Voorkom dominantie van een klein aantal participanten
Inclusiviteit	✓ Kies op basis van de stakeholdersanalyse welke participanten sowieso mee moeten doen, en pas indien noodzakelijk gedurende het proces aan ✓ Erken diversiteit en geef gelijke kansen aan inwoners om te participeren ✓ Maak participatie zichtbaar, opvallend en begrijpelijk, zodat iedereen kan meedoen.
Passendheid	✓ Bouw flexibiliteit in het proces in. Houd ruimte voor leren en improviseren ✓ Ontwerp een proces met verschillende participatievormen zodat het optimaal aansluit bij de verschillende beleavingswerelden van de participanten ✓ Zet technologie in ✓ Overvraag participanten niet, voorkom participatie 'moeheid'
<i>Alles aangevinkt? Ga door naar stap 9</i>	

Stap 9. Communiceren met stakeholders			
Groep stakeholders:	Toekomstige bewoners	Communicatiemethode:	Social media en vloggen
Groep stakeholders:	Omwonenden	Communicatiemethode:	Persoonlijke brief
<i>Stakeholders uitnodigen en door naar stap 10</i>			

Stap 10. Proces monitoren/logboek	
Notitie:	<i>Gedurende het participatietraject data van activiteiten en bijzonderheden noteren.</i>
Notitie:	-
Notitie:	-
<i>Bijzonderheden noteren en zo nodig bijsturen</i>	

Naam project	MARK Utrecht – plan opstellen
Datum	12-04-2021
Ontwikkelaar	Nico van der Zee

Stap 1. Afweging randvoorwaarden		
✓ Voldoende ruimte in het proces voor inbreng van stakeholders	✓ Projectontwikkelaar staat open voor inbreng van stakeholders	✓ Stakeholders moeten voldoende in staat worden gesteld om inbreng te leveren
<i>3x check? Door naar stap 2</i>		
<i>Niet 3x check? Traject beëindigen</i>		

Stap 2. Voldoen wettelijke verplichtingen	
Soort vergunning:	
Instrument van de nieuwe Omgevingswet:	N.V.T., gaat om de selectiefase
Bijbehorende wettelijke verplichting:	
<i>Opstarten logboek en door naar stap 3</i>	

Stap 3. Stakeholders identificeren	
Datum brainstormsessie:	Nader te bepalen
Aanwezigen brainstormsessie:	Projectteam Koopmans
<i>Stakeholdersoverzicht toevoegen als bijlage en door naar stap 4</i>	

Stap 4. Belevingswereld bepalen			
Groep stakeholders:	Omwonenden	Belevingswereld:	Rood/geel
Groep stakeholders:	Bedrijven	Belevingswereld:	Blauw
Groep stakeholders:	Ziekenhuis	Belevingswereld:	Groen
Groep stakeholders:	Gemeente	Belevingswereld:	Blauw
<i>Belevingswerelden noteren en door naar stap 5</i>			

Stap 5. Participatie model koppelen	
Participatieniveau:	☐ Informeren ☐ Raadplegen ☐ Adviseren ☒ Coproduceren ☐ Meebeslissen ☐ Faciliteren
Participatiemodel:	☐ Informatie-inspraakmodel ☐ Toetsmodel ☐ Meedenkmodel ☒ Co-productiemodel ☐ Zelfbeslissingsmodel
<i>Niveau en model kiezen en door naar stap 6</i>	

Stap 6. Participatievraag formuleren	
Participatievraag:	Willen jullie een plan maken voor de inrichting van de openbare ruimte?
	Willen jullie een plan maken voor de uitstraling van de architectuur?
<i>Vraag noteren en door naar stap 7</i>	

Stap 7. Participatie activiteiten opstellen			
Groep stakeholders:	Omwonenden	Participatie activiteit:	Inloopbijeenkomst en één-op- één gesprek
<i>Activiteiten noteren en door naar stap 8</i>			

Stap 8. Checklist goede participatie doorlopen	
Transparantie	✓ Belangen van alle betrokken partijen zorgvuldig inventariseren ✓ Betrek participanten zo vroeg mogelijk ✓ Zorg voor informatiesymmetrie: alle participanten kunnen bij dezelfde informatie ✓ Nodig onafhankelijke experts uit ✓ Maak vanaf het begin duidelijk wat al vast staat en wat onderhandelbaar is ✓ Wees niet bang voor conflicten
Kwaliteit	✓ Zorg voor voldoende budget voor het participatietraject ✓ Reserveer als initiërende partij voldoende tijd voor het participatietraject ✓ Houd participanten, zeker bij lange participatietrajecten, tussentijds op de hoogte ✓ Zorg voor constante reflectie en bijsturing
Gelijkheid	✓ Ontwerp gezamenlijk het proces en de voorwaarden van het participatietraject ✓ Zorg voor balans in de machtsverhouding tussen participanten onderling en tussen participanten en de initiërende partij ✓ Voorkom dominantie van een klein aantal participanten
Inclusiviteit	✓ Kies op basis van de stakeholdersanalyse welke participanten sowieso mee moeten doen, en pas indien noodzakelijk gedurende het proces aan ✓ Erken diversiteit en geef gelijke kansen aan inwoners om te participeren ✓ Maak participatie zichtbaar, opvallend en begrijpelijk, zodat iedereen kan meedoen.
Passendheid	✓ Bouw flexibiliteit in het proces in. Houd ruimte voor leren en improviseren ✓ Ontwerp een proces met verschillende participatievormen zodat het optimaal aansluit bij de verschillende belevingswerelden van de participanten ✓ Zet technologie in ✓ Overvraag participanten niet, voorkom participatie 'moeheid'
<i>Alles aangevinkt? Ga door naar stap 9</i>	

Stap 9. Communiceren met stakeholders			
Groep stakeholders:	Omwonenden	Communicatiemethode:	Website en social media
<i>Stakeholders uitnodigen en door naar stap 10</i>			

Stap 10. Proces monitoren	
Notitie:	<i>Gedurende het participatietraject data van activiteiten en bijzonderheden noteren.</i>
Notitie:	-
Notitie:	-
<i>Bijzonderheden noteren en zo nodig bijsturen</i>	

Naam project	Harmonie Winterswijk – plan opstellen
Datum	13-04-2021
Ontwikkelaar	Mathijs van Beem

Stap 1. Afweging randvoorwaarden		
✓ Voldoende ruimte in het proces voor inbreng van stakeholders	✓ Projectontwikkelaar staat open voor inbreng van stakeholders	✓ Stakeholders moeten voldoende in staat worden gesteld om inbreng te leveren
<i>3x check? Door naar stap 2</i> <i>Niet 3x check? Traject beëindigen</i>		

Stap 2. Voldoen wettelijke verplichtingen	
Soort vergunning:	Bestemmingsplan
Instrument van de nieuwe Omgevingswet:	Omgevingsplan
Bijbehorende wettelijke verplichting:	Motiveringsplicht
<i>Opstarten logboek en door naar stap 3</i>	

Stap 3. Stakeholders identificeren	
Datum brainstormsessie:	1 mei 2021 (fictief)
Aanwezigen brainstormsessie:	Projectteam Koopmans en gemeente
<i>Stakeholdersoverzicht toevoegen als bijlage en door naar stap 4</i>	

Stap 4. Belevingswereld bepalen			
Groep stakeholders:	Omwonenden groep 1	Belevingswereld:	Geel
Groep stakeholders:	Omwonenden groep 2	Belevingswereld:	Groen
<i>Belevingswerelden noteren en door naar stap 5</i>			

Stap 5. Participatie model koppelen	
Participatieniveau:	☐ Informeren ☒ Raadplegen ☐ Adviseren ☒ Coproduceren ☐ Meebeslissen ☐ Faciliteren
Participatiemodel:	☐ Informatie-inspraakmodel ☐ Toetsmodel ☒ Meedenkmodel ☐ Co-productiemodel ☐ Zelfbeslissingsmodel
<i>Niveau en model kiezen en door naar stap 6</i>	

Stap 6. Participatievraag formuleren	
Participatievraag:	Wat vinden jullie van de verkaveling?
<i>Vraag noteren en door naar stap 7</i>	

Stap 7. Participatie activiteiten opstellen			
Groep stakeholders:	Omwonenden groep 1	Participatie activiteit:	Infomarkt
Groep stakeholders:	Omwonenden groep 2	Participatie activiteit:	Klein comité
<i>Activiteiten noteren en door naar stap 8</i>			

Stap 8. Checklist goede participatie doorlopen	
Transparantie	✓ Belangen van alle betrokken partijen zorgvuldig inventariseren ✓ Betrek participanten zo vroeg mogelijk ✓ Zorg voor informatiesymmetrie: alle participanten kunnen bij dezelfde informatie ✓ Nodig onafhankelijke experts uit ✓ Maak vanaf het begin duidelijk wat al vast staat en wat onderhandelbaar is ✓ Wees niet bang voor conflicten
Kwaliteit	✓ Zorg voor voldoende budget voor het participatietraject ✓ Reserveer als initiërende partij voldoende tijd voor het participatietraject ✓ Houd participanten, zeker bij lange participatietrajecten, tussentijds op de hoogte ✓ Zorg voor constante reflectie en bijsturing
Gelijkheid	✓ Ontwerp gezamenlijk het proces en de voorwaarden van het participatietraject ✓ Zorg voor balans in de machtsverhouding tussen participanten onderling en tussen participanten en de initiërende partij ✓ Voorkom dominantie van een klein aantal participanten
Inclusiviteit	✓ Kies op basis van de stakeholdersanalyse welke participanten sowieso mee moeten doen, en pas indien noodzakelijk gedurende het proces aan ✓ Erken diversiteit en geef gelijke kansen aan inwoners om te participeren ✓ Maak participatie zichtbaar, opvallend en begrijpelijk, zodat iedereen kan meedoen.
Passendheid	✓ Bouw flexibiliteit in het proces in. Houd ruimte voor leren en improviseren ✓ Ontwerp een proces met verschillende participatievormen zodat het optimaal aansluit bij de verschillende belevingswerelden van de participanten ✓ Zet technologie in ✓ Overvraag participanten niet, voorkom participatie 'moeheid'
<i>Alles aangevinkt? Ga door naar stap 9</i>	

Stap 9. Communiceren met stakeholders			
Groep stakeholders:	Omwonenden groep 1	Communicatiemethode:	YouTube video
Groep stakeholders:	Omwonenden groep 2	Communicatiemethode:	Persoonlijke brief
<i>Stakeholders uitnodigen en door naar stap 10</i>			

Stap 10. Proces monitoren	
Notitie:	<i>Gedurende het participatietraject data van activiteiten en bijzonderheden noteren.</i>
Notitie:	-
Notitie:	-
<i>Bijzonderheden noteren en zo nodig bijsturen</i>	

Naam project	Whemedreef Arnhem - reflectie
Datum	13-04-2021
Ontwikkelaar	Sjoerd Hesselink

Stap 1. Afweging randvoorwaarden

✓ Voldoende ruimte in het proces voor inbreng van stakeholders	✓ Projectontwikkelaar staat open voor inbreng van stakeholders	✓ Stakeholders moeten voldoende in staat worden gesteld om inbreng te leveren
<i>3x check? Door naar stap 2 Niet 3x check? Traject beëindigen</i>		

Stap 2. Voldoen wettelijke verplichtingen

Soort vergunning:	Bestemmingsplan en omgevingsvergunning
Instrument van de nieuwe Omgevingswet:	N.V.T.
Bijbehorende wettelijke verplichting:	N.V.T.
<i>Opstarten logboek en door naar stap 3</i>	

Stap 3. Stakeholders identificeren

Datum brainstormsessie:	Datum in het verleden
Aanwezigen brainstormsessie:	Koopmans projectteam
<i>Stakeholdersoverzicht toevoegen als bijlage en door naar stap 4</i>	

Stap 4. Belevingswereld bepalen

Groep stakeholders:	Omwonenden	Belevingswereld:	Groen
<i>Belevingswerelden noteren en door naar stap 5</i>			

Stap 5. Participatie model koppelen

Participatieniveau:	☒ Informeren ☐ Raadplegen ☐ Adviseren ☐ Coproduceren ☐ Meebeslissen ☐ Faciliteren
Participatiemodel:	☒ Informatie-inspraakmodel ☐ Toetsmodel ☐ Meedenkmodel ☐ Co-productiemodel ☐ Zelfbeslissingsmodel
<i>Niveau en model kiezen en door naar stap 6</i>	

Stap 6. Participatievraag formuleren

Participatievraag:	Geen, alleen informeren.
<i>Vraag noteren en door naar stap 7</i>	

Stap 7. Participatie activiteiten opstellen

Groep stakeholders:	Omwonenden	Participatie activiteit:	Inloopbijeenkomst en één-op- één gesprek
<i>Activiteiten noteren en door naar stap 8</i>			

Stap 8. Checklist goede participatie doorlopen	
Transparantie	○ Belangen van alle betrokken partijen zorgvuldig inventariseren ✓ Betrek participanten zo vroeg mogelijk ✓ Zorg voor informatiesymmetrie: alle participanten kunnen bij dezelfde informatie ○ Nodig onafhankelijke experts uit ✓ Maak vanaf het begin duidelijk wat al vast staat en wat onderhandelbaar is ✓ Wees niet bang voor conflicten
Kwaliteit	✓ Zorg voor voldoende budget voor het participatietraject ✓ Reserveer als initiërende partij voldoende tijd voor het participatietraject ✓ Houd participanten, zeker bij lange participatietrajecten, tussentijds op de hoogte ○ Zorg voor constante reflectie en bijsturing
Gelijkheid	○ Ontwerp gezamenlijk het proces en de voorwaarden van het participatietraject ✓ Zorg voor balans in de machtsverhouding tussen participanten onderling en tussen participanten en de initiërende partij ○ Voorkom dominantie van een klein aantal participanten
Inclusiviteit	✓ Kies op basis van de stakeholdersanalyse welke participanten sowieso mee moeten doen, en pas indien noodzakelijk gedurende het proces aan ✓ Erken diversiteit en geef gelijke kansen aan inwoners om te participeren ✓ Maak participatie zichtbaar, opvallend en begrijpelijk, zodat iedereen kan meedoen.
Passendheid	✓ Bouw flexibiliteit in het proces in. Houd ruimte voor leren en improviseren ○ Ontwerp een proces met verschillende participatievormen zodat het optimaal aansluit bij de verschillende belevingswerelden van de participanten ✓ Zet technologie in ✓ Overvraag participanten niet, voorkom participatie 'moeheid'
<i>Alles aangevinkt? Ga door naar stap 9</i>	

Stap 9. Communiceren met stakeholders			
Groep stakeholders:	Omwonenden	Communicatiemethode:	Brief
<i>Stakeholders uitnodigen en door naar stap 10</i>			

Stap 10. Proces monitoren/logboek	
Notitie:	Niet bijgehouden
<i>Bijzonderheden noteren en zo nodig bijsturen</i>	

Bijlage I – Uitgewerkte interviews

Interview 1 – Marten ter Haar, projectontwikkelaar.

Nadi: Wat is je naam en wat doe je voor werk?

Marten: Mijn naam is Marten ter Haar en ik ben projectontwikkelaar bij van Wijnen projectontwikkeling.

Nadi: En hoe lang doe je dit werk al?

Marten: Deze functie al 6 maanden en daarvoor was ik adviseur vastgoed. Eigenlijk deed ik daar ook vastgoedontwikkeling. Maar dan meer als adviseur. Dus ik kwam daar vaak bij onderwijsinstellingen, zorginstellingen en gemeenten die vastgoed ontwikkeld wilden hebben maar daar zelf geen personeel voor hebben. En daarnaast ook wat meer vastgoed beleidsvraagstukken. Maar ik merkte wel steeds meer dat ik wat commerciëler wilde en ik zat wel heel veel in de maatschappelijke hoek. Ik wil wel graag even wat anders proberen. Want als adviseur kom je wel heel makkelijk overal aan tafel maar je bent nooit echt de beslisser. Dat vond ik wel lastig op een gegeven moment dus toen wilde ik op zoek gaan naar iets commerciëlers.

Nadi: Dan komen er nu eerst een paar algemene vragen. Is de fasering van projectontwikkeling op deze manier juist? En dan is dit natuurlijk wel een vereenvoudigde weergave.

Marten: Ja dat lijkt me juist.

Nadi: Klopt het volgens jou dat participatie plaatsvindt in de initiatief- en ontwikkelingsfase?

Marten: Niet alleen, maar wel daar ligt wel het zwaartepunt.

Nadi: Dat hebben inderdaad meerdere mensen gezegd. Vind jij ook dat het doorloopt?

Marten: Ja, participatie in de initiatief- en ontwikkelingsfase gaat veel meer over wie zijn betrokken en hoe kan ik die die zo goed mogen meenemen om hun belangen te dienen. Maar als je gaat realiseren heeft dat natuurlijk ook impact op de omgeving dus daar is participatie ook erg belangrijk. Bij ons geldt binnen van Wijnen de verdeling dat participatie eigenlijk in die ontwikkelingsfase bij de ontwikkelaar ligt en vanaf realisatie wat meer richting de bouw. Omdat het dan echt gaat over bouwoverlast en waar we graag wagens neerzetten en dat soort zaken. Dan moet je inderdaad informeren en communiceren.

Nadi: Wat zijn volgens jou de voordelen van een goed participatietraject?

Marten: Het allergrootste voordeel is dat je meer kwaliteit realiseert. Kwaliteit is een project wat zoveel mogelijk mensen blij maakt. Dus als jij daar de mensen goed in meeneemt en je haalt goed op wat zij ervan verwacht en dan kan je dus veel meer rekening mee houden dus dan is de kans dat je iets naar hun wens maakt veel groter. Als je dat niet goed doet en dat stagneert dan komt het altijd op een moment waarop het niet uitkomt en dan sta je een beetje achter. Want mensen zijn dan geïrriteerd dus voor je proces helpt het ook heel erg.

Nadi: Wat moet er volgens jou overwogen worden voordat je een participatietraject gaat opstarten?

Marten: Hoe bedoel je dat precies?

Nadi: Met andere woorden wanneer is het niet zinvol? Je moet eerst een paar dingen overwegen voordat je überhaupt begint.

Marten: Je moet altijd wel een duidelijk beeld hebben van waar je zelf wilt vertrekken. Je kan niet zomaar zeggen van nou ik wil iets doen en wat vinden jullie daarvan? Mensen willen toch

wel graag concreet ergens op reageren. Anderzijds moet je dat ook niet overdreven doen want mensen willen ook het gevoel hebben dat ze er nog iets van te vinden hebben. Uiteindelijk heb je altijd mensen die er van alles van willen vinden. Dat is wel soms wel lastig, hoe ver nodig je de buurt uit. Dat soort vragen moet je jezelf stellen.

Nadi: Wat denk je dat succesfactoren zijn voor goede participatie?

Marten: Met name de momenten waarop je dat doet en de manier waarop je doet. Misschien kan ik het best omschrijven hoe je het niet moet doen. Dat is dat je in ieder geval dat je niet het gevoel moet geven van ik wil iets en ik heb eigenlijk nodig dat jij dat jij het daarmee eens bent. Dus dat je het gevoel geeft van ik moet even iets doordrukken en ik moet participatie doen. Dat vind ik vooral lastig en die uitstraling moet je niet hebben, en soms moet je daar dan andere mensen voor inschakelen. Want ik heb zelf ook wel eens gemerkt dat in mijn rol als adviseur dat je heel lang en hard hebt gewerkt aan iets, een resultaat waar ik best trots op ben en dan ga je daar presenteren en dan gaan mensen allemaal lastige vragen stellen. Dan kan je ten eerste constateren dat je te laat bent dus dat je dat eerder had moeten doen. En dan wordt je al vrij snel geïrriteerd zo van ja maar ik kan heel goed over nagedacht, dit is gewoon een goed idee. En die indruk wil je niet wekken en dus daarom is het belangrijk om na te denken over wie je dat dan laat presenteren.

Nadi: Je bedoelt daarmee bijvoorbeeld externe experts inschakelen? Bijvoorbeeld de stedenbouwer laten vertellen over waarom die keuzes zijn gemaakt, en de verkeerskundige laten vertellen over zijn keuzes?

Marten: Ja op die manier.

Nadi: Nou dat waren de algemene vragen, dan een paar vragen over je eigen ervaringen. Heb je zelf ervaring met participatie bij het projectontwikkeling?

Marten: In het laatste half jaar nog niet, want het is natuurlijk ook een beetje een lastige tijd. Ik heb nu geen project dat in die fase zit. Maar bij mijn vorige rol wel.

Nadi: Tijdens de participatietrajecten waar je aan deelgenomen hebt, waar liep je dan vaak tegenaan? Iets wat vaker terugkomt.

Marten: Wat ik lastig vond is altijd een modus vinden waarin je echt het gevoel creëert dat je samen met mensen een oplossing vindt. En dat heeft ook met jezelf te maken, met hoe je zelf overkomt en of je daartoe bereid bent. Of dat ik net als zij het gevoel heb van; ja maar ik wil gewoon wat ik wil. Ik vind dit een mooi voorbeeld, goed om te illustreren denk ik. Een bepaalde buurtbewoner die eigenlijk alles wat jij gaat doen afkeurt. Dat vond ik zelf lastig, hoe neem je die mensen nu mee? Want ik heb ook geleerd dat heel geïrriteerd tegen iemand zeggen 'ja het komt er toch wel' ook niet werkt.

Nadi: Heb je zelf ook enig idee hoe je dat kunt voorkomen?

Marten: Ik heb geleerd dat ik daar van begin af aan beter rekening mee moet houden. Meer openstaan voor ideeën en dus ook echt de intentie hebben om ideeën op te halen. Ook kunnen erkennen dat er soms mensen zijn die er meer verstand van hebben.

Nadi: En wat is je beste tip voor goede participatie? Dus wat is iets waarvan je echt zou zeggen nou dat zou de volgende keer nog een keer doen.

Marten: In de gevallen waarin het wel goed ging was ik inderdaad wel vaker op tijd en geef je wel voldoende ruimte dus het werkt. Maar ook wel de setting waarin je participatie doet, dus je moet een beetje een soort informele sfeer creëren en niet op het podium staan en presenteren. Soms moet het ook gewoon niet te gelikt zijn dus, niet de strakste presentatie, niet in je mooiste pak.

Nadi: Klopt, het moet ook leuk blijven.

Marten: En ja, de beste participatie avonden zijn de avonden besloten met een borrel is mijn ervaring.

Nadi: En heb je ook ervaring met participatie tijdens coronatijd?

Marten: Ja ik had wel wat lopen maar dat werd dus uitgesteld. Maar ik denk wel dat het de drempel wat kan verlagen om meer te doen. Het is makkelijk om thuis achter de computer te gaan zitten.

Nadi: Dat denk ik ook. Dan een paar vraagjes betreft feedback over de handleiding. Waar loop je tegenaan bij het gebruiken van de guide?

Marten: Ik heb hem natuurlijk niet echt gebruikt, maar ik wij hadden ook ergens een handleiding voor gemaakt door een afstudeerder. Waar ik toen tegen aan liep, en je moet zelf maar beoordelen of dit ook voor jouw handleiding geldt, is dat die handleiding probeerde alles heel erg in hokjes te duwen. Elke situatie was heel erg uitgekristalliseerd, terwijl je zelf soms beter een afweging kan maken. En dan kun je denk ik beter zeggen; je moet hier en hier rekening mee houden in plaats van echt iets voorschrijven.

Nadi: Nee ik denk dat ik dat niet heb gedaan. Ik heb in de handleiding geprobeerd een richtlijn te geven, en inspiratie. Maar ik heb er ook duidelijk bij gezet dat de ontwikkelaar altijd kan afwijken van de richtlijn, en dat je altijd zelf moet nadenken wat in jouw geval (bij jouw project) het beste past. Het is altijd maatwerk, en er bestaat niet een juiste manier. Maar wel een goede tip inderdaad.

Marten: Oja ik zie het, dat heb je goed gedaan. Dat vond ik wel sterk van deze guide, dat je inderdaad gewoon eerst begon met de uitleg over participatie, en dat je uitlegt hoe mensen denken. Omdat ik denk dat het belangrijke competentie van een ontwikkelaar is dat je gevoel voor omgeving hebt, en ik denk dat je handleiding daarbij helpt.

Nadi: Ja dat denk ik ook, het is ook allemaal inderdaad niet in beton gegoten of wat dan ook. Het is meer om een richtlijn te geven als je zelf even een beetje vastloopt of wat dan ook. Volgende vraag, mis je nog stappen of uitleg bij bepaalde stappen?

Marten: Er is niet iets waarvan ik denk, dit moet je echt toevoegen. Het meeste lijkt er wel in te zitten.

Nadi: Vind je de guide zo handig in gebruik?

Marten: Dat je eerst begint met een stukje uitleggen wat zijn je mogelijkheden hoe weeg je af dat is goed. En uiteindelijk dat checklistje vink ja af, ja dat is wel handig.

Nadi: Top, bedankt voor het meewerken aan dit interview.

Interview 2 – Niek Broeze, conceptontwikkelaar.

Nadi: Wat is uw naam en wat doet u voor werk?

Niek: Niek Broeze, conceptontwikkelaar bij Explorius.

Nadi: Hoe lang doe je dit werk al?

Niek: Ruim 5 jaar conceptontwikkelaar en daarvoor nog 10 jaar projectontwikkelaar.

Nadi: Is de fasering van projectontwikkeling op deze manier juist? En dan moet je het zeg maar zo zien dat het een vereenvoudigde versie is van deze fasering.

Niek: Klopt ja.

Nadi: Klopt het volgens jou dat participatie plaatsvindt in de initiatief- en ontwikkelingsfase?

Niek: Klopt, maar het ligt er ook aan wat je als je participatie ziet. Als je ook de informatieverschaffing mee telt dan loopt het ook door in de andere fases.

Nadi: Wat zijn volgens jou de voordelen van een goed participatietraject?

Niek: Nou dat je daarna een soepele procedure hebt. Als je stakeholders achteraf confronteert met een plan dan krijg je geheid gezeur. Je moet ze laten meedenken en dat hoeft niet te betekenen dat je met een blanco vel begint. Je moet gewoon uitleggen wat je plannen zijn en dan kunnen zij zeggen nou ik heb hier ook een mening over. En daar heb je later tijdens het stemmen bij de procedure baat bij.

Nadi: Welke randvoorwaarden moeten overwogen worden voordat je een participatietraject opstart, dus met andere woorden wanneer is het niet zinvol om het te doen?

Niek: Als je al wel een beetje een beeld hebt van wat je gaat maken en je weet dat als het plan compleet anders wordt dat je geen project hebt, dan moet je niet zeggen van nou dan gaan we even met een blanco vel beginnen. Nee, je moet gewoon wel eerlijk zeggen en zijn en waar je staat. Dus: we hebben dit voor deze locatie bedacht, het is nog niet in beton gegoten maar dit is wel ons plan.

Nadi: Precies, het is dus de belangrijkste randvoorwaarde dat er nog ruimte is?

Niek: Ja, natuurlijk. Als je het gaat doen dat er voldoende ruimte is. Maar ruimte kan ook betekenen dat je bijvoorbeeld in je openbare ruimte zegt van nou: bij ons is de openbare ruimte ellendig kunnen we dat niet gelijk meenemen? Of parkeren. We hebben heel veel parkeerproblemen of we missen een speeltuintje voor de kinderen, kunnen jullie dat niet in die gebiedsontwikkeling meenemen? Dat hoeft niet per se te gaan over de opstallen.

Nadi: Wat zijn volgens jou de succesfactoren voor goede participatie?

Niek: Als je wat doet moet je vooral zorgen dat je inderdaad de stakeholders in zo breed mogelijke zin in beeld hebt en ga gewoon een gesprek aan. Wees niet te bang om je plan te laten zien en wees ook gewoon eerlijk. Ik had laatst een gesprek met een buurman die zegt: jullie bouwen een wolkenkrabber daar voor mijn deur en toen zei de heer: ja als je dat nou gewoon aan de andere kant van de weg doet dan heb ik er geen last van. En toen wel gezegd van ja maar dit is dus een beetje dat 'not in my backyard' principe. Soms is het maar goed de stad groter dan het belang van een individu is. Dus wees daar gewoon eerlijk in. Het is gewoon van tevoren duidelijk zijn over wat ze ook nog te veranderen valt en wat gewoon vast staat.

Nadi: Dat was het algemene deel en dan komen er nu een aantal vragen over je eigen ervaringen met participatie. Ten eerste dan de vraag heeft u zelf ervaring met participatie bij projectontwikkeling?

Niek: Jazeker, dat kom je helemaal nu vaak tegen nu we veel meer binnenstedelijk bouwen.

Nadi: Bij de participatietrajecten die je gedaan hebt, zijn er dingen waar je tegenaan liep? En zo ja, wat was dan het meest voorkomende waar je tegenaan loopt?

Niek: Nou dat je als je alle stakeholders, alle eisen en wensen bij elkaar op stapelt dat je geen plan hebt. Daar liggen heel veel tegenstrijdige belangen, want de ene wil heel veel groen en dan de andere heel veel woningen. Als je alle stakeholders naast elkaar zet dan hoeft er niet perse een sluitend verhaal te zijn. Dus je zult uiteindelijk toch een afweging moeten maken van welk belang is nou belangrijker dan de ander. Dat is wel lastig.

Nadi: Hoe denk je dat dat voorkomen zou kunnen worden?

Niek: Je moet daar ook eerlijk zijn van nou ja goed ik snap dat je deze eisen en wensen hebt, maar we kunnen niet alle eisen en wensen voldoen. Dus we proberen dat zo goed en zo kwaad mogelijk rekening mee te houden maar soms heb je gewoon tegenstrijdige belangen dus dan moet je gewoon dan ook eerlijk in zijn. Dus gewoon voornamelijk goed communiceren en dat is de oplossing.

Nadi: Wat is je beste tip voor een goed participatietraject? Dus dat is een niet per sé wat je zelf als ervaring hebt gehad maar dit kan gewoon eigenlijk alles zijn, een gouden tip.

Niek: Nou wat heel belangrijk is dat je een aantal avonden/bijeenkomsten gedaan hebt dat je dat heel goed terugkoppelt. Zo van nou dit is wat we ook gedaan hebben uit het vorige overleg en dat hebben we op deze manier verwerkt. Of de zaken onderbouwen waarom je iets niet hebt gedaan. Als in jullie hebben dat wel gezegd maar om die reden hebben we ervoor gekozen om het nu even niet te doen. Dan wel heel duidelijk die link leggen met eerdere overleggen zodat je resultaten kunt tonen op basis van hun inbreng zodat ze ook echt weten dat er iets mee gedaan wordt. Bij een ander project hadden we ook een participatiejournaal opgesteld, en dit werd door de gemeenteraad heel erg gewaardeerd.

Nadi: Heb je ook ervaring met participatie in coronatijd en wat is je ervaring daarmee?

Niek: Ja, je kunt dus geen fysieke bijeenkomsten meer organiseren. In Zwolle zijn we overgeschakeld op websites met informatie die je anders in een inloopavond had getoond. Wat je dan krijgt is dat je bijvoorbeeld de tijd om vragen te stellen verlengt. En je zegt in plaats van die avond vragen stellen kan dat nadien nog via de mail. En je kunt webinars organiseren waar je experts laat praten.

Nadi: Stel je zou deze guide zelf gebruiken, zijn er dan nog dingen waar je tegenaan loopt?

Niek: Het lijkt mij wel redelijk helder en het zijn heldere stappen. Of ik nou toevoegen heb weet ik niet, maar het kan zeker nuttig zijn. In eerste instantie lijkt het mij wel lastig dat je een verschillende aanpak hebt voor verschillende stakeholders, betekent dat dat je voor de ene wat anders moet gaan organiseren voor de andere? Dat is wel lastig.

Nadi: Nee, het is ook meer om een bepaalde richting te geven en nieuwe ideeën op te doen. Het is ook niet de bedoeling dat je hele kleine groepjes maakt dat je 600 verschillende dingen gaan organiseren. Maar het is meer twee of drie groepen onderscheiden dat zal best wel kunnen als je een groot project hebt, zodat je toch iedereen persoonlijke kunt bedienen

Niek: Dat klopt, kijk in feite voor de grotere projecten doen we dat ook wel. Omdat je dan toekomstige geïnteresseerde een andere manier doet dan omwonenden bijvoorbeeld. En omwonenden weer anders dan een iemand die die volledig gefocust is op behoud van bomen. Daar richt je de presentatie ook wel op in.

Nadi: Dat is ook inderdaad een beetje het doel daarvan om daar een over na te denken.

Nadi: Mis je nog stappen in dit stappenplan of uitleg bij bepaalde stappen?

Niek: Het is handig om bij stap twee eerst te kijken of de betreffende gemeente zelf participatiebeleid heeft. Bijvoorbeeld Utrecht heeft al een eigen beleid, en met de nieuwe Omgevingswet zullen vast meer gemeenten zit zelf gaan opstellen.

Nadi: Dat is wel een goeie om toe te voegen want dat heb ik er nu nog niet in staan. Maar het is wel een handige eerste stap binnen die stappen om eens te kijken of de gemeente er al wat over geroepen heeft. Want dit is nu gewoon landelijk.

Nadi: Is de guide in combinatie met het invulformat zo handig in gebruik?

Niek: Ja dat lijkt mij wel. Belangrijk is om tijdens het proces bij stap 10 de verslaglegging heel goed bij te houden.

Nadi: Oké, dat waren de vragen al weer. Bedankt voor je medewerking Niek!

Interview 3 – Mark Broekhuijsen, strategisch ontwikkelaar.

Nadi: Wat is je naam en wat doe je voor werk?

Mark: Mijn naam is Mark Broekhuijsen, strategisch ontwikkelaar bij Nijhuis Bouw. En dat betekent dat ik vanaf het eerste initiatief een locatie moet proberen te verwerven tot en met een soort schets ontwerp, en op het moment dat daar een handtekening staat dan draag ik het over.

Nadi: En hoelang doe je dat werk al?

Mark: 18 jaar, en de laatste twee jaar combineer ik het met een MT-functie. Dat is meer intern gericht, dus dat heeft niet zoveel met dit onderdeel te maken. Hierdoor is mijn werk wel iets veranderd de laatste 3 jaar. Dus iets meer op personeelsbeleid, iets meer op strategie. Maar de hoofdmoot van mijn werk is nog steeds hetzelfde.

Nadi: Klopt volgens jou de fasering van projectontwikkeling op deze manier? En dat is dan natuurlijk een vereenvoudigde versie.

Mark: Zeker dat klopt.

Nadi: Klopt dat dat volgens jou participatie plaatsvindt in de initiatief- en ontwikkelingsfase?

Mark: Ja dat klopt.

Nadi: De meeste mensen die ik interview zeggen 'Ja, maar niet alleen. Want dat blijft wel doorlopen', ben je daar ook mee eens?

Mark: Nee daar ben ik het niet mee eens. Want dan moeten we het eerst hebben over wat participatie is. Als zij dat zeggen dan heb je dus een verschillend beeld over wat participatie is. Ik vind participatie het betrekken van omwonenden, stakeholders, uit het gebied in de plannen die je aan het maken bent. En het is meer informeren op onderdelen of co-creëren. Maar zeker niet dat zij mogen ontwerpen of wat dan ook. Natuurlijk heb je ook in de realisatiefase te maken met communicatie met omwonenden. Maar dan heb je het over een heel ander onderdeel, dan gaat het veel meer over overlast beperking en dergelijke. Dat is wel communicatie maar dan is het geen participatie want ze denken niet meer mee over het project.

Nadi: Dat dacht ik dus ook inderdaad. Het tweede wat je noemt vind ik ook communicatie en niet zo zeer participatie. Sommige mensen die ik daarover heb geïnterviewd hebben dus een andere definitie van participatie, maar ik sluit me aan bij wat jij zegt, dat het voornamelijk in de eerste twee fases plaatsvindt.

Mark: Ja dat denk ik, je maakt aan de voorkant een communicatieplan. Het zijn twee trajecten. Dat is participatie om mensen te informeren en te komen tot een plan tot het is vergund. En dan heb je communicatie, vanaf het moment van vergunning tot en met oplevering. Wat mij betreft is er dan niet echt meer ruimte voor participanten om iets in te brengen.

Nadi: Wat zijn volgens jou de voordelen van een goed participatietraject?

Mark: Kijk uiteindelijk wil je een zo breed mogelijk gedragen plan, dat is het allerbelangrijkste. En dat doe je omdat uiteindelijk de gemeenteraad bepaalt of het project doorgaat ja of nee. Dus ik zeg altijd de macht ligt echt bij de gemeenteraad, niet bij mij als ontwikkelaar, niet bij een wethouder. De raad bepaalt, en de raad is afhankelijk van zijn inwoners want die worden gekozen. Dus als er maar één buurtbewoner naar de raad gaat dan kan daar best veel gedoe van komen. Je hebt een individueel belang versus de stadsbelang, en de raad moet dat belang afwegen. Iedereen vindt het prima als er torens komen, maar niet in mijn achtertuin, het 'not in my backyard' principe. Participatie moet er gewoon voor zorgen dat mensen niet overvallen

worden door het verhaal. En dat ze vooral meegenomen worden met het idee, in twee a drie jaar tijd gaat wat veranderen. En dat er wat gaat veranderen is negen van de 10 keer echt wel zo, dat kan je niet tegenhouden. Omdat het staatsbelang altijd groter is dan het individuele belang. Alleen vind ik dat je verantwoordelijk bent om mensen daarin mee te nemen. Mensen kunnen we echt heel veel stress van dit soort nieuws hebben.

Nadi: Welke randvoorwaarden moet volgens jou overwogen worden voordat er een participatietraject wordt opgestart? Dus zeg maar andersom gezien wanneer is het ook niet nuttig? Als er bijvoorbeeld een bepaalde situatie zich voordoet dat je denkt van nou ja dan kunnen we dat beter niet doen.

Mark: Als je bouwt en als je geen stakeholders in het gebied hebt dan heeft het niet zo heel veel zin.

Nadi: En als je zelf al heel veel plannen hebt bedacht, dus zeg maar hoe jij het eigenlijk voor je ziet, vind je dan nog zinvol om echt te gaan participeren?

Mark: Dat kan in mijn ogen niet nee. Bijvoorbeeld in Zwolle hadden we een project met nog helemaal een blanco vel. En toen zijn we naar de buurt gegaan en hebben we gezegd: we willen hier wat gaan doen, wat kunnen jullie ons meegeven? Ja het parkeren is een probleem, dit is een probleem, dat is een probleem. En dat hebben allemaal opgeschreven en dan hebben we meegenomen in het programma van eisen. Dan verwerken we dat en kunnen we al tegen de buurt zeggen: kijk dit hebben we al voor u opgelost. En daarna blijven we ze informeren.

Nadi: Wat zijn volgens jou succesfactoren voor een goed participatietraject?

Mark: Eerlijkheid. Je moet mensen eerlijk vertellen hoe het ervoor staat en je moet het hele proces uitleggen. Voor ons is het proces heel duidelijk maar voor een individu niet. Dus ik leg ook altijd uit welke juridische middelen ze hebben. Door dat te vertellen kweek je al vertrouwen. Dus ik vertel ook van de zomer willen we het bestemmingsplan inbrengen, betekent dat u dan mogelijkheid heeft om bezwaar in te dienen. Natuurlijk hoop ik dat u dat niet doet en dat we voor die tijden samen een mooi plan maken. Wij hebben amper bezwaren omdat de participatie altijd zo goed is geweest dat alle problemen aan de voorkant zijn getackeld. Investeren in die relatie is heel belangrijk.

Nadi: Heb je zelf ervaring met participatie bij projectontwikkeling?

Mark: Heel heel heel veel.

Nadi: En tijdens deze participatietrajecten, wat is het meest voorkomende probleem waar je tegenaan loopt?

Mark: Mensen die niet meer openstaan voor enige flexibiliteit of aanpassen.

Nadi: En heb je ook enig idee hoe dit zeg maar voorkomen zou kunnen worden?

Mark: Zo vroeg als mogelijk, zo open als mogelijk communiceren. Vertrouwen kweken en proberen de emotie eruit te halen. Het is voor ons geld verdienen en voor hun is het hun alledaagse uitzicht of gevoel. Ik kan me best voorstellen dat dat voor hen moeilijker is.

Nadi: Wat is je beste tip voor een goed participatietraject? Wellicht iets wat je in het verleden hebt gedaan wat zo goed is bevallen dat je denkt nou dit gaan we bij ieder participatietraject doen.

Mark: Nou sowieso het vastleggen van gesprekken. En ik ben heel erg van de koffiedrinken bij mensen thuis. Op het moment dat je een groep bent heb je een grotere bek dan als je één op één bent. Ik vind dat als je kijkt hoeveel geld er omgaat bij die ontwikkelingen dan kan je best wel een paar avonden paraat staan voor die koffie momentjes. Dan ben je veel persoonlijker

bezig. Dan kan je veel beter luisteren en anders heb je altijd een groep van 20 mensen, twee hebben een grote bek en dan denk je dat de rest erin meegaat. Als je die twee alleen zet dan zeggen ze niet zoveel. Als je gewoon langs gaat zien ze dat je ook gewoon een mens bent van vlees en bloed.

Nadi: Heb je ook ervaring met participatie tijdens coronatijd, en zo ja en wat is je ervaring daarmee?

Mark: Niet goed, nee dat werkt niet want het persoonlijke wat ik net zei dat kan dus niet. Ik blijf wel individuele gevallen opzoeken, maar de wat grotere sessies kan je gewoon niet doen. We hebben nou heel veel dingen online gedaan. Nou als je iets doodslaat is is participatie online. We hebben webinars georganiseerd, dan doe je participatie voor de Bühne. Dan doe je het echt omdat het moet.

Nadi: Goed dan even over de handleiding. Loop je ergens tegenaan als je deze zelf zou gebruiken?

Mark: Nou ik ben niet zo heel erg van onderleggers, maar je moet toch iets maken natuurlijk. En ja het idee van deze guide is echt goed hoor. En die belevingswereld geloof ik heel erg in. Op welke manier moet je mensen benaderen ja en het persoonlijk maken. Ik had de activiteiten wel iets anders ingedeeld maar goed ik snap het wel. Ik vind een een-op-eengesprek iets wat overall past, en echt een categorie apart. En misschien wordt het werken in jouw format lastig als het een heel groot project is. Dus daar zou ik als ik jou was ook nog even naar kijken. Maar het is in ieder geval heel goed stappenplan om te gebruiken.

Nadi: Mis je nog stappen of uitleg?

Mark: Nee.

Nadi: En vind je het zo handig in gebruik? Daar heb je eigenlijk net al op geantwoord, het format misschien niet zo...

Mark: Ja klopt, verder heb ik er niks aan toe te voegen. Ik vind wat je gemaakt hebt heel logisch, ik had het zo zelf kunnen maken. En ik kan me voorstellen dat er heel veel andere bedrijven zijn dit helemaal niet kennen op deze manier, dus voor hen kan deze handleiding heel nuttig zijn.

Nadi: Goed, bedankt voor je tijd en medewerking Mark!

Interview 4 – Gijs Ensink, ontwikkelingsmanager.

Nadi: Wat is je naam en wat doe je voor werk?

Gijs: Mijn naam is Gijs Ensink en ik ben de eigenaar van NSNK vastgoed en wij zijn betrokken als vastgoed dienstverlener bij de ontwikkeling van nieuwbouw en transformatie opgaven. Dan zijn we als ontwikkelingsmanager of projectontwikkelaar betrokken.

Nadi: Hoe lang doe je dit werk al?

Gijs: Ik doe dit werk vanuit verschillende hoedanigheden dus een groot gedeelte in loondienst, en als zelfstandig ondernemer al bijna 11 jaar.

Nadi: Klopt volgens jou de fasering van projectontwikkeling op deze manier? Wel met de achtergrondinformatie dat dat een eenvoudig de weergave is.

Gijs: Het is het model zoals de omgeving er nu op is ingericht. Het model moet zo zijn omdat het vergunningstraject zo is ingericht. Wij kunnen nu niet heel makkelijk zeggen: we gaan alles anders doen. Ik denk dat de inrichting van dat proces wel anders kan. Maar voor nu klopt jouw model inderdaad.

Nadi: Klopt het dat participatie plaatsvindt in de initiatief- en ontwikkelingsfase?

Gijs: Ja, dat klopt.

Nadi: Wat zijn volgens jou de voordelen van een goed participatietraject?

Gijs: Eén van de voordelen is dat je de kennis die andere stakeholders hebben kunt gebruiken, dus dan krijg je uiteindelijk een beter eindresultaat. Ook een voordeel wat je zou kunnen hebben is dat je minder verkeerde verwachtingen hebt.

Nadi: Welke randvoorwaarden moeten volgens jou overwogen worden voordat er een participatietraject opgestart wordt? In andere woorden als je dat omdraait, wanneer is het niet zinvol om een participatietraject te doen?

Gijs: Je moet voor jezelf bedenken: wil ik een participatietraject doen omdat ik een beter eindresultaat wil, of omdat het wordt opgelegd. Als het die tweede reden is dan hoef je niet te beginnen. Ik denk ook alleen dat het zinvol is om te doen met mensen die nog lange tijd betrokken zijn bij de plek. Als het allemaal korte huurcontracten zijn, of bijvoorbeeld sociale huur dan is het niet heel zinvol om hen mee te laten denken, want dat hebben zij het eindresultaat bepaald maar ze zijn over een tijdje al weer weg.

Nadi: Wat zou volgens jou de succesfactoren voor een goed participatietraject?

Gijs: Transparantie. Ook aan de voorzijde de intrinsieke motivatie hebben dat je het doet omdat je er de meerwaarde van inziet. Ik denk ook dat het belangrijk is dat je als ontwikkelaar de timing goed voor elkaar hebt. Als je ze te vroeg erbij haalt dan hebben die mensen geen idee wat ze aan het doen zijn. Als je ze er te laat bij haalt dan heb je ze gepasseerd, en ja dan is sowieso niet meer nodig. Ook is de omvang van de participatiegroep ook belangrijk volgens mij, als de groep te groot wordt heb je geen slagkracht meer.

Nadi: Goed, de volgende vragen gaan over je eigen ervaring met participatie. Ten eerste de vraag heb je zelf ervaring met participatie bij projectontwikkeling dan wel bij RO-procedures?

Gijs: Ja.

Nadi: Liep u tijdens deze participatie trajecten ergens tegenaan en zo ja wat is dat?

Gijs: Waardoor het soms een beetje stroef loopt of irriteert is dat de verkeerde mensen op verkeerde momenten participeren. Dat je echt nog een veel te ruim kader hebt en dat je mensen erbij gaat halen en die alleen maar op hun eigen discipline gaan kijken.

Nadi: Heb je ook enig idee hoe dat probleem waar jullie tegenaan lopen, hoe dat voorkomen zou kunnen worden?

Gijs: Gewoon één iemand verantwoordelijke maken die daar veel verstand van heeft om het proces te begeleiden.

Nadi: Wat is je beste tip voor een goed participatietraject?

Gijs: Om het praktisch te maken het iedere vergadering op de agenda zetten. We willen dat niet vergeten, dus gaan we het vanaf dag één op de agenda zodat het tijdens ieder moment dat je overlegt het aan de orde komt.

Nadi: Heb je zelf ervaring met participatie tijdens coronatijd?

Gijs: Nee eigenlijk niet, de laatste tijd hebben we geen trajecten gehad.

Nadi: Dan de laatste 3 vragen, die gaan echt over de handleiding. Loop je nog ergens tegenaan als je deze handleiding gebruikt?

Gijs: Nee.

Nadi: Mis je nog stappen of bepaalde uitleg?

Gijs: Nee.

Nadi: Vind je de guide en het format zo handig in gebruik?

Gijs: Ja. Ik vind de gedachtegang in je handleiding goed, en het niveau dat je neerzet ook.

Interview 5 – Tim Nieste, projectontwikkelaar.

Nadi: Wat is uw naam en wat doet u voor werk?

Tim: Tim Nieste, ik ben ontwikkelaar/projectmanager.

Nadi: Hoe lang doet u dat werk al?

Tim: 26 jaar.

Nadi: Klopt volgens u deze fasering van projectontwikkeling zo?

Tim: Ja.

Nadi: En klopt dat volgens jou ook dat participatie plaatsvindt in de initiatief- en ontwikkelingsfase

Tim: Ja. Als je het heel goed doet je participatie dan heb je niet eens een plan liggen, dus dat je gewoon blanco begint en dan gaat kijken waar het naartoe gaat. Dat is wat elke gemeente ook heel graag wil.

Nadi: Wat zijn volgens jou de voordelen van een goed participatietraject?

Tim: Nou als je veel aan participatie doet kun je beter inschatten waar de risico's voor een ontwikkeling liggen, dat is voor een later stadium vooral ook wel handig.

Nadi: Welke randvoorwaarden moeten volgens jou overwogen worden voordat er een participatietraject wordt opgestart?

Tim: Je moet wel wat spelregels en wat verwachtingen bij mensen neerleggen. Niet altijd alles kan.

Nadi: Wat zijn volgens u succesfactoren voor goede participatie?

Tim: Dat je redelijk open moet zijn, in ieder geval in je proces en een programma wat je uiteindelijk zou willen realiseren. Een goede is ook, zoals in jouw lijst staat, dat je niet bang moet zijn voor conflicten. Participatie kan niet zonder conflicten. Er zullen altijd mensen ontevreden zijn. Zonder conflicten heb je eigenlijk gewoon een programma van niks. En je moet echt aan verwachttingsmanagement doen.

Nadi: Dat is inderdaad een goede, verwachttingsmanagement moet ik hier nog even toevoegen. Oké dan ga ik over naar de vragen over uw eigen ervaringen met participatie. Heeft u ervaring met participatie bij projectontwikkeling dan wel RO-procedures?

Tim: Ja, wij doen bijvoorbeeld altijd enquêtes om bij stakeholders belangstelling te peilen. En om te vragen naar bijvoorbeeld architectuur en programma.

Nadi: Liep je tijdens dit traject ergens tegenaan?

Tim: Ja je hebt echt twee groepen. Een groep toekomstige bewoners die heel graag een woning willen kopen en enthousiast zijn, en een groep buurtbewoners die alleen willen weten wat er gaat gebeuren. Dus daar moet je dan wel onderscheid in maken.

Nadi: Klopt, dat gebeurt ook wel echt in deze handleiding. Zorgen dat je echt maatwerk levert.

Tim: Mensen willen inderdaad heel verschillende informatie. Sommigen willen echt meebeslissen en anderen willen alleen maar informatie. En iets anders waar we tegenaan lopen is de timing van participatie. De ene moet je al heel vroeg betrekken en andere pas heel laat.

Nadi: Hoe zou dit voorkomen kunnen worden? Maar eigenlijk geeft u zelf al een beetje het antwoord, dat het te maken heeft met timing en op een verschillend moment benaderen.

Tim: Klopt, en dus gewoon niet bang zijn voor confrontatie.

Nadi: Wat is je beste tip voor een goed participatietraject, mag ook iets uit eigen ervaring zijn wat jullie een keer hebben gedaan waarvan je denkt als ik nog een participatietraject zou doen zou ik dit sowieso nog een keer doen.

Tim: Met de bezwaarmakers of mensen in de participatie altijd in gesprek blijven. Bereikbaar zijn en zorgen dat mensen jou weten te vinden. Als je niet bereikbaar bent of niet ingaat op bezwaren dan zal het altijd tegen je gebruikt worden. Dus problemen zo snel mogelijk proberen te tackelen, in gesprek gaan en kijken of je het nog samen kunt oplossen. En ook als je het niet kunt oplossen toch in gesprek blijven en niet boos weglopen. Mensen gewoon uitleggen waarom je van mening verschilt, dan kun je ook met elkaar over eens zijn dat je in ieder geval wederzijds begrip hebt waarom bepaalde keuzes worden gemaakt.

Nadi: Heeft u ook ervaring met participatie tijdens corona tijd?

Tim: Ja, wij doen alles eigenlijk via Videobird en dat is gewoon eigenlijk video presentatie.

Nadi: Oké, en beviel dat een beetje of was dat ze toch lastig?

Tim: Dat is wel gelukt weet ik van een aantal participatietrajecten van collega's. Alleen als de groep groter wordt in de video call dan kan het zijn dat mensen zich niet meer gehoord voelen, dus daar moet je wel op letten, dat de groepen niet te groot worden.

Nadi: Stel u zou zelf deze guide gebruiken is er dan nog iets waar je tegenaan loopt?

Tim: Een checklist om even te kijken of je overal aan hebt gedacht is denk ik altijd goed. Bij het Excel invul format is er wel iets wat ik heel lastig vind, dat is namelijk dat je daar privégegevens van mensen noteert. Dat vind de privacywet ook niet leuk. Wat je dan beter kunt doen is de website waar mensen hun gegevens achter laten als ze bijvoorbeeld geïnteresseerd zijn in een woning zo aanpassen dat je ook de participatie daarin kun bijhouden. Dan geven mensen namelijk zelf toestemming voor het gebruiken van hun gegevens, en dan is het een beschermde omgeving. Je moet daar in ieder geval toestemming voor vragen.

Nadi: Dat is een hele goede, daar had ik zelf nog niet over nagedacht. Dat is iets wat ik kan aanbevelen aan de organisatie in mijn advies. In het kader van mijn onderzoek kan ik zelf niet echt wat anders maken dan een Excel, want ik kan geen website bouwen. Maar wellicht is dat iets voor verder onderzoek. Mist u verder nog stappen?

Tim: Nee hoor.

Nadi: Vind u het verder zo handig in gebruik?

Tim: Nou in principe is het wel handig, maar goed wat in net al zei over de Excel moet je denk ik wel meenemen. Verder is de handleiding wel duidelijk.

Nadi: Ga ik doen, bedankt voor uw tijd.

Interview 6 – Suzanne ter Harmsel, Stadmaker (participatie expert).

Nadi: Wat is je naam en wat doe je voor werk?

Suzanne: Ik ben Suzanne en ik ben Stadmaker.

Nadi: En hoe lang doe je dit al?

Suzanne: Nu echt voor mezelf ruim drie jaar.

Nadi: Klopt volgens jou de fasering van projectontwikkeling op deze manier?

Suzanne: Ja, als eenvoudige versie.

Nadi: Klopt het dat participatie plaats vindt in deze twee fases?

Suzanne: Niet helemaal. De belangrijkste stappen vinden inderdaad plaats in de initiatieffase ja. Maar ik vind deze hier tussenin ook een hele belangrijke stap. Je moet natuurlijk inderdaad blijven overleggen ook als je aan het bouwen bent. Je moet je ook als je helemaal weg bent zorgen dat daar straks iets staat waar zij mee kunnen werken, dus dat er een verbindende factor is die zij omarmen en wat voor hun werkt. Dat kan iets zijn wat ze zelf hebben ontwikkeld of dat kunnen apps zijn.

Nadi: Wat zijn volgens jou de voordelen van een goed participatietraject?

Suzanne: Een beter werkend gebied, hogere vastgoedwaarde, betere leefbaarheid, alles wordt beter.

Nadi: Welke randvoorwaarden moet volgens jou overwogen worden voordat er een participatietraject wordt opgestart? Zeg maar in andere woorden wanneer heeft het geen zin?

Suzanne: Dat is lastig. Ik denk als je twee huizen gaat toevoegen, als je echt heel weinig huizen gaat toevoegen dan is er nog steeds een vorm van participatie nodig. Dan ga je nog steeds een kopje koffie bij de buurman drinken. In die situatie heb je wat meer één op één contact. Dus ik denk altijd naarmate de omvang stijgt naar mate je je inzet daarin wel gelijk moet oplopen. Ik vind ook wel nuchter verstand dat je zelf ook eens nadenkt over hoe jij zelf behandeld zou willen worden, doe dat dan ook bij een ander.

Nadi: Wat zijn volgens jou succesfactoren voor goed participatietraject?

Suzanne: Je ego aan de kant kunnen zetten. En dat je open bent, echt open en de ander ook.

Nadi: Dan even over jouw eigen ervaringen. Heb je ervaring met participatie bij projectontwikkeling dan wel ruimtelijke ordening procedures?

Suzanne: Ja.

Nadi: En tijdens de participatietrajecten die je gedaan hebt wat is iets waar je tegen aanloopt, wat is het grootste ding wat je lastig vindt?

Suzanne: Je hebt er altijd wel een of twee tussen zitten die kritisch zijn, die gewoon niks willen. Er zitten er altijd één of twee bij die een enorm grote mond hebben die daardoor anderen overstijgen en overschaduwen. Dat is heel moeilijk hoe je daarmee om moet gaan. Zorgen dat inderdaad mensen niet ondersneeuwen en te weinig aandacht krijgen doordat grote schreeuwers de meeste aandacht krijgen. Dat ga je dat doe je automatisch doen. Als er hele pittige mensen voor je zitten ga je automatisch reageren. Maar dat dat moet je zien te voorkomen, want dat kost heel veel energie.

Nadi: Heb je ook enig idee hoe je dat kunt voorkomen, dus dat mensen dominant worden of te veel aandacht uitgaat naar de verkeerde mensen?

Suzanne: Ja ik denk dat je veel moet evalueren van goh wat wil je bereiken. Wat vinden we belangrijk? En als je dan of een bijeenkomst of een campagne hebt gehad, dat je goed gaat kijken van oké wat is er uitgekomen? Dan kun je op tijd signaal ontvangen dat er iemand misschien een beetje overheerst. Samen met de groep die minder praten ook praten of zij dan vinden of ze voldoende aandacht krijgen.

Nadi: Is er bij die participatietrajecten die je gedaan hebt iets waarvan je denkt wauw dit ging echt heel goed dat zou ik echt vaker doen op deze manier?

Suzanne: Gewoon meteen naar de stakeholders zovan: 'hallo wij zijn jullie nieuwe burens, we hebben nog niks wat we kunnen laten zien, maar we willen jullie gewoon leren kennen'. Gelijkwaardigheid en ook het leuk houden. Natuurlijk snappen mensen dat je een ontwikkelaar bent die daar iets nieuws gaat maken. Maar als jij er persoonlijk naartoe gaat en niet overkomt als de grote ontwikkelaar die er alleen komt voor het geld dan start het gesprek al heel anders.

Nadi: Dat is dan eens ik ook gelijk je beste tip voor een goed participatietraject?

Suzanne: Ja klopt, je moet het leuk houden en persoonlijke maken.

Nadi: Wat is je ervaring met participatie tijdens coronatijd?

Suzanne: Heel moeilijk, ja heel moeilijk. Natuurlijk heeft het ons ook wel heel veel nieuwe inzichten gebracht. Als ik nu omkijk achteraf heb ik bij een aantal projecten wel van; oh als we dingen hadden gedaan zoals we normaalgesproken doen als er geen corona was dan waren een aantal dingen beter gegaan. Dan hadden een aantal mensen zich beter gehoord gevoeld. Maar het heeft ons ook nieuwe inzichten gebracht zoals de online kant, en wat je nog wel kunt. Bijvoorbeeld webinars en online sessies, ja en ook wat je normaal doet met een placegame, dus zeg maar dat je gezamenlijk door de wijk loopt moet nu ook online. Dan moeten ze bijvoorbeeld foto's maken van hun favoriete en minst favoriete plek in de wijk. En geef daar nou cijfers aan of geef nu aan wat zou het makkelijkste zijn om te veranderen in jouw buurt of in op de plek.

Nadi: Dan even over de guide, waar loop je tegenaan bij het gebruik van de guide?

Suzanne: Ik loop nergens tegen aan. Ik denk dat het leuk is om thema's toe te voegen waarover je de participatievraag kunt stellen. Zeg maar bij de vraag formuleren dat je ook kunt zeggen in plaats van vragen een thema formuleren. Als in welke thema's zijn interessant gewoon puur ter inspiratie.

Nadi: Dat vind ik een heel goed idee! De volgende vraag is dan mis je nog stappen of uitleg bij bepaalde stappen?

Suzanne: Nee.

Nadi: Vind je dit handig in gebruik en ook qua vormgeving?

Suzanne: Ja zeker. Ik denk dat het goed is dat je onderscheid maakt in verschillende groepen. Je hebt altijd mensen met verschillende behoeftes. Dus ik maak bij mijn participatie overzicht ook het onderscheid in meewerken en meedenken. En het mooiste is als je mensen daar zelf de keuze laat maken.

Nadi: Ja precies want niet iedereen heeft ook tijd en zin in zo'n heel traject.

Suzanne: Klopt inderdaad, en het is ook heel handig om dan met buurtapps te werken. In die buurtapp kun je bijvoorbeeld iedere week een enquête doen, of een vraag stellen, zodat het participatietraject wordt uitgesmeerd over een langere periode zodat je mensen ook niet overvraagd. En dat is een leuke en snelle manier om er toch mee bezig te zijn.

Nadi: Bedankt voor je tijd en het meedenken!

Interview 7 – Eric Vink, participatie adviseur.

Nadi: Wat is uw naam en wat doet u voor werk?

Eric: Ik ben Eric Vink en ik werk bij Awareness. Wij zijn een adviesbureau wat zich op het snijvlak van participatie en communicatie beweegt. En wat wij doen dat zijn voornamelijk overheden adviseren maar in toenemende mate ook marktpartijen. De hoofdmoot waar wij over adviseren is het ruimtelijk domein, maar dat kan dus ook gaan over bijvoorbeeld schuldsanering of hoe betrek je de samenleving bij een gezondere leefstijl? Dus het hoeft niet altijd perse fysieke leefomgeving te zijn.

Nadi: En hoe lang doet u dit werk al?

Eric: Ik houd mij al een jaar of 30/35 bezig met communicatie, en sinds 15/20 jaar voornamelijk met participatie. In al die jaren zie ik dat er steeds meer aandacht komt voor participatie. Dat is een goede ontwikkeling, maar de mensen die dit moeten uitvoeren kunnen hier nog wel veel over leren.

Nadi: Nou wellicht helpt deze handleiding daar dan ook een beetje bij.

Eric: Zeker, in ieder geval is het al goed om er meer aandacht voor te krijgen.

Nadi: Dat was hier binnen het bedrijf ook de bedoeling om sowieso überhaupt daar wat meer aandacht op te vestigen en hierdoor ga je er wel meer over nadenken.

Nadi: De vraag is eigenlijk of de fasering op deze manier juist is?

Eric: Dat ligt natuurlijk aan de sector, maar volgens mij klopt dat in dit geval. Dit is een handzame samenvatting.

Nadi: Ik heb hem inderdaad helemaal geprobeerd te vereenvoudigen. Omdat natuurlijk ook niet iedere ontwikkelaar dezelfde fasering hanteert dus heb ik een zo geprobeerd op te delen dat die voor iedereen bruikbaar is.

Nadi: Klopt het dat participatie plaatsvindt in de initiatief- en ontwikkelingsfase?

Eric: Ja en nee. Om het even complex te maken. Naar aanleiding van die figuren die op pagina vijf staan, dat de maatschappelijke haalbaarheid bij het initiatief is klopt. Maar het is ook een belangrijke factor verderop in het traject. Sommige stakeholders komen pas later echt actief in beeld. Omdat het pas in latere fase voor andere doelgroepen concreet genoeg wordt om er echt iets van te vinden. Eigenlijk maak je de hele tijd cirkeltjes.

Nadi: Wat zijn volgens u de voordelen van een goed participatietraject?

Eric: Ontwikkelaars zitten er iets anders in dan een overheid. Voor de ontwikkelaar is het vooral van belang dat de procedure snel en goed doorlopen wordt maar bij voor de overheid is er een breder belang. Voor de ontwikkelaar is dat in mijn optiek door participatie vroegtijdig goed in te zetten dat je de vergunningsaanvraag goed kunt doorlopen met voldoende draagvlak. Maar let op; participatie is geen draagvlakmachine. Zo wordt het soms wel ingezet. Als je participatie serieus neemt zorg je dat je mensen meeneemt in alle afwegingen. Luister ook naar de mening van anderen en waarom die dat vinden. Ik had laatst iemand die zei: ik ben nog steeds tegen het plan, maar ik heb mijn verhaal kunnen doen en ik ben gehoord. Ik heb de verhalen van de anderen gehoord en ik snap de uitkomst. Ik snap de belangenafweging. Dat is ook een uitkomst van participatie. Draagvlak is niet dat iedereen het eens is. Draagvlak is dat iedereen snapt dat dit er uitgekomen is, zelfs als je het er niet mee eens bent. Dat is wel essentieel.

Nadi: Wat zijn volgens u succesfactoren voor goede participatie?

Eric: Wij hebben een lijst met een frustratie top 7 bij participatie. Als je die omdraait dan heb je dus succesfactoren. Die lijst zal ik je na het interview opsturen per mail. En verder vind ik het handig om participatie over de participatie te doen. Dus samen met stakeholders bespreken hoe we het participatietraject gaan inrichten. Hoeveel bijeenkomsten moeten er komen, en op welke manier willen ze hun inbreng leveren.

Nadi: Dit lijkt me vrij duidelijk maar heeft u zelf ervaring met participatie bij projectontwikkeling dan wel ruimtelijke ordening?

Eric: Ja, dat is mijn voortdurende bezigheid al 25 jaar lang.

Nadi: Liep u tijdens deze participatietrajecten ergens tegenaan en zo ja waar loopt u dan tegenaan?

Eric: Dat is eigenlijk de frustratie top 7 die ik eerder al noemde. We moeten vooral oppassen dat participatie niet een soort draagvlak machine wordt terwijl de gemeenteraad eigenlijk gewoon een van te voren bedachte uitkomst wil. Dan is het namelijk schijnparticipatie en daar prikken stakeholders op een gegeven moment wel doorheen, en dan wordt hun hele houding tegenover participatie negatief. Ook moet er gewaakt worden dat stakeholders niet overvraagd worden. Soms lopen binnen een bepaalde wijk meerdere projecten, waar allemaal aan participatie gedaan wordt. Dan wordt het gewoon teveel in korte tijd.

Nadi: De volgende vraag is dan: hoe zou dit voorkomen kunnen worden?

Eric: Onderling overleggen en goed in kaart brengen waar al wat gevraagd wordt. Ik vind dat hier de overheid zelf goed in kaart moet brengen welke processen er allemaal lopen. Ze moeten een soort participatie agenda hebben. Oftewel welke participatieprojecten staan er de komende twee/drie maanden bij jullie op de planning. Je kunt dat van de projectontwikkelaar die met een project bezig is niet verlangen.

Nadi: Wat is uw beste tip voor een goed participatietraject?

Eric: Dat is een beetje dezelfde trant ik zou ook echt wel aanraden om dus participatie over de participatie te doen.

Nadi: Wat is uw ervaring met participatie in coronatijd?

Eric: Dat heeft voordelen en nadelen. In het begin even wennen voor heel veel partijen maar wat ik merk is dat dat tot nu redelijk goed gaat. Een nadeel is dat je digitaal vaardig moet zijn als belanghebbende. Deelnemen aan een online sessie is niet voor iedereen even makkelijk. Mensen hebben soms ook de apparatuur niet in huis. In de zaal is het veel levendiger, als er iets is en dan steekt iemand zijn vinger op dan kan je heel makkelijk schakelen en op elkaar reageren. Als je dat digitaal doet wordt het chaos want je zit met alles gewoon door elkaar te praten. Voordeel is dat wij zien dat wij andere doelgroepen binnen krijgen, die we als we een informatieavond in de zaal zouden doen niet zouden bereiken. In de zaal zien we vooral grijze mannen boven de 50. En nu bereiken we ook bijvoorbeeld jonge gezinnen.

Nadi: Goed, dan gaan we over naar de feedback op de guide. Stel je zou deze guide gebruiken als ontwikkelaar loopt u dan nog ergens tegenaan?

Eric: Wij zijn zelf natuurlijk geen ontwikkelaar. Wij zijn eigenlijk meer middenpartij want wij faciliteren participatieproces en dat doen we in opdracht van de gemeente of in opdracht van projectontwikkelaar. Maar ik kijk er dus vanuit mijn vak als facilitator naar en dan vind ik hem heel compleet. Ik vind het knap overigens hoe je dat in de guide heel geconcentreerd hebt weten te maken. Je scriptie is theoretisch goed maar te uitgebreid voor een ontwikkelaar. En de guide is erg handzaam, dus mijn complimenten daarvoor. Misschien moet je zelfs wel een nog kleinere versie maken van 1 a4tje, met echt de essentie van participatie zodat gewoon

voor op tafel als het ware. Het belangrijkste is ook om het verschil tussen participatie en inspraak scherp te krijgen heel vaak wordt dat verward.

Nadi: Bedankt! Mist u nog stappen of uitleg bij bepaalde stappen? Ik heb nu zeg maar die 10 stappen denkt u dat daar nog iets gemist wordt?

Eric: Nee op zich nogmaals, ik vind het behoorlijk degelijk wat je gedaan hebt. Ik heb nog wel een opmerking die ik zou willen maken over dat BSR-model. Dat is heel populair dat weet ik. Ik heb er wel kanttekeningen bij, dit model steekt heel erg ging op de psychologische kant van belanghebbende dat wordt heel vaak gebruikt echt op een hele instrumentele manier. Een tip is om ook even te kijken naar het Mentality model van Motivaction daarmee kan je iets meer kijken naar de waarden in een gemeenschap.

Nadi: En dan de laatste vraag vindt u de guide in combinatie met het format zo handig in gebruik?

Eric: Ja, voor de mensen die echt met het project bezig zijn denk ik dat dit een goede manier is om met participatie aan de slag te gaan.

Nadi: Goed, heel erg bedankt voor het meewerken aan dit interview!

Interview 8 – Bas Schoemaker, participatie adviseur.

Nadi: Wat is uw naam en wat doet u voor werk?

Bas: Bas Schoemaker en ik ben adviseur participatie.

Nadi: En hoelang doet u dit werk al?

Bas: Dit doe ik zo'n 14 jaar.

Nadi: En dat doet u voor uzelf hè?

Bas: Ja ik heb mijn eigen bedrijf. In het bedrijf werk heb ik een aantal samenwerkingspartners, ook meestal zelfstandigen. Daar doe ik samen projecten mee, ik doe nooit een project alleen. Wij treden op als onafhankelijke procesbegeleiders.

Nadi: Klopt het dat de fasering van projectontwikkelingen op deze manier juist is, het is wel een vereenvoudigde weergave.

Bas: Dat klopt, maar ik werk zelf meestal met een ander model.

Nadi: En klopt het dat participatie plaatsvindt in de initiatief- en ontwikkelingsfase?

Bas: Het kan voor van alles, maar ik dit geval klopt het. Er zit nog wel een ding bij, voor de initiatieffase is er eigenlijk nog een fase waar de ontwikkelaar niet zozeer bij betrokken is. In deze fase ligt het initiatief bij de overheid en stellen ze kaders voor ontwikkelingen. Soms willen ze hier initiatieven van marktpartijen mee uitlokken. Of ze schrijven een tender uit. Maar dit is meer een fase voor gemeentes, dus als je puur naar ontwikkelaars kijkt klopt jouw indeling wel want voor een ontwikkelaar begint het gewoon bij een initiatief.

Nadi: Wat zijn volgens u de voordelen van een goed participatietraject?

Bas: Dat het plan er beter van wordt en dat het de vorming en de besluitvorming versnelt. Dus je gaat in het begin want zorgvuldiger om met iedereen om een goede start te maken. Dat kost iets meer tijd maar die tijd die haal je in op het eind. Onder andere doordat je kans hebt dat je geen zware gerechtelijke procedures meer krijgt, of dat een gemeenteraad nog zegt van ja wacht even, ik vind dat er nog iets over moet want volgens mij is daar geen rekening mee gehouden. Wij hebben de afgelopen jaren een aantal keren projecten gedaan waarbij we een nul bezwaren op bestemmingsplan hebben gekregen of omgevingsvergunning, en dat scheelt dan gewoon een half tot anderhalf jaar.

Nadi: Dat is wel een heel groot voordeel, ook in tijd en geld. Welke randvoorwaarden moeten volgens u overwogen worden voordat er een participatietraject wordt opgestart?

Bas: Goede vraag, de eerste grote voorwaarde is dat er altijd randvoorwaarden zijn. Er is een misverstand dat men denkt van nou we gaan eerst een open planproces in, dat bestaat niet voor een locatie. Aan een locatie kleven altijd bepaalde randvoorwaarden. Soms zegt een Raad: op die locatie daar willen wij 500 woningen in ieder geval, om het woningtekort terug te dringen. En vanuit de ontwikkelaars is altijd een randvoorwaarde tenminste dat het een haalbaar plan moet zijn. Mensen willen vaker alleen mooie dingen in plannen verwerken, maar het moet wel ergens uit betaald worden. Die ontwikkelaar gaat daarvoor zorgen, door te zorgen dat er ook kostendragers zijn. Dus de eerste stap is altijd om samen de randvoorwaarden te beschrijven. Maar we zeggen ook altijd bij het is niet vrijblijvend om mee te doen aan participatie. Dus je gaat wel een verbinding met elkaar aan om een voorstel met elkaar te gaan maken wat straks in de besluitvorming kan gaan. En een hele belangrijke is uiteraard dat er ruimte in het plan moet zijn voor participatie. Dit is ook een belangrijke randvoorwaarde, nu kom je bij de kneepjes van het vak en dat is dat als ik een bewoner ben en ik zie het niet zitten niet dat er flatgebouw komt in het nieuwe plan. Maar in het

participatietraject heb ik al op heel veel punten mijn zin gekregen, en zijn heel veel concessies gedaan, bijvoorbeeld er zijn al drie etages van het gebouw afgegaan. Mensen denken ja het is me toch nog niet genoeg en ik ga toch nog eens eventjes proberen bij mijn kennissen in de gemeenteraad vragen of ik er misschien niet nog een aantal verdiepingen af kan krijgen. En je bent nog bezig in zijn participatietraject, dan vragen we vooraf ook aan de raad van: joh als mensen nou proberen om te kijken of ze de mosterd elders goedkoper kunnen krijgen (bij jullie bijvoorbeeld) geef ons even de tijd om dat eerst met die partijen zelf op te lossen. Maar dat je gelijktijdig op verschillende borden aan schaken bent willen we daarmee ook voorkomen.

Nadi: Wat zijn volgens u succesfactoren voor een goed participatietraject?

Bas: Vaak is er gewoon een onafhankelijke procesbegeleider nodig. Dat is eigenlijk iemand of een partij waar iedereen zich in kan vinden. Ook is het heel belangrijk dat stakeholders het nieuws van een nieuwe ontwikkeling als eerste van jou horen. Als ze het via via horen ontstaat er achterdocht. Zorg ook dat je plan nog geen vorm heeft en vraag de stakeholders direct aan het begin of ze nog goede ideeën hebben voor de locatie.

Nadi: De volgende vraag dat gaat over uw eigen ervaringen. Heeft u zelf ervaring met participatie bij het project ontwikkeling/ruimtelijke ordening procedures?

Bas: Zeker.

Nadi: Wat is tijdens deze participatietrajecten hetgeen waar u het vaakst tegenaan liep, dus wat is iets wat telkens terugkomt?

Bas: Kijk we lopen tegen van alles aan, kan je zo gek niet bedenken. Wat ik voor je guide wel belangrijk vind is dat je eigenlijk eens van die ladder af moeten, vooral ook bij gemeentes. De onderste drie zijn namelijk wat betere inspraak. Ik vind dat er meer gericht moet worden op alle verschillende vormen van coproduceren. Hier is namelijk veel meer mogelijk dan veel mensen denken. Er zijn allerlei verschillende soorten van coproduceren. Wat wij eigenlijk doen is het vervangen van die ladder door een lift. Dan moet je je voorstellen een grote goederenlift, die gaat ook omhoog maar daar kun je met zijn allen op gaan staan. We proberen aan alle mensen op het platform een optimale samenwerking aan te bieden. Je zult zien dat als je ruimte geeft aan anderen dan je ruimte terug krijgt. Je moet mensen vragen hoe ze willen samenwerken, welke plek op de ladder ze willen, sommige mensen hebben heel veel kennis op bepaalde gebieden waar je echt wat aan kunt hebben.

Nadi: Heeft u ook enig idee hoe dit voorkomen zou kunnen worden?

Bas: Een onafhankelijke procesbegeleider kan de samenwerking sturen en waar nodig is op tijd ingrijpen zodat het proces soepel blijft lopen.

Nadi: Wat is uw beste tip voor een goed participatietraject?

Bas: We beginnen het liefst met een groep stakeholders om bij elkaar te zitten en dan stellen we de vraag: welk verhaal moet deze locatie meekrijgen? Welk beeld wil je deze ontwikkeling meegeven en wat moet het uitstralen? Je moet niet te snel in gaan op details en concrete dingen.

Nadi: Wat is uw ervaring met participatie tijdens coronatijd?

Bas: Super interessant. Ik was eigenlijk net voor corona bezig met een bedrijf om te kijken van hoe kunnen we nou online maken wat we altijd in zaaltjes en workshops doen. Dus we waren daarover in gesprek toen corona kwam, toen konden we eigenlijk heel snel op inspelen. Dus nou zeg maar allerlei tools in het leven roepen om het spel wat we normaal spelen met al die verschillende stakeholders groeperen en in sessies om dat online te gaan doen. Dat is wel

heel goed bevallen, omdat je veel meer mensen aan tafel krijgt. Een nadeel is dat het heel veel energie kost dus ik heb zelf besloten dat ik nu een time of neem tot oktober. Want ja dit scherm werk kost heel veel energie. In het echt zeg maar krijg ik heel veel energie uit de gesprekken. Mensen hun enthousiasme werkt aanstekelijk.

Nadi: Als u deze guide gebruikt loopt u dan nog ergens tegenaan?

Bas: Niet per se. Het is belangrijk ten alle tijden de verhoudingen goed te houden. En het stuk over coproduceren is veel kleuriger dan jij het nu beschreven hebt. Daar is zoveel mogelijk. Bijvoorbeeld een mutual gains approach of allianties aangaan. Je kunt ook gewoon bewoners in een stuurgroep doen, dat werkt heel leuk. Wat ik goed vind aan je verhaal is dat je zegt dat je niet bang moet zijn voor conflicten. Dat is zo, want die krijg je zo nu en dan toch wel.

Nadi: Mist u nog stappen of uitleg bij bepaalde stappen?

Bas: Niet per se, wellicht kun je nog info toevoegen over de dingen die ik eerder heb genoemd.

Nadi: Ja dat kan zeker. Is de guide in combinatie met het invul format zo handig in gebruik?

Bas: Ik denk dat het zeker heel handig is in gebruik. Het is sowieso al goed dat mensen er mee beginnen, het is sowieso een grote leercurve. Je moet gewoon ergens beginnen. Wat mij betreft begin je gewoon onder aan de ladder, je wordt toch wel geconfronteerd met wat mensen willen en je leert daar dan mee om te gaan. Op een gegeven moment schuift er vanzelf iemand binnen het bedrijf naar voren die hier goed mee om kan gaan.

Nadi: Goed, dat waren de vragen. Bedankt voor het meewerken aan dit interview!

Interview 9 – Beatrijs Oerlemans, adviseur.

Nadi: Wat is uw naam en wat doet u voor werk?

Beatrijs: Ik ben Beatrijs Oerlemans. En dat is een beetje een beetje lastige vraag ik doe heel veel verschillende projecten. Ik werk bij een adviesbureau. Ik doe allerlei projecten, bijvoorbeeld op gebied van openbare verlichting, duurzaamheid, maar ook bijvoorbeeld autisme. Dan heb je het juist over bewonersparticipatie. Dat is wat ik doe, heel veel verschillend werk, allerlei verschillende projecten maar participatie speelt wel bij heel veel van die projecten een rol. Ik heb ook een boekje geschreven over participatie. Het is altijd belangrijk dat je je afvraagt wat mensen graag willen, want ook bijvoorbeeld bij woningbouw, je bouwt uiteindelijk huizen zodat er echt mensen in kunnen gaan wonen.

Nadi: Hoe lang doet u dit werk al?

Beatrijs: 14 jaar.

Nadi: Klopt op deze manier de indeling van de fasering van projectontwikkeling?

Beatrijs: Ja, volgens mij wel.

Nadi: Klopt het volgens u dan ook dat participatie plaatsvindt in de initiatief- en ontwikkelingsfase?

Beatrijs: Nou ik zou zeggen ook in de exploitatie- of beheerfase. Je ziet ook vaak dat de bewoners bij de ontwikkelfase bijvoorbeeld meedenken over het groen, maar dat ze dan ook een functie krijgen bij het onderhoud. Ik heb het idee dat na oplevering mensen dan ook wel betrokken blijven.

Nadi: Wat zijn volgens u voordelen van een goed participatietraject?

Beatrijs: Het hoort gewoon bij deze tijd. Mensen zijn mondig en dat kan je beter omzetten in positieve energie en betrokkenheid. De samenleving is veranderd, mensen willen meepraten en meedoen en dat past bij deze wereld en daar wordt het ook beter van. Het is de kunst om die mondigheid positief in te zetten.

Nadi: Welke randvoorwaarden moeten volgens u overwogen worden voordat een participatietraject wordt opgestart?

Beatrijs: Ik denk dat er tijd en aandacht voor moet zijn, en dat er een intrinsieke motivatie moet zijn bij de mensen die het traject gaan opzetten. Als het een lijstje afwerken wordt, ja dan kan je het beter niet doen. Je doet participatie om vertrouwen te winnen, en als je zo'n traject niet goed aanpakt dan gebeurt er juist het tegenovergestelde. Dus als je het doet, doe het dan goed met goed intrinsiek gemotiveerd personeel.

Nadi: Wat zijn volgens u succesfactoren voor goede participatie?

Beatrijs: Heel goed communiceren blijft echt een van de belangrijkste. Zorg dat je verbinding maakt en dat moet je bij elke groep weer anders doen. Als je groep een groep mensen hebt die universitair geschoold zijn dan is dat anders dan met heel laag opgeleide mensen.

Nadi: Dat heb ik in mijn handleiding ook inderdaad echt proberen te doen, dat onderscheid maken in verschillende groepen, zodat iedereen op de meest passende manier wordt bedient.

Beatrijs: Ja dat is heel goed. Verder denk ik dat het belangrijk is om de stabiliteit in het proces te waarborgen. Dus zorg dat er één iemand vanuit de organisatie tijdens het gehele proces aangehaakt blijft, zodat er altijd een bekend gezicht is voor de participanten. Zorg ook dat als het traject in een jonge buurt is dat er een jonge ontwikkelaar bij het traject betrokken is. Dat

er niet iemand van 60 voor die mensen gaat bepalen welke activiteiten er georganiseerd worden.

Nadi: Heeft u zelf ervaring met participatie bij projectontwikkeling?

Beatrijs: Ja, door middel van verschillende vormen van participatie en ik ben op andere manieren betrokken bij bewonersparticipatie.

Nadi: Liep u tijdens deze participatietrajecten ergens tegenaan, zo ja wat was dat dan?

Beatrijs: Ik vind het lastig, en dat hoor ik ook van de gemeente waar ik voor werk, dat je dan een prachtig participatietraject optuigt, en dan komen er 10 mensen opdagen. Misschien is het soms te veel voor mensen, of vinden ze het gewoon niet interessant. Het is lastig om gemotiveerde participanten te vinden. Soms kun je prima een aantal mensen vinden die echt kunnen meedenken, maar je moet niet verwachten dat het er dan 100 zijn. Je moet dan niet streven naar een representatieve vertegenwoordiging. En dan op het moment dat het er komt hebben die mensen opeens allemaal een bezwaar, terwijl ze in een eerder stadium niks van zich hebben laten horen. Maar dan valt er juist niet meer zo veel te veranderen, want dan zijn de plannen al te ver gevorderd. Dat is ook de participatie paradox. Voor mensen duurt het vaak gewoon te lang. Voor een gemeente is binnen twee jaar een vergunningsaanvraag doorlopen snel, maar mensen denken dat als ze twee maanden niks horen dat het vergeten wordt ofzo.

Nadi: Enig idee hoe dit voorkomen zou kunnen worden?

Beatrijs: Blijven communiceren en mensen op de hoogte houden zodat ze aangehaakt blijven.

Nadi: Wat is jouw beste tip voor een goed participatietraject?

Beatrijs: Het menselijke contact. Echt mensen ontmoeten. In de gesprek gaan, tijd voor nemen dat haalt zoveel spanning uit de lucht.

Nadi: Wat is uw ervaring met participatie tijdens coronatijd?

Beatrijs: Lastig. Als je het online doet heeft het gewoon een selecterend effect. Sommige mensen zijn daar gewoon echt niet handig mee. Het is dan ook een behoorlijke klus om iedereen bij elkaar te houden.

Nadi: Als je deze guide als je ontwikkelaar was zou gebruiken, loop je dan nog ergens tegenaan?

Beatrijs: Het algemene deel kwam heel erg overeen met het boekje dat ik gemaakt heb. Ik vond het nog wel vreemd dat je bij stap 3, stakeholders, sommige dingen zo specifiek benoemt, bijvoorbeeld leveranciers en media. Maar dat je bijvoorbeeld dingen als een fietsersbond, de politie of een natuurorganisatie niet noemt.

Nadi: Ja die vallen bij mij onder verenigingen en belangenorganisaties. Maar ik zal er nog eens naar kijken. Mist u nog stappen of uitleg bij bepaalde stappen?

Beatrijs: Nee, het is gewoon heel belangrijk dat de organisatie intern zijn zaken op orde heeft. En ook goede mensen heeft niet dit kunnen trekken.

Nadi: En de laatste vraag is: is de guide in combinatie met het format zo handig in gebruik?

Beatrijs: Volgens mij wel ja. Dat ziet er goed uit.

Nadi: Top, dat was het. Bedankt voor uw medewerking!

Interview 10 – Saskia Fokkema, participatie adviseur.

Nadi: Wat is je naam en wat doe je voor werk?

Saskia: Saskia Fokkema. Ik ben zelfstandig ondernemer en ik doe voor gemeenten participatie processen, zoals procesmanagers of projectmanagers. En ik ben eigenaar van participatiecursus.nl en daar verzorgen we opleidingen op zich met name op bewonersparticipatie richten. Ook heb ik een podcast over participatie.

Nadi: Hoe lang doe je dit werk al?

Saskia: Nu twee jaar zelfstandig, en daarvoor heb ik bijna 15 jaar bij de gemeente Apeldoorn gewerkt. Eerst op de afdeling projectontwikkeling en daarna ook bij de afdeling beleidszaken.

Nadi: Klopt de fasering van projectontwikkeling op deze manier?

Saskia: Ja.

Nadi: Leuk, dan heb je wel allebei de kanten gezien dus. Klopt het dat participatie plaatsvindt in de initiatief en ontwikkelingsfase?

Saskia: Ja daar het meeste, maar zeker ook in de realisatiefase. Het kan zijn dat ze in deze fase zelf aan de gang gaan, bijvoorbeeld iets bouwen. En in die fase erna kunnen ze bijvoorbeeld het beheer doen van een buurttuin. Ik ben in Drenthe een project tegen gekomen waar de realisatie door de bewoners wordt gedaan. Dus dat kan ook. Maar het ligt wel vooral in de eerste twee fases hoor.

Nadi: Oh wat grappig. Wat zijn volgens jou de voordelen van een goed participatietraject?

Saskia: Dat je meer betrokkenheid krijgt. En soms meer draagvlak, niet altijd. Het is dus geen garantie dat je meer draagvlak krijgt. En ik vind het een beetje zo: als projectontwikkelaar ben je een toevallige voorbijganger in een gebied die iets gaat realiseren. Maar die mensen wonen daar dus eigenlijk is het gewoon niet meer dan logisch om die mensen te betrekken.

Nadi: Welke randvoorwaarden moeten volgens jou overwogen worden voordat er een participatietraject opgestart wordt?

Saskia: Ja sowieso de ruimte die je biedt, dat dat voor iedereen duidelijk is, wat kan echt niet. Maar de kaders zijn wel echt het allerbelangrijkste. En ook wel dat je inzicht in hoe het vervolgtraject eruit ziet.

Nadi: Wat zijn volgens jou succesfactoren voor goede participatie?

Saskia: Het is belangrijk dat je oprecht geïnteresseerd bent, dus dat je het niet alleen doet omdat je denkt 'dan krijgen we straks minder bezwaren'. Dat is het begin om überhaupt aan participatie te kunnen doen. En wat belangrijk is, is zorgen dat je gewoon intern je rugdekking goed kan regelen, dat je niet in je project dingen gaat toezeggen die je later niet waar kan maken, want dan raak je heel snel het vertrouwen kwijt.

Nadi: Heb je zelf ervaring met participatie bij projectontwikkeling dan wel ruimtelijke ordening procedures?

Saskia: Zeker.

Nadi: En tijdens deze participatietrajecten, wat is het meest voorkomende waar je tegenaan bent gelopen?

Saskia: De uitdaging om mensen ook gedurende langlopende processen betrokken te houden. Soms ben je gewoon heel veel achter de schermen bezig met wat je nog niet kan

terugkoppelen richting bewoners. En soms moet je dan gewoon wel van je laten horen omdat mensen anders hun interesse verliezen.

Nadi: Heb je ook enig idee hoe dit voorkomen zou kunnen worden?

Saskia: Ja goed op de hoogte houden hè en duidelijk communiceren over de planning en op welke momenten ze mee kunnen doen. En tussendoor ook communiceren, ik zie dat dat er vaak in de hectiek een beetje bij inschiet.

Nadi: Wat is je beste tip voor een goed participatietraject?

Saskia: Echt naar de mensen toegaan. Als je iets doet dus ook geen statig iets in het stadhuis of wat dan ook. maar het liefst gewoon op straat met mensen in gesprek. Zoek de stakeholders op in hun eigen omgeving.

Nadi: Heb je ook ervaring met participatie tijdens coronatijd en zo ja wat vind je hiervan?

Saskia: Ja heb ik. Dat is heel lastig omdat alles online moet, dat is aan één kant ook heel mooi dat er eindelijk dingen online gebeuren. Je bereik nu wel mensen die je anders niet zou bereiken. Ik hoop dat in de toekomst die een mix van online en offline kan blijven. Dan bereik je de grootste doelgroep. Ik mis nu wel de menselijke verbinding.

Nadi: Oké dan de laatste 3 vragen. Stel je zou zelf deze handleiding gebruiken loop je dan nog ergens tegenaan?

Saskia: Zelf gebruik ik wat andere termen, maar de basis zit er gewoon in en hoe je dat noemt dat is dan even om het even. Bijvoorbeeld bij stap 4 koppel je die belevingswerelden, dat doe ik zelf niet omdat ik daar veel ervaring in heb en het daardoor vaak eigenlijk onbewust wel weet en het dus een beetje op gevoel doe. Dit is voor mensen die er niet zoveel verstand van hebben een soort richtlijn dus ja en dan is het goed om te realiseren dat iedereen een andere voorkeur stijl heeft en dat je daar op verschillende manieren mee om moet gaan.

Nadi: Mis je nog stappen of uitleg bij bepaalde stappen?

Saskia: Die participatieladder is erg belangrijk, die zou je nog even bij naam kunnen noemen want dat staat er nu niet bij. Daar kun je ook bij zetten dat je per fase van het project kan verschillen qua participatieniveau. Je kunt dus de ladder op en af afhankelijk van in welke fase de ontwikkeling zit. In het begin kun je natuurlijk nog coproduceren, maar als je verder in het traject zit kan dit natuurlijk niet meer.

Nadi: Goeie. Dan de laatste vraag is de guide in combinatie met het invullen van het format zo handig in gebruik?

Saskia: Ja dat denk ik wel.

Nadi: Super, bedankt voor je medewerking.

Interview 11 – Sander Nieuwenhuis, participatie adviseur.

Nadi: Wat is uw naam en wat doet u voor werk?

Sander: Sander Nieuwenhuis, eigenaar van adviesbureau BRUIS. BRUIS is gespecialiseerd in online en offline instrumenten en methodieken voor participatie- en communicatieprojecten.

Nadi: En hoe lang doet u dit werk al?

Sander: Wij zijn in 2013 begonnen, dus nu een jaar of 8.

Nadi: Is volgens u de fasering op deze manier juist?

Sander: Ik moet zeggen wij werken niet heel veel met ontwikkelaars dus ik ben niet helemaal thuis in deze fasering, maar volgens mij is dat wel aardig juist.

Nadi: En klopt het dat participatie plaatsvindt in de initiatief en ontwikkelingsfase?

Sander: Dat klopt, maar je hebt hier wel last van de participatie paradox. In die twee fases kunnen de mensen echt wat inbrengen, maar eigenlijk komen ze pas echt met opmerkingen als je al zowat in de realisatiefase zit. Omdat het dan zichtbaarder voor hen wordt.

Nadi: Wat zijn volgens u voordelen van een goed participatietraject?

Sander: Ik denk dat je betere plannen krijgt, en als mensen meedenken krijg je meer draagvlak. Omdat je een soort mede-eigenaarschap krijgt. Daarnaast sluiten plannen door middel van participatie beter aan op lokale behoeften.

Nadi: Wat zijn volgens jou randvoorwaarden die overwogen moeten worden voordat je begint met de participatietraject?

Sander: Ik ben nou bezig voor de gemeente Schiedam, en daarvoor ben in randvoorwaarden in kaart aan het brengen, en dat zijn er eigenlijk best veel. Er moet een bepaald belang zijn voor de stakeholders. Er moet een goede relatie zijn op basis van vertrouwen. Je moet ook voldoende tijd, geld en expertise hebben om een traject te kunnen doorlopen. Ook moet je commitment hebben bij de betreffende gemeente, dus dat ze wel ook echt iets gaan waarmaken van de input die er geleverd wordt.

Nadi: Wat zijn volgens jou succesfactoren voor een goed participatietraject?

Sander: Dat zijn er een heleboel denk ik. Sowieso moet je alleen dingen zeggen die je waar kan maken. Zorg ook altijd voor een goede terugkoppeling van sessies. Zorg ook dat mensen leuk ontvangen worden, dus gezellig met iets lekkers. Zorg voor een combinatie tussen online en offline. Sommige mensen willen alleen even snel een enquête invullen, en andere mensen willen echt coproduceren, zorg dat je hierin kan faciliteren.

Nadi: Heb je zelf ervaring met participatie bij projectontwikkeling/RO-procedures?

Sander: Niet heel veel bij projectontwikkeling, of nou ja eigenlijk ook weer wel maar dan alleen in bepaalde fases. Wij benaderen het normaal gesproken meer vanuit de kant van de gemeente.

Nadi: Tijdens de participatietrajecten die je hebt gedaan wat is het meest voorkomende waar je dan tegenaan loopt?

Sander: Dat zit eigenlijk aan de kant van de gemeente. Ik merk dat die soms gewoon nog heel erg struggelen. Vaak weten ze niet waarom ze het precies doen, of ze hebben gewoon niet goed nagedacht over wat ze nou eigenlijk willen vragen, welke input ze op willen halen zeg maar. Of ze hebben hun huiswerk gewoon niet goed gedaan. En als ze de vraag niet goed

hebben gesteld dan wordt er dus uiteindelijk ook niks mee gedaan. Dan raken de participanten weer gefrustreerd.

Nadi: Dan is de vraag die daarna komt heb je enig idee hoe dit voorkomen zou kunnen worden?

Sander: Dat is gewoon denk ik een kwestie van beter intern organiseren en denk aan de voorkant ook wel na over een participatietraject. Dat moet de gemeente ook gewoon doen, dus je moet als ontwikkelaar ook wel waken dat het niet een verplicht nummertje wordt omdat het moet van de gemeente.

Nadi: Wat is je beste tip voor een goed participatietraject?

Sander: Ga gewoon zitten met je projectgroep, en denk van tevoren goed na over hoe je het aan gaat pakken. Voorbereiding is het halve werk.

Nadi: Heb je zelf ervaring met participatie tijdens corona?

Sander: Ja, de bijeenkomsten die wij organiseren zijn we gaan live streamen. Er is voor ons niet heel veel veranderd. Het gaat best goed eigenlijk, je kunt een bijeenkomst zo heel gestructureerd houden. Uiteraard mis je wel een beetje de sociale component.

Nadi: Tot slot een aantal vragen over de guide, stel je zo deze guide zelf gebruiken loop je dan nog ergens tegenaan?

Sander: Ja wat ik lastig vind is dat je mensen indeelt in leefstijlen. Ik zou namelijk zelf ook niet precies weten waar ik mijzelf zou indelen. Ik heb karaktereigenschappen uit alle groepen. Ik denk sowieso dat wijken nooit homogeen zijn. Ik denk dat de hoeveelheid impact meer zegt over op welke manier mensen willen participeren. Als een ontwikkeling in jouw voortuin is wil je het liefst coproduceren en alles zelf verzinnen, maar als het drie straten verderop is is informeren waarschijnlijk prima. Ik denk dat je dat principe niet hebt uitgelegd in je guide, en ik denk dat dat wel heel zwaar weegt.

Nadi: Daar heb je een goed punt, ik denk dat ik dat nog beter moet uitleggen in de guide. Het is meer bedoeld als een soort richtlijn, niet als harde eis.

Sander: Als je dit neerlegt bij een ontwikkelaar moet je wel oppassen dat ze dit niet als blauwdruk gebruiken, dus dat ze het heel letterlijk nemen. Heel belangrijk dat je dat duidelijk vermeld.

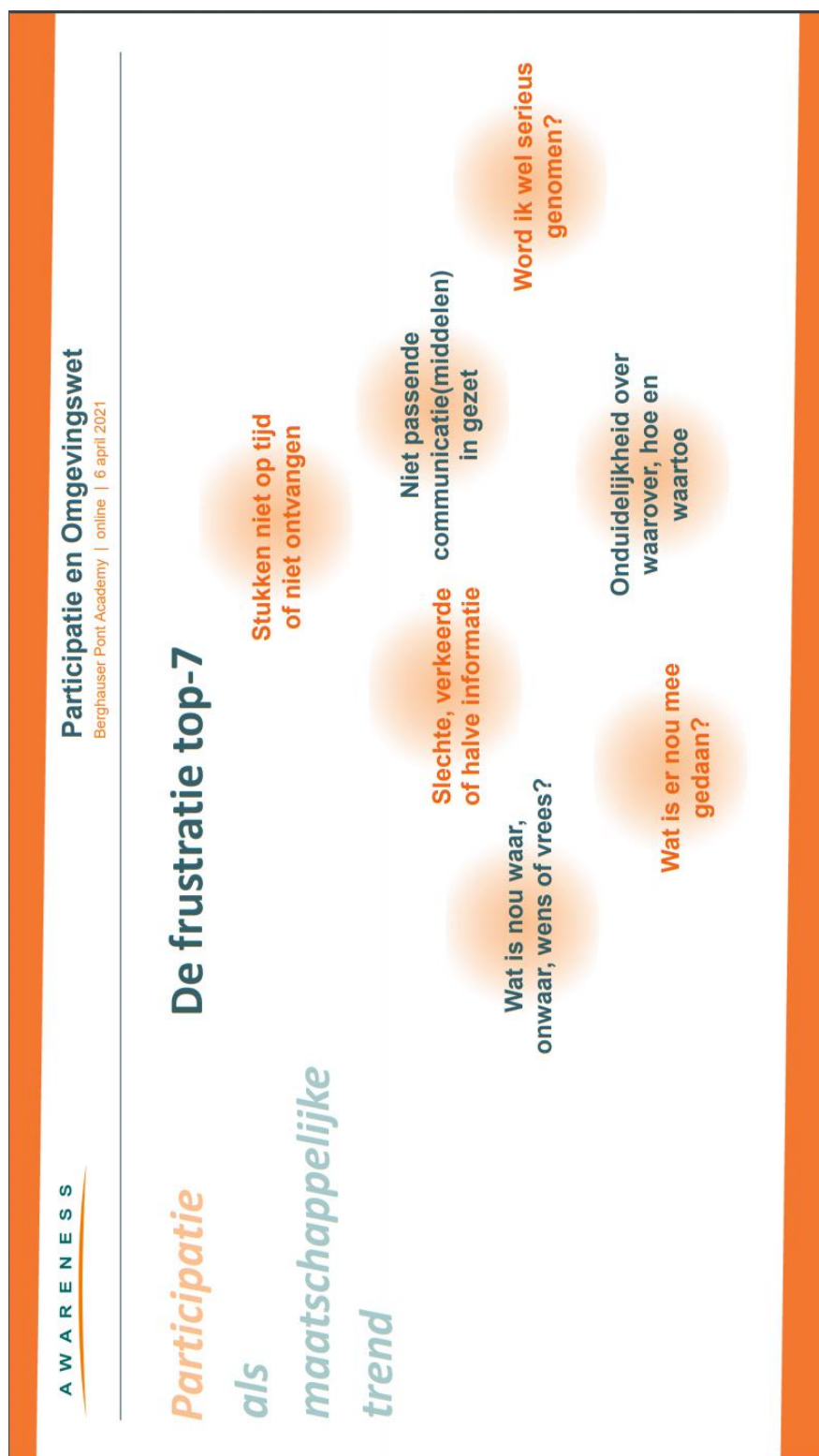
Nadi: Dat klopt, dat is ook iets wat ik tijdens het advies nog zou kunnen benoemen. Mis je nog stappen?

Sander: Nee dat denk ik niet.

Nadi: Oké, en vind je het zo handig in gebruik?

Sander: Ja, afgezien van dat ik niet helemaal achter die belevingswerelden sta. Maar als je dat duidelijk toelicht is het denk ik zo een goede manier om te beginnen met participatie.

Nadi: Top, bedankt voor je medewerking.



Afbeelding B.4 Frustratie top 7 (Persoonlijke communicatie, 30 april 2021)