

Nota Burgerparticipatie

2021



versie 3 maart 2021

Gemeente Almere



Betere burgerparticipatie, beter resultaat



Een geslaagd participatieproces draagt niet alleen bij aan inzicht, begrip en draagvlak onder betrokkenen, maar draagt ook bij aan een beter resultaat. Waar het om gaat, is dat wij moeten zorgen dat alle belangen op tafel komen en worden afgewogen, om zo tot goede besluitvorming te komen. Een succesvol participatieproces houdt dus niet per definitie in dat alle betrokkenen het inhoudelijk eens zijn met het uiteindelijke resultaat. Daarvoor zijn er vaak te veel uiteenlopende en soms tegengestelde belangen.

Een participatieproces succesvol organiseren is nog niet gemakkelijk. Het begint bij een hoog bewustzijn in onze organisatie dat ingrepen en besluiten van de gemeente van invloed zijn op de leefomgeving en het leven van inwoners. Transparantie, goede en tijdige communicatie, maatwerk en streven naar een diverse opkomst zijn belangrijke basisprincipes. Verloopt het participatieproces niet goed, dan is het vertrouwen is op zo'n moment sneller verloren dan (terug) gewonnen. Daarom is het goed dat deze Nota Burgerparticipatie 2021 er is. Het geeft duidelijke kaders en richting aan de manier waarop wij participatie aanpakken.

Deze nota gaat over burgerparticipatie: hoe wij anderen betrekken bij de ontwikkeling en uitvoering van plannen van de gemeente of een professionele partij. Een ander belangrijk element in onze samenwerking met de stad is

overheidsparticipatie: hoe de gemeente reageert wanneer een bewoner of bewonersgroep met een initiatief op de gemeente afstapt, met de vraag wat er kan en mag en of de gemeente hierbij kan helpen. Naast de nota burgerparticipatie die nu voor u ligt, stellen we daarom in 2021 ook een nota overheidsparticipatie op.

De Nota Burgerparticipatie 2021 is een actualisatie van de participatienota uit 2013 die samen met het platform Burgerparticipatie Almere (BPA) werd opgesteld. Ook aan deze actualisatie werkte BPA weer mee, net zoals een reeks buurt- en bewoners(organisaties) uit de stad. Wij danken hen allen nadrukkelijk voor hun inzet en betrokkenheid.

Jan Hoek
Wethouder Floriade & Duurzaamheid

04 Vooraf

Aanleiding actualiseren participatienota	05
Vervolgafspraken: kadernota als levend document	06
Afbakening van deze nota	07

08 Kadernota Burgerparticipatie

1. Doelen van burgerparticipatie	09
2. Burgerparticipatie als norm, met durf	09
3. Volledig participatieve beleidscyclus	10
4. Basisprincipes van burgerparticipatie	12
5. Betrokkenheid gemeenteraad	13
6. Participatieprocessen van externe initiatiefnemers in het kader van Omgevingswet	14

15 Uitvoeringsrichtlijnen

7. Stappenplan Burgerparticipatie met Participatieladder	16
8. Documentatie, verslag en evaluatie	20

Vooraf



Deze Nota Burgerparticipatie bouwt verder op de Participatienota 2013. Om een aantal redenen was een nieuwe nota nodig:

1. Verbeteren uitvoering participatieprocessen binnen vernieuwde gemeentelijke structuur

Op hoofdlijnen is er geen grote koerswijziging van het beleid. Wel geven meerdere evaluaties uit de afgelopen jaren aan dat de uitvoering beter moet. De gemeenteraad vraagt om een voorschrijvender beleid voor de organisatie. Om de organisatie meer opgave-gericht te laten functioneren zijn de gemeentelijke diensten deze bestuursperiode ontmanteld en opereren de 19 verschillende afdelingen zelfstandiger, ook wat betreft hun aanpak van participatie. Deze nota helpt met procesafspraken en algemene richtlijnen voor uitvoering.

2. Verduidelijken rol gemeenteraad rond participatieprocessen

De participatienota uit 2013 benadrukt vooral de relatie tussen inwoners en de ambtelijke organisatie. De gemeenteraad vraagt nu ook duidelijker de rol van de gemeenteraad en de verhouding tussen college en gemeenteraad bij het ontwikkelen en/of vaststellen van participatieprocessen in de nota op te nemen.

3. Maatschappelijke ontwikkelingen: inclusie en diversiteit

De afgelopen jaren is meer bewustzijn voor het belang van inclusie en diversiteit ontstaan. Deze nota geeft hier opvolging aan, in lijn met het recente *Actieprogramma Inclusie, diversiteit en emancipatie – Almere voor iedereen, door iedereen*. Deze nota is ook in lijn met doel nr. 5 van het Koersdocument Implementatie Omgevingswet Gemeente Almere (maart 2019): *'Dat iedereen – ongeacht afkomst, opleiding, status – een gelijke positie, informatievoorziening en toegang heeft bij ontwikkelen van de fysieke omgeving'*.

4. Wetgeving

Per 1 januari 2022 treedt de Omgevingswet in werking. De kern is dat gemeenten en particuliere initiatiefnemers bij hun beleidsontwikkeling en -uitvoering participatief te werk gaan. De gemeente Almere werkt al langer in de geest van de aanstaande omgevingswet. Ook hier is het Koersdocument Implementatie Omgevingswet Gemeente Almere leidend geweest voor deze nota, met name doel nr. 2: *'samenwerking met partners in het fysieke domein beter vorm te geven inclusief het op hoger niveau brengen van (beleids)participatie en in het bijzonder het uitgangspunt "mensen maken de stad"'*. Daarnaast verplicht de aanstaande wet 'Bevordering participatie decentrale overheden' gemeenten op termijn de inspraakverordening (inspraak ná besluitvorming) te vervangen door een participatieverordening (invloed vóór besluitvorming).

Deze nota is bedoeld als kadernota op hoofdlijnen van het participatiebeleid van de gemeente Almere en voldoet in deze vorm aan de minimale voorwaarden van de Omgevingswet zoals nu bekend en voorzien. De nota wordt echter de komende twee jaar beschouwd als levend document, om de volgende redenen:

1

In 2021 volgt een nota *overheidsparticipatie*. Dit geeft mogelijk aanleiding tot wijzigingen in deze nota, om een en ander beter op elkaar af te stemmen;

2

Op dit moment zijn binnen de gemeente en zelfs onder experts in Nederland nog niet alle consequenties duidelijk van de Omgevingswet en de Wet Bevordering participatie decentrale overheden. Het is goed mogelijk dat daarom in 2021 en 2022 aanpassing van deze nota nodig is;

3

De raads werkgroep die de actualisatie van deze nota begeleidde, stelde mede met oog op het voorgaande punt voor om aan het einde van de huidige bestuursperiode (eerste kwartaal 2022) een evaluatiemoment te organiseren over dit nieuwe participatiebeleid. Aanbevelingen kunnen dan worden meegegeven aan het nieuwe college en de nieuwe raad. Door het participatieproces dan aan de start van de nieuwe bestuursperiode vast te stellen, wordt ook voor de volgende periode politiek eigenaarschap over het participatiebeleid geborgd.



Begripsverheldering

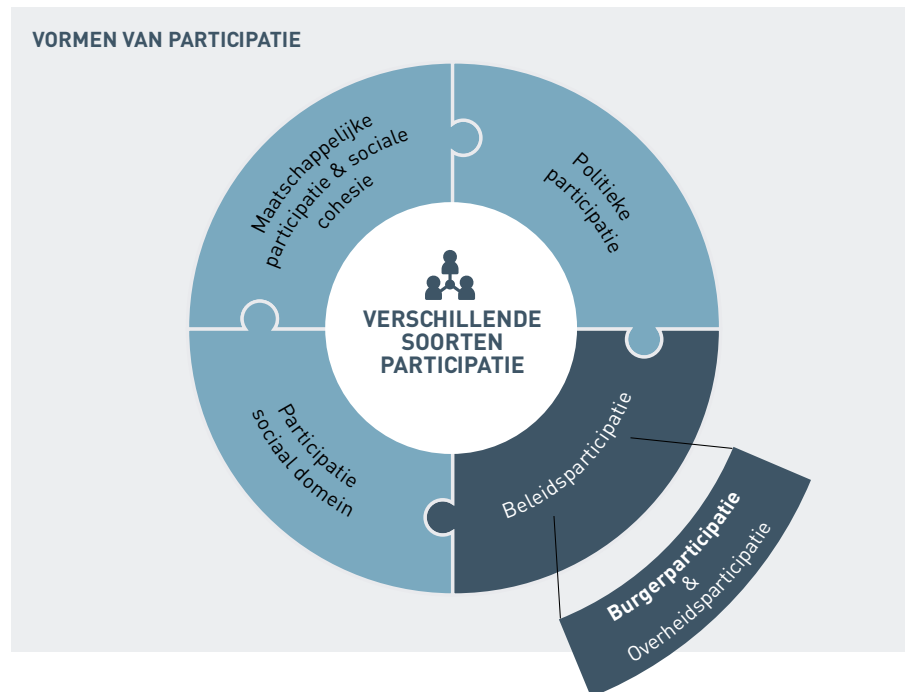
In deze nota gebruiken we de volgende begrippen: **Beleidsparticipatie** gaat over de manier waarop inwoners en andere belanghebbenden *een rol hebben* bij de ontwikkeling en uitvoering van beleid. Beleidsparticipatie kent twee kanten:

De ene kant, in het bijzonder in deze nota, gaat over **burgerparticipatie**: hoe je burgers en andere belanghebbenden moet betrekken bij de ontwikkeling en uitvoering van plannen van de gemeente of een professionele partij.

De andere kant van beleidsparticipatie is **overheidsparticipatie**: hoe de gemeente reageert wanneer een bewonersgroep met een initiatief op de gemeente afstapt, met de vraag wat er kan en mag en of de gemeente hierbij kan helpen. Hier is het vertrekpunt en de richting van de ontwikkeling omgekeerd. Naast deze nota burgerparticipatie, wordt in 2021 een nota overheidsparticipatie opgesteld.

Er bestaan ook vormen van participatie die wel raakvlak hebben met deze twee vormen van beleidsparticipatie maar in essentie iets anders zijn. In deze nota burgerparticipatie hebben we het *niet* over:

- **Politieke participatie** (binnen de gemeente houdt vooral de griffie zich hier mee bezig)
- **Maatschappelijke participatie & sociale cohesie** (veiligheid & leefbaarheidsbeleid en sociaal beleid)
- **Participatie-opgaven vanuit het sociaal domein** (arbeidsparticipatie & re-integratie vanuit de Participatiewet, en ondersteuning van Welzijn via de Wet Maatschappelijke Ondersteuning - WMO).



Relatie tot de Inspraakverordening van de gemeente Almere

Artikel 2 lid 1 van de gemeentelijke inspraakverordening bepaalt dat elk bestuursorgaan (dat wil zeggen de gemeenteraad, het college van burgemeester & wethouders, en de burgemeester) over zijn eigen bevoegdheden besluit of inspraak wordt verleend bij de voorbereiding van gemeentelijk beleid. Artikel 4 bepaalt vervolgens dat artikel 3.4 van de Algemene wet bestuursrecht (die de regels stelt wanneer en hoe voorgenomen besluiten ter inzage moeten worden gelegd) op inspraakaangelegenheden van toepassing is. Daarnaast stelt dit artikel dat het bestuursorgaan voor één of meer beleidsvoornemens een andere inspraak-procedure kan vaststellen. Deze bepalingen geven aan de raad, het college en de burgemeester de nodige ruimte om een nadere of andere invulling te geven aan de gevallen waarin en de wijze waarop bewoners worden betrokken.

Dit betekent dat er vrijheid is om een uitvoeriger dan wettelijk verplicht participatiebeleid te hanteren, zoals de gemeente Almere ook doet. Tegelijkertijd kan het ook betekenen dat er gevallen kunnen zijn waar de bestuursorganen besluiten geen of een beperkt participatieproces rond een bepaald onderwerp te organiseren. In die gevallen dient dit vooraf gemotiveerd te worden.

Kadernota burgerparticipatie



1. Doelen van burgerparticipatie

Een geslaagd participatieproces houdt niet per definitie in dat alle betrokkenen het inhoudelijke eens zijn met het uiteindelijke resultaat. Consensus is niet het doel.

Wel helpt een participatieproces bij het in beeld krijgen en erkennen van verschillende inzichten en belangen en deze goed te wegen. Daarbij kunnen goede participatieprocessen sterk bijdragen aan inzicht, begrip en draagvlak onder bewoners voor beleid en projecten. Ook bij diegenen die niet helemaal tevreden zijn met het uiteindelijke inhoudelijke resultaat.

De belangrijkste doelen van participatieprocessen zijn:

- a) belangen en opvattingen vooraf in kaart te brengen om een goede belangenafweging te kunnen maken en zo tot goede besluitvorming te komen;
- b) de kwaliteit van het projectresultaat te vergroten door inzichten en wensen van inwoners te gebruiken;
- c) investeringen in tijd en geld vooraf bij te laten dragen aan een beter resultaat, en het voorkomen van vertraging tijdens het project of conflict achteraf.

Tegelijkertijd kunnen we met verbeterd participatiebeleid niet beloven dat er nooit meer klachten zullen zijn, over het inhoudelijk resultaat of over het proces.

Wie meent dat zijn of haar belang niet gediend is, zal mogelijk ook bij een goed verlopen proces klachten over het proces opvoeren om alsnog te proberen zijn of haar zin te krijgen. Belanghebbenden hebben ook het recht om na of naast een proces van burgerparticipatie te proberen via de politiek besluitvorming in zijn of haar voordeel te beïnvloeden. Met dit nieuwe beleid zorgen we er wel voor dat zowel de gemeenteraad als de gemeentelijke organisatie eerder en beter kunnen beoordelen of een klacht gegrond is.

2. Burgerparticipatie als norm, met durf

Burgerparticipatie willen we ook vanuit het uitgangspunt: de stad, die is van de inwoners. Raadsleden zetten zich als gekozen inwoners in voor de stad. Het college en ambtenaren zijn publieksdienaars van het algemeen belang. De gemeente is slechts juridisch eigenaar van de openbare ruimte, maar zij beheert die namens

haar inwoners. Als de gemeente Almere stelt 'mensen maken de stad', dan is dat geen wens of mening, niet een juridisch recht of morele plicht, maar een feit.

Vorm volgt functie

We gebruiken veel verschillende participatiemethodes en blijven daarin innoveren. We doen wat nodig is en wat past. Uiteraard organiseren we klassieke informatiebijeenkomsten in buurtzaaltjes. Maar we organiseren ook een schouw met bewoners aan beoogde bouwlocaties. We houden fietstochten met buurtbewoners om plannen voor de openbare ruimte samen te verkennen. We gaan experimenteren met buurtverkiezingen voor het beste bouwontwerp. Maquettes en stadsplattegronden worden in workshops door bewoners onder handen genomen. We zetten straatteams in voor interviews op de markt en plaatsen informatietentjes in parken of benutten leegstaande bedrijfslocaties tijdelijk als informatiewinkel. En natuurlijk doen we steeds meer online. Op dit moment verkennen we hoe we digitale grafische 3D-presentaties in kunnen zetten om een ontwikkeling in de directe leefomgeving te laten zien.

Blijven praten en vertrouwen vergroten

Participatie verloopt niet altijd vlekkeloos, en fouten vallen meer op. Vertrouwen is op zo'n moment sneller verloren dan (terug)gewonnen. De gemeentelijke organisatie is hard bezig met vernieuwend werken: "van buiten naar binnen denken", "los durven laten in vertrouwen", "ja, mits" in plaats van "nee, tenzij" te zeggen. We bekwamen ons in methodes als het voeren van "het goede gesprek" en "de informele aanpak".

Tegelijkertijd moeten we een balans vinden. We willen onze inwoners niet overvragen. Het is namelijk ook een recht van inwoners om niet deel te nemen aan participatieprocessen. Wat we wel nadrukkelijk hopen, is dat met een verbeterde aanpak van participatie, we meer mensen uitnodigen om (weer) mee te doen. Tenslotte evalueren we ook met onze partners in de stad, durven hen onafhankelijk externe evaluaties te laten doen, waar ook weer bewoners(organisaties) bij worden betrokken. Participatie is daarmee een integraal onderdeel van de hele beleidscyclus en geïntegreerd in al het gemeentelijke werk.

3. Volledig participatieve beleidscyclus

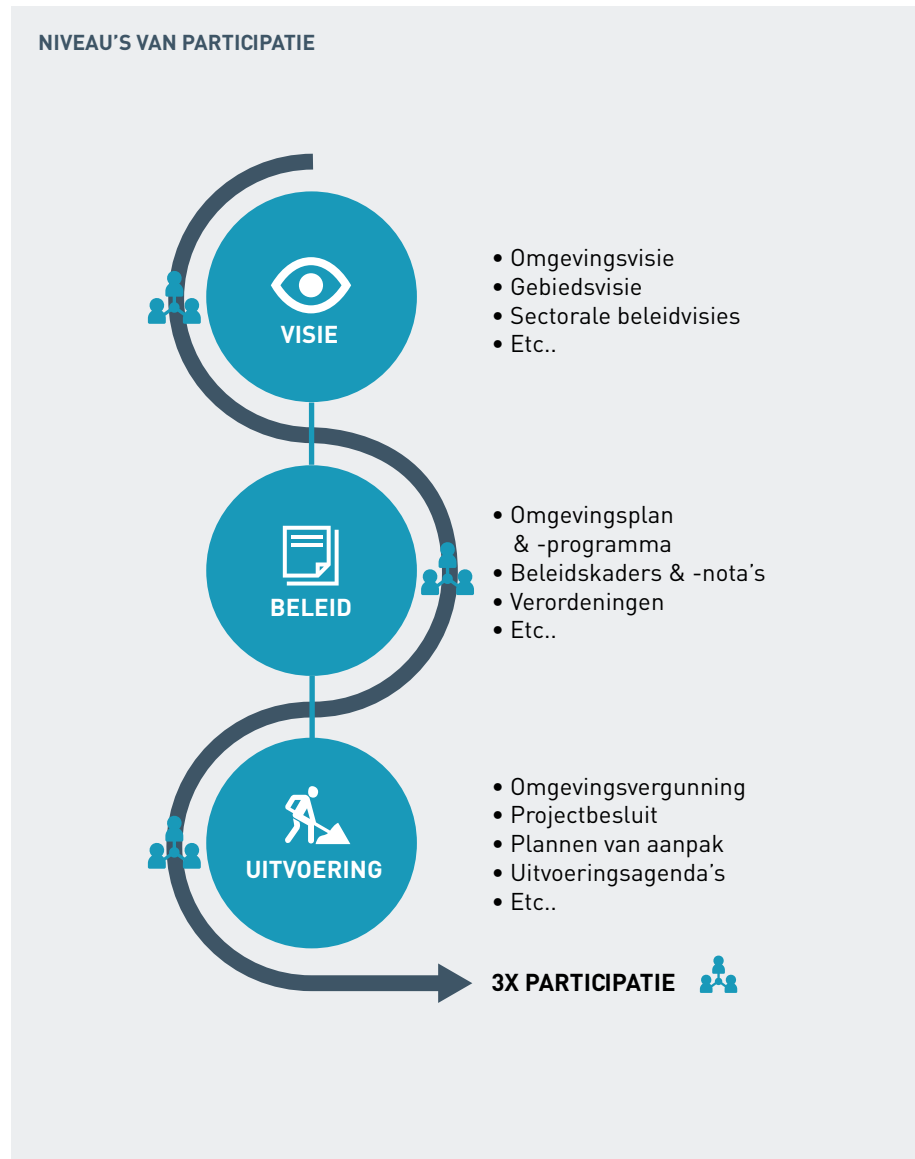
Burgerparticipatie is geen stapje of een vinkje in de checklist ná beleidsontwikkeling. Er is pas sprake van goede beleidsontwikkeling als participatie aan de start van het proces staat en doorlopend wordt herhaald op het volgende niveau.

- De Nota Burgerparticipatie is van toepassing op de totstandkoming van beleid van de gemeente of plannen van externe initiatiefnemers (professionele partijen). Het gaat dan om beleid en projecten die invloed hebben op de **directe leef- of werkomgeving of het dagelijks leven en belangen** van bewoners of anderen belanghebbenden. Dit betekent dat altijd goed moet worden bepaald wie de doelgroep van een participatieproces is: Niet iedereen praat over alles mee.
- In die gevallen is participatie de norm voor **alle beleidsterreinen**, zowel voor de fysiek-ruimtelijke omgevingsactiviteiten (bouwontwikkelingen en inrichting van de publieke ruimte), als voor alle andere beleidsdomeinen: van economie tot cultuur, en van onderwijs tot welzijn & zorg.
- Ook geldt dat burgerparticipatie plaatsvindt door de **hele beleidscyclus: de beleidsniveaus visie, beleid en uitvoering**.

Participatie in ruimtelijk/fysiek én sociaal domein

“Bij burgerparticipatie denken wij bij Almere als blijvend groeiende stad als snel vooral aan ruimtelijke en fysieke ontwikkelingen in de openbare ruimte: nieuwe gebouwen voor wonen en werken, soms hele nieuwe wijken of stadsdelen. Maar dat doen we momenteel ook doen met het Erfgoedbeleid, en een groot proces als de Herijking Welzijnsbeleid werd met participatie georganiseerd. Ook een heel specifiek onderwerp als de ‘verordening speel-automatenhallen’ werd participatief opgesteld. Ook organiseerden we sessies rond de duurzaamheidsagenda, de woonzorgprogrammering en schooluitval. En zo nog veel meer beleidsonderwerpen. De herinrichting van openbare speelplekken, die ook met uitgebreide participatie tot stand kwam, is tenslotte een voorbeeld waar verandering in de openbare ruimte ook wordt gerealiseerd om ook niet-ruimtelijke opgaven te behalen: gezonder, natuurlijker spelen en ontmoeten.”

– Jan Hoek, portefeuillehouder Democratische vernieuwing –



Volgorde van participatieve beleidsontwikkeling

Van visie naar uitvoering is ook de gewenste volgorde waarin beleid wordt ontwikkeld en participatie plaatsvindt. Onduidelijkheid over beleidskaders en participatieruimte is een regelmatige bron van ontevredenheid onder deelnemers aan participatieprocessen (zie kadertekstjes). Aangezien eerder of op hoger niveau vastgesteld beleid mede de participatieruimte voor de volgende fase bepaalt, is ons streven om zo veel als mogelijk beleid ook in de volgorde van visie tot uitvoering vast te stellen.

Het vaststellen van beleid in deze volgorde bevordert ook duidelijkheid hoe het algemeen belang zoals door de gemeenteraad is vastgesteld zich verhoudt tot een lokaal deelbelang dat ter sprake komt in participatieprocessen. In principe is het algemeen belang leidend. Participatie is een aanvulling op de vertegenwoordigende democratie. Soms kan het inderdaad voorkomen dat bij het kijken naar de specifieke lokale situatie tijdens een participatieproces, blijkt dat een algemeen besluit of regel lokaal echt niet goed is toe te passen of uit te voeren.

Beleid in volgorde van visie, plannen en uitvoering vaststellen, is niet altijd mogelijk; maatschappelijke ontwikkelingen lopen in een vrije samenleving vaak op regelgeving vooruit. Soms zijn er uitvoeringsmaatregelen nodig waar nog geen voorliggende visie of kaders voor zijn. Maar in die gevallen moet het participatieproces hierop ingericht zijn, door bijvoorbeeld een ruimer proces in te richten waarin meer uitleg over de achtergrond wordt gegeven. Of waar op uitvoeringsniveau meer ruimte wordt gegeven mee te bepalen.

Een belangrijk inzicht is hiermee dat participatie steeds op een volgend beleidsniveau terugkeert en niet slechts eenmaal in de beleidscyclus plaatsvindt (zie kadertekst 1) en dat het een veelgehoorde misvatting is dat er geen participatie plaats kan vinden rond nieuwe gebieden of situaties waar te toekomstige bewoners/gebruikers nog niet bekend zijn (zie kadertekst 2).

“Participatie kan altijd!”

Ook in nieuwe gebieden waar de toekomstige bewoners nog niet bekend zijn, geldt dat verschillende vormen van participatie rond beleids- en planontwikkeling meestal mogelijk en nuttig kan zijn; van visie tot uitvoering! Bestaande bewoners elders in de stad zijn een mogelijke bron om mee te praten: Is er hoogbouw en stedelijke dichtheid gepland? Dan kan je hoogbouwbezoekers en omwonenden in andere delen van de stad consulteren over welke fouten ditmaal moeten worden voorkomen, en over wat juist herhaald of nog verder verbeterd kan worden. Of je kan bewoners van de laatste vergelijkbare stadsuitbreiding of een vergelijkbare leefomgeving vragen om advies en geleerde lessen. Bewoners zijn daar best toe bereid en komen echt niet alleen in actie als het hun eigen directe eigenbelang betreft. Ook weten projectontwikkelaars met online enquêtes potentieel geïnteresseerde kopers uit te vragen over gewenste voorzieningen in en rond een gepland gebouw of gebied. Het kan best!

“Participatie is al in vorige ronde gedaan!”

Regelmatig ontstaat ophef rond participatie in de uitvoering, omdat:

- A) een beleidsstuk een mix is van bovengenoemde soorten documenten en niet helemaal helder is wat al vastligt of niet.
- B) Of omdat op het voorafgaande kader of de visie geen participatie heeft plaatsgevonden en er weinig steun blijkt voor de doelen en kaders rond de uitvoering die de gemeente nu wil starten.
- C) En soms is er helemaal geen voorliggende visie of beleid; de samenleving kent ontwikkelingen waar reactie nodig is op de uitvoering voordat er langer over nagedacht is.

Dit is in alledrie de gevallen niet altijd per se een probleem. Maar zo'n situatie maakt het des te belangrijker dat wanneer inwoners dan wel worden betrokken, er een intensiever participatieproces wordt georganiseerd.

4. Basisprincipes van burgerparticipatie

Om een participatieproces succesvol te organiseren zodat de genoemde doelen worden behaald, hanteren we de volgende principes:

Participatie is vanzelfsprekend

Bij ingrepen of besluiten van de gemeente die invloed hebben op de leefomgeving of het leven van inwoners, stelt de gemeente zich altijd de vraag of en op welke manier de bewoners en andere belanghebbenden betrokken worden.

Participatie verloopt transparant

Het is van belang dat bij participatie goed wordt nagedacht over de vorm. De participatievorm wordt in iedere projectfase duidelijk aan de betrokken bewoners en andere belanghebbenden aangegeven.

Participatie gaat vergezeld van een goede en tijdige communicatie

Communicatie is bij alle stappen van een participatieproces essentieel. Steeds zal op het juiste moment voor het meest effectieve communicatiemiddel moeten worden gekozen.

Participatie is maatwerk

De toepassing van participatie is voor vrijwel elke casus anders. Er zijn algemeen geldende richtlijnen en handvatten, maar de toepassing en invulling is maatwerk.

Streef naar betere opkomst en diversiteit

Volledige representativiteit onder een groep deelnemers aan een participatieproces is niet haalbaar en daarom ook geen doel. Wel legt de gemeente zichzelf met deze nota de inspanningsverplichting op om te proberen ook anderen dan de gebruikelijke participanten te bereiken, en de belangen -ook van afwezigen- te kennen om tot goede belangenafweging te komen. Dat betekent niet per se een hogere opkomst, wel een betere. Deze inspanningen moeten middels verslaglegging zichtbaar en gedocumenteerd zijn.

Participatie wordt geëvalueerd

Participatieprocessen kennen ten eerste een eigen interne evaluatie binnen het betreffende project en afdeling om 'voortdurend te leren'. Ten tweede laten we jaarlijks enkele projecten onafhankelijk en extern evalueren. Periodiek wordt het participatiebeleid intern en extern geëvalueerd.

Deze principes zijn leidend in de voorbereiding, de communicatie en de uitvoering van een participatieproces. In algemenere zin zijn ze leidend voor de houding en het gedrag van de uitvoerende medewerkers. De vertaling naar concretere handelingen volgt in het Stappenplan Burgerparticipatie met Participatieladder.



5. Betrokkenheid gemeenteraad

Het college en de gemeenteraad zijn op verschillende soorten beleid en onderwerpen het bevoegd gezag. Ongeacht daarvan valt de organisatie en uitvoering van participatieprocessen onder de verantwoordelijkheid van het college. Gezien het belang van participatie moet de gemeenteraad in de juiste gevallen tijdig en voldoende bij participatieprocessen worden betrokken. Hiertoe bestaan verschillende instrumenten:

1. Inspraakverordening

Ten eerste heeft de gemeenteraad het recht de vorm van participatie te bepalen volgens de gemeentewet en de Almeerse inspraakverordening, bij onderwerpen waar zij het bevoegd gezag is.

2. Informatie en betrokkenheid raad

Ten tweede staat in het Stappenplan Burgerparticipatie de verplichte stap om in een vroeg stadium de wenselijkheid van politieke betrokkenheid te overwegen. Per situatie maakt de organisatie deze overweging onder verantwoording van het college. Dit is een weging, geen hard kader. Wanneer dit wenselijk of nodig wordt gevonden, kan de raad bijvoorbeeld worden geïnformeerd via een raadsbrief, consultatie, werkbezoek of een andere vorm. Ook dit is maatwerk.

3. Consultatie raad bij participatieplan

Ten derde zal het college in ieder geval de raad voor de start van de participatie consulteren over voorgenomen participatieplannen, wanneer naar inschatting van de verantwoordelijke projectleider aan **alle volgende vier criteria** wordt voldaan (zie afbeelding). In gevallen waar niet aan het vierde criterium wordt voldaan, zal het college zelf de afweging maken de raad toch vooraf te consulteren over participatieplannen. Ook dit is een weging die per situatie bekeken zal worden.

4. Regelingen ruimtelijke plannen

Het bovenstaande kader is vooral aanvullend op aankomende wettelijke regelingen en de bestaande Almeerse praktische procesafspraken. Op grond hiervan bepaalt het college wanneer de raad over de participatie wordt geïnformeerd of betrokken:

- De naderende Omgevingswet schrijft voor waar kennisgevingsplicht en/of motiveringsplicht over het participatieproces van toepassing is voor de gemeente bij verschillende omgevingsinstrumenten, te weten; de omgevingsvisie, -programma's en -plannen, en projectbesluiten. Per instrument of onderwerp kan de situatie verschillen; de stappen in deze nota voor het bepalen van de vorm van participatie zijn ook hier van kracht. De wet schrijft voor in welke gevallen, de nota helpt bij het h e.
- Projectopdrachten en ontwikkelingsplannen van de afdeling Gebiedsontwikkeling op basis van de Integrale aanpak Gebiedsontwikkeling (IAGO);
- Procedures volgens de Procesafspraken wijziging bestemmingsplannen;
- De maandelijkse raadsbrief met externe initiatieven met uitgebreide WABO-procedures c.q. de verschillende categorie en van Verklaringen van Geen Bedenkingen;
- Participatie-Aanpak Afdeling Gebiedsontwikkeling als nader uitvoeringsbeleid;
- Afwegingskader maatschappelijke voorzieningen 'Wonen en Zorg'.

VIER CRITERIA VAN HET AFWEGINGSKADER

1

Gemeentelijke bestuursbevoegdheid of initiatief



2

Grote impact op de stad



3

Politiek of maatschappelijk gevoelig



4

Raad is bevoegd gezag



College
consulteert
raad over
participatieplan

6. Participatieprocessen van externe initiatiefnemers in het kader van Omgevingswet

Wanneer een aannemer in opdracht van de gemeente (fysiek of sociaal) beleid uitvoert en als onderdeel daarvan ook de participatie uitvoert, is de contracterende afdeling van de gemeente verantwoordelijk en dient de participatie in lijn te zijn met deze Nota Burgerparticipatie. Dit volgende hoofdstuk slaat niet op deze gevallen.

Omgevingswet

Specifiek voor de ruimtelijk-fysieke ontwikkelingen geldt dat meestal externe projectontwikkelaars, woningbouwcoöperaties, ondernemers, organisaties en /of bewoners de initiatiefnemers zijn van projecten. Zulke 'externe' initiatiefnemers zijn planmatig, communicatief, financieel, inhoudelijk en uitvoerend geheel verantwoordelijk voor het participatieproces dat zij op gang brengen (ook als zij hiervoor tussentijds advies vragen bij de gemeente). Dat was al Almeers participatiebeleid en wordt per 2022 door de Omgevingswet de landelijke wettelijke norm. In veel gevallen kan de gemeente externe initiatiefnemers niet verplichten tot het organiseren van een participatieproces.

De Almeerse inzet

Externe initiatiefnemers komen in de praktijk via verschillende ingangen met de gemeente in contact: via bijvoorbeeld relatiebeheer van de afdeling Vergunningen, Toezicht en Handhaving (VTH), via projectleiders van de afdeling Gebiedsontwikkeling, via gebiedsmanagers van team Leefbaarheid of wijkregisseurs van de afdeling Stadsruimte. Sommigen weten direct hun route te vinden. Tijdens contacten met externe initiatiefnemers kunnen de afdelingen een gemeentelijke reactie over de haalbaar- en wenselijkheid van het voorgestelde initiatief geven. Daarnaast zijn deze contacten ook een goed moment om de initiatiefnemers te informeren over ook sociale en andere problematieken, opgaven en plannen rond de betreffende ontwikkellocatie. Hierdoor weet de initiatiefnemer waar hij rekening mee kan houden bij een vergunningsaanvraag, maar ook bij het organiseren van het participatieproces.

De gemeente Almere draagt zorg voor het prettig, veilig en leefbaar maken en houden van de omgeving van haar inwoners. Toch is het participatieproces van een externe initiatiefnemer de verantwoordelijkheid van de initiatiefnemer en mag de gemeente dit niet overnemen of belemmeren. Wel wil de gemeente graag dat haar inwoners vroegtijdig en inhoudelijk goed worden betrokken bij plannen van externe initiatiefnemers. Hiervoor heeft de gemeente twee instrumenten:

1. Eigen beleid inspirerend uitdragen: kennis en contacten delen, advies verstrekken

Dit betekent het actief en inspirerend uitdragen van het Almeerse participatiebeleid als gewenste kwaliteitsnorm, ook aan externe initiatiefnemers.

- Deze Nota Burgerparticipatie en de bijbehorende stappenplannen zijn beschikbaar voor externe initiatiefnemers;
- Daarbij stelt de gemeente gebiedskennis en -contacten ter beschikking, die nodig zijn voor het vooronderzoek en verdere participatieproces, en;
- De adviseur burgerparticipatie is beschikbaar voor het geven van advies.

2. Participatieplicht in anterieure overeenkomsten

Anterieure overeenkomsten zijn overeenkomsten met externe initiatiefnemers in geval van buitenplanse omgevingsactiviteiten. Hierin maken de gemeente en de initiatiefnemer afspraken over o.a. betaling van gemeentelijke kosten in de aanpassingen van de openbare ruimte en (aanleg van) levering van voorzieningen rond het bouwinitiatief. In deze privaatrechtelijke contracten kunnen standaard of in specifieke gevallen participatieplicht en vormvoorschriften worden opgenomen. Deze Nota Burgerparticipatie helpt middels het Stappenplan om te bepalen welke afspraken de afdeling Gebiedsontwikkeling daarover kan opnemen. Ook dit is maatwerk.

Daarnaast biedt de Omgevingswet in de toekomst de mogelijkheid aan de Raad om specifieke gevallen te benoemen van buitenplanse omgevingsactiviteiten waar externe initiatiefnemers verplicht een participatieproces moeten organiseren. Deze vraag zal in 2021 aan de raad worden gesteld.

Uitvoerings-richtlijnen



7. Stappenplan Burgerparticipatie met Participatieladder

De Almeerse participatieladder met de tredes Informeren, Consulteren en Meebepalen is goed bekend bij bestuur, organisatie en inwoners. Dus daar bouwen we op voort. Uitgebreidere handvatten over de participatieladder staan in het Stappenplan Burgerparticipatie, waarvan een schematische weergave in deze nota is opgenomen.

Het doorlopen van het Stappenplan Burgerparticipatie is het minimumcriterium om de kwaliteit van participatie voor elk type project te borgen. Iedere stap moet worden genomen, maar daarbinnen is ruimte voor maatwerk. Het stappenplan dient onder andere als aanvulling op de participatieladder om te zorgen dat ook het ontwikkelen van een participatieplan zelf al participatief gebeurt.

De eerste stappen van het stappenplan zijn om te zorgen dat de gemeente of initiatiefnemers het participatieproces in een vroeg stadium starten. Uit feedback van bewoners en uit evaluatierapporten blijkt dat dit het allerbelangrijkste punt voor verbetering van de uitvoering van participatie is.

Het belangrijkste van deze nota is dat we in contact blijven staan met de inwoners. Dat we een sensitieve organisatie worden, en niet participatie als een 'moetje' afvinken. Het stappenplan bestaat uit de volgende stappen en in de bijlage staat een schematische samenvatting.

1. Interactief vooronderzoek: intern en extern:

"Alles stroomt via relaties."

Een participatieproces begint niet op de eerste informatievond na het verzenden van een standaard gemeentelijke uitnodigingsbrief. Er moet vooraf al intern met collega's gesproken worden over de situatie en context. *Thematische beleidsexperts, of bij ruimtelijke ontwikkelingen de gebiedsmanagers, -secretarissen en -adviseurs van Team Leefbaarheid of andere collega's met een buurtspecialisme of -plaatsing, zijn goede ingangen.*

Het is duidelijk wat in een voorliggende beleidsfase al is besloten, en of dit toen participatief is gebeurd en/of huidige belanghebbenden daar bekend mee zijn. Waar mogelijk wordt met bewoners contact gezocht, geïnventariseerd, geanalyseerd en op basis daarvan een plan getrokken. Is er een relevante bewonersorganisatie of buurtgroepen? Gebruik die dan altijd. Zij weten goed wat er in de buurt leeft, en kunnen niet alleen hun eigen belangen weergeven, maar horen ook vaak de andere geluiden.

2. Bepaal plan mede op basis van impact op stad en politieke en maatschappelijke gevoeligheid:

"Denk van buiten naar binnen."

Formele plankaders, zoals vastgestelde visies en beleidsnota's, zijn in sterke mate bepalend voor de formele ruimte van participatie. Maar of een plan goed of slecht valt bij bewoners heeft vaak weinig te maken met of raad of college bevoegd gezag is, of het binnen of buiten bestemmingsplan valt, gemeentelijk of particulier initiatief is of op wiens grond of verantwoordelijkheid iets gebeurt. We moeten daarom niet primair 'gemeentelijk systeem'-denken, maar meer vanuit impact en gevoeligheid in de stad. Dat nemen we mee, om de vorm van participatie te bepalen over het onderwerp waar bewoners bij participeren.

** Specifiek voor ruimtelijke ontwikkelingen is er de 'Participatie-aanpak Afdeling Gebiedsontwikkeling' en het bijbehorende stroomdiagram. Deze schrijven de wijze voor waarmee deze twee elementen samen goed kader, vorm en uitvoering helpen bepalen.*

3. Interne toetsing en politieke betrokkenheid:

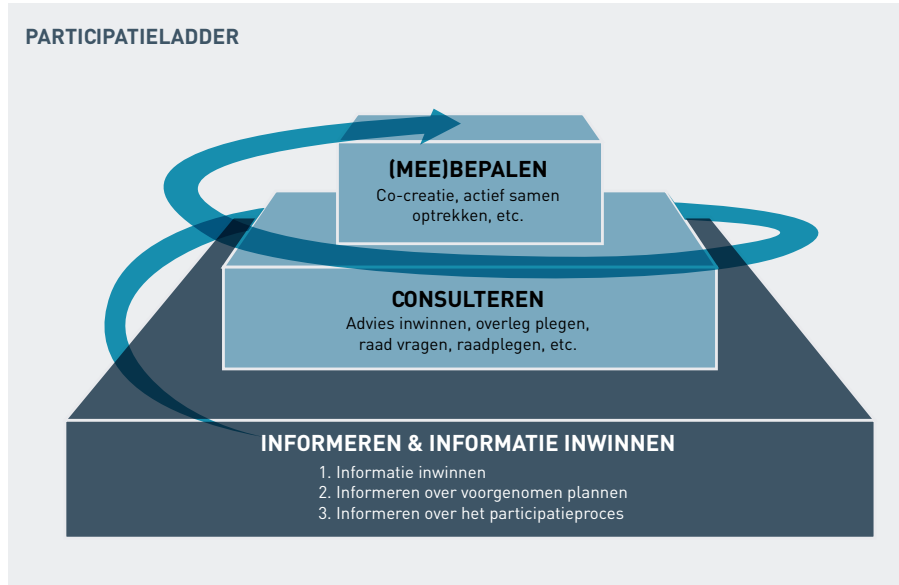
"Intern goed begonnen, is extern gewonnen."

Een participatieproces begint op basis van goed ingewonnen advies en vooraf afwegen wat de juiste mate van politiek betrokkenheid is. Betrokkenheid kan in vele vormen, dat is maatwerk. Soms is een werkbezoek van een wethouder verstandig, dan weer een raadsbrief, of zelfs het voorleggen van een participatieplan aan de raad (zie ook afwegingskader in hoofdstuk 7).

4. Transparante participatieladder met verplichte trede Informeren, in drie stappen:

'Ja, mits' in plaats van 'nee, tenzij'.

Als de verplichte trede Informeren goed is genomen (op basis van onder andere de formele plankaders, inschatting van gevoeligheid en wat in eerdere beleidsfasen al is vastgelegd), is er duidelijkheid over verdere ruimte voor consultatie of meebepalen. Te vaak is in het verleden een participatieproces op uitvoeringsniveau op het minimale 'informereren' ingesteld, omdat het besluit tot uitvoeren in een eerdere beleidsfase al was genomen. Maar zo'n besluit betrof dan vaak maar een deel (bijvoorbeeld het doel) van het project. Daarnaast is er nog zo veel ruimte waar geconsulteerd kan worden. Daar leren we inzichten, horen we belangen, zorgen en bezwaren, vinden we verbeteringen en kunnen we uiteindelijk tot een gedragen uitkomst komen.



Het bepalen van de trede Informeren is dus een keuze binnen een participatieproces, niet over het héle participatieproces. Als er geen inhoudelijke bezwaren zijn deelnemers mee te laten beslissen, moet dit ook niet worden nagelaten. Bij meebeslissen moeten we helder afspreken welk besluitvormingsproces wordt toegepast. Dit is maatwerk.

Inhoud participatie- en communicatieplan of -paragraaf

Volgend uit het Stappenplan dient de volgende informatie in het participatieplan en/of communicatieparagraaf te staan, dat is opgesteld met advies van de adviseur Burgerparticipatie en een communicatieadviseur:

1. Het doel van het participatieproces, de afbakening van het onderwerp (de participatieladder).
2. De formele gemeentelijke plankaders en de uit vooronderzoek gemaakte inschatting van maatschappelijke impact en politieke gevoeligheid van het onderwerp.
3. Geografische bepaling van participatiegebied en doelgroep uit te nodigen belanghebbenden. Het gaat om veranderingen in de directe leefomgeving of directe impact op het dagelijks leven. Niet iedereen praat over alles mee.
4. De gekozen -meervoudige en verschillende- kanalen om belanghebbenden uit te nodigen.
5. Het ontwerp van het participatieproces in planning, frequentie, locatie, werkvormen, besluitvormingsprocedures en momenten en vorm van terugkoppeling

Om de keuzes te begrijpen is het bij ieder onderdeel belangrijk te laten zien welke argumenten en informatie zijn gebruikt. *Het noteren van deze informatie dwingt tot goed analyseren en nadenken vooraf. Het is geen extra werk, en kan in veel gevallen beknopt. Het biedt aanvullend transparantie en de mogelijkheid tot controle tijdens het proces en achteraf.*

5. Communicatieaanpak; doelgroep bepalen en divers uitnodigen:

“Diversiteit is een feit. Handel daar naar.”

Communicatie is een vak. Dus de communicatieadviseur wordt bij het participatieplan betrokken. Eenmalig een brief in de bus is voor veel inwoners niet de optimale manier om zich uitgenodigd te voelen. Dus werven en communiceren we op verschillende manieren in meerdere rondes, en we gebruiken verschillende kanalen naast elkaar om zo veel mogelijk relevante doelgroepen te bereiken.

6. Uitvoering: transparantie en oprechte aanpak:

“Luister en laat zien dat je geluisterd hebt.”

De meeste bewoners snappen goed dat ze niet geheel hun zin kunnen krijgen. Maar mensen accepteren dit beter als ze oprecht gehoord zijn, in een deugdelijk proces. Het participatieplan, de communicatie, uitvoering en persoonlijke houding en gedrag moet dit uitstralen, waarbij de volgende aandachtspunten gelden:

- Cruciaal zijn juiste start, tussentijds contact binnen redelijke termijnen, en een heldere afronding. Vaak lopen participatieprocessen verkeerd, door lange perioden van stilte, geen updates over wat er ondertussen is gebeurd, en soms zelfs gehaaste afronding.
- Indien nodig kan een aantal belanghebbenden ook als klankbord of panel over het participatieproces zelf worden betrokken. Waar passend en relevant kan het tussentijds betrekken van de gemeenteraad het vertrouwen in het proces vergroten.
- Geef uitleg over de rol en taak, functie en bevoegdheden van de gemeentelijke medewerkers. Voor buitenstaanders lijken verantwoordelijkheden binnen de gemeente onder verschillende medewerkers verdeeld. Op wie kan men rekenen voor welk onderwerp of deel van het proces? De gemeente heeft daarbij ook nog wel eens personele wisselingen; houd de situatie actueel voor bewoners.
- Organiseer participatiemomenten op locaties en tijdstippen die passen bij de doelgroepen, niet op standaard ambtelijke werktijden.
- Communiceer helder over besluiten, conclusies en het einde van een participatietraject.

- Ook documenteren en evalueren van het proces zijn vormen van laten zien dat we geluisterd hebben.
- Onverhoopt kunnen er altijd conflicten of frustraties ontstaan. Belangrijk is te beseffen dat emoties en frustraties er mogen zijn. Het is niet gek dat die los komen als bewoners voor hen ongewenste ontwikkelingen op zich af zien komen. Houd daar bij het vormgeven en plannen van een participatieproces rekening mee, geef daar ruimte voor. En wees niet te bang; emotie is nog geen onoplosbaar conflict. Met een goede aanpak kan er veel in goede -en soms zelfs verbeterde- banen worden geleid. De gemeente Almere traint medewerkers in ‘informele aanpak’, het voeren van het goede gesprek’ en richt zich op ‘vernieuwend werken’ om een persoonlijker en sensitiever opererende organisatie te worden. De adviseur burgerparticipatie kan in geval van problemen altijd gevraagd worden advies te geven hoe hij/ zij het participatieproces aan kan passen. Voor hardnekkiger conflict heeft de gemeente Almere bestaande bemiddelingsprocedures.

Online participatie onderdeel van het nieuwe normaal

Sinds het uitbreken van de Corona-crisis begin 2020 hebben we circa 60 participatieprocessen deels of geheel online moeten uitvoeren. Dat is ons snel gelukt en meestal met succes, en soms zijn er fouten gemaakt. We hebben hier veel van geleerd. We merken een groter bereik te hebben en hogere opkomst aan deelname en respons bij online processen. Natuurlijk trekt het deels een ander publiek, dat is zowel positief als negatief: Het gaat er om dat we ons bewust moeten zijn dat iedere werving- en werkvorm verschillende mensen zal aanspreken of niet. Voor verzamelen van feiten en meningen blijkt een online enquête of live-sessie vaak efficiënter. Bewoners geven ook aan het vaak fijn te vinden het geven van antwoorden in hun eigen tijd te kunnen plannen. Of live vanuit hun huiskamer mee te kunnen doen. Maar we merken ook dat waar we elkaar beter moeten leren begrijpen, waar frustratie en meningsverschillen uitgepraat moeten worden, fysieke aanwezigheid in de zelfde ruimte echt belangrijk is voor sociale interactie en menselijk contact. ‘Vorm volgt functie’, daar zullen we steeds beter in worden, we zullen vaker ‘hybride’ processen organiseren. Maar online participatie zal blijven en toenemen.

Schematische samenvatting Stappenplan Burgerparticipatie met participatieladder.

A Voorafgaand aan start publieke participatieproces

1 Startvragen

- ⊖ A Is er beleidsruimte?
- ⊖ B Is het onderwerp geschikt voor participatie?
— **Nee? Communiqueer dat ook.**
- ⊖ C Waar ligt de verwachte meerwaarde van participatie?
- ⊖ D Wat zijn de formele plankaders:
 - ⊖ I Niveau: visie, beleid of uitvoering?
 - ⊖ II Binnen of buiten visie/beleid/plan?
 - ⊖ III Particuliere of gemeentegrond?
 - ⊖ IV Particulier of gemeente initiatief?
 - ⊖ V Gelden er speciale procedures?
- ⊖ E Is er voldoende menskracht, tijd en geld bij gemeente (en bewoners)?

2 Interactief vooronderzoek

- ⊖ A Ken de situatie ter plekke:
 - ⊖ I Expertise collega's op thema of gebied, wat speelt er?
 - ⊖ II Contacten collega's met externe belanghebbenden.
- ⊖ B Eerste informeel buurtgesprek via gemeentelijke contacten:
 - ⊖ I (Informeel) Voorgeschiedenis op onderwerp of eerder contact met gemeente.
 - ⊖ II Eerste inschatting reactie buurtbewoners.
 - ⊖ III Verken mogelijkheden belanghebbenden voor meedenken, -organiseren en uitnodigen.

B Participatie is politiek: betrokkenheid en kaders

1 Impact project en toetsing plan

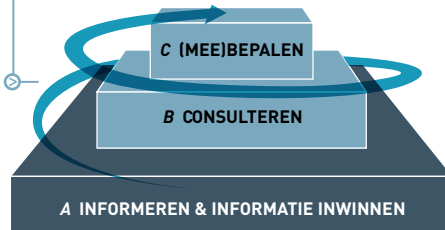
- ⊖ A Impact op stad en maatschappelijke gevoeligheid analyseren.
- ⊖ B Routinematig of éénmalig?
— **Ambtelijk uitvoeren of politiek betrekken? Rol gemeenteraad?**
- ⊖ C Advies participatieplan adviseur Burgerparticipatie.

2 Welke trede participatieladder?

- ⊖ A De eerste trede (**verplicht**): Informeren & Informatie inwinnen:
 - ⊖ I Informatie inwinnen zoals in eerste kolom stappenplan.
 - ⊖ II Informeren over het voorgenomen beleid / project.
 - ⊖ III Informeren over participatieproces:
 - Heldere kaders van de participatieruimte: Wat is in eerder beleid al besloten?
 - Het proces, de planning, de werkvormen, ieders rol, etc..

⊖ B De tweede trede: Consulteren.

⊖ C De derde trede: (Mee)bepalen.



C Communicatieplan

1 Advies communicatie adviseur

- ⊖ A Bespreek communicatieparagraaf uit participatieplan met communicatie adviseur.

2 Vereisten communicatieaanpak

- ⊖ A Doelgroepen bepalen:
 - ⊖ I Direct omwonenden / eerste belanghebbenden.
 - ⊖ II Omliggende belanghebbenden.
 - ⊖ III Overige belanghebbenden.
- ⊖ B Inspanningsverplichting opkomst en diversiteit:
 - ⊖ I Meerdere wervingsrondes
 - ⊖ II Verschillende wervingskanalen, want denk aan verschillen in vaardigheden en voorkeuren:
 - Digitale voorkeuren;
 - Geletterdheid;
 - Fysieke beperkingen;
 - Zoekt men graag zelf informatie bij bronnen (kant, websites), of wil men ontvangen (mail, post, berichtjes)?
 - Ziet men een flyer als brochure of spam?
 - Afzender: Gemeente? Of juist niet? Of samen met partners?
 - Offline en off-media: werving in publieke ruimte (billboards, informatieborden of - tent, straatteams, etc.).
 - ⊖ III Gebruik buurtnetwerken voor werving: persoonlijke contacten als snelle betrouwbare bron.
 - ⊖ IV Nodig bewonersnetwerken ook uit als organisatie, niet alleen de leden als individuele bewoners.

D Uitvoering participatieproces: gedrag en houding

1 Transparantie tijdens proces

- ⊖ A Heldere informatie over het voorgenomen beleid of project.
- ⊖ B Pro-actieve, uitgebreide en gebruiksvriendelijke informatieverschaffing.
- ⊖ C Motiveer de gekozen participatietrede.
- ⊖ D Tijdig informeren en reageren gedurende het hele proces.
- ⊖ E Tijdig informeren over vertragingen.
- ⊖ F Terugkoppeling.
- ⊖ G Monitoren en bijstellen.

2 Werkvormen

- ⊖ A Kies gepaste tijden, locaties en werkvormen.
- ⊖ B Offline (fysiek) voordelen: interactie, contact, overleg, discussie, goed voor omgaan met emoties workshop-werkvormen met materialen.
- ⊖ C Online, voordelen: Live-discussie kan stadsbreed. Enquêtes: Kan vaak snel. Ieder in eigen tijd. Veel info en meningen ophalen. Anonimiteit soms voordeel.

3 Conflict hoort er soms bij

- ⊖ A Geef ruimte voor emotie: frustratie of boosheid is OK.
- ⊖ B Leef je in in de ander, laat zien dat je geluisterd hebt.
- ⊖ C Bedenk conflict-oplossingsproces / Klachtenregeling binnen het participatieproces.
- ⊖ D Bij problemen betrek adviseur Burgerparticipatie. Gemeentelijke mediator inzetbaar als laatste stap.

4 Verslaglegging en evaluatie

- ⊖ A Zorgvuldig documenteren.
- ⊖ B Projectevaluatie:
 - ⊖ I Zelf of eigen team / afdeling.
 - ⊖ II Deel intern (adviseur) en extern (deelnemers).

8. Documentatie, verslag en evaluatie

Een goede projectdocumentatie is onontbeerlijk, ook los van participatiebeleid. Maar zeker ook om in geval van klachten na te kunnen gaan óf en waar er in een participatieproces iets verkeerd is gegaan. De ambtelijke organisatie, het college en de gemeenteraad hebben documentatie nodig om te kunnen sturen en controleren. Ook om het lerend vermogen te vergroten, zowel het leren van successen als van fouten, zal in de uitvoering van het participatiebeleid extra nadruk worden gelegd op documenteren en evalueren.

1. Zorgvuldige documentatie en dossiervorming

Participatieprocessen moeten worden gedocumenteerd. In woord, in cijfers, en liefst ook in beeld. Documentatie is nodig om lessen te kunnen trekken uit ervaringen. Tevens is het belangrijk om, bijvoorbeeld in geval van klachten, te kunnen laten zien dat het proces zorgvuldig is doorlopen. Hoe uitvoerig dit wordt gedaan, hangt uiteraard af van de omvang en gewicht van het betreffende project.

2. Participatieprocessen worden geëvalueerd

Om na te gaan of de doelen van participatie dichterbij komen en de beoogde resultaten worden behaald, moet door de betreffende projectleiding of binnen de eigen afdeling een projectevaluatie plaatsvinden. Hoe uitvoerig dit wordt gedaan, hangt uiteraard af van de omvang en gewicht van het betreffende project. Dit is in eerste instantie voor eigen gebruik, en in tweede instantie zal de adviseur burgerparticipatie deze verzamelen en gebruiken voor de evaluatie van het participatiebeleid, om te verwerken in interne training en advies, en in het jaarverslag participatie.

3. Jaarlijkse externe evaluaties

In samenspraak tussen partners uit de stad en de adviseur burgerparticipatie worden in beginsel jaarlijks één of enkele projecten uitgekozen, waarvan de participatieprocessen onafhankelijk en extern door de partners uit de stad worden geëvalueerd. De gemeentelijke organisatie verleent de noodzakelijke medewerking. Deze evaluatierapporten worden aan het college en de gemeenteraad aangeboden. Het ligt voor de hand zowel projecten te nemen waar klachten over zijn ontstaan alsook succesvolle projecten te selecteren.

4. Jaarverslag Participatie

Op basis van projectevaluaties, beleidsevaluaties, externe contacten en interne overleggen zal er door de adviseur Burgerparticipatie en Democratische vernieuwing jaarlijks een jaarverslag participatie worden opgesteld en door het college aan de raad worden aangeboden.

Inhoud verslag en documentatie

1. Bewaar voor verslaglegging de teksten van verstuurde uitingen van werving, uitnodiging, tot tussentijdse berichten en afronding.
2. Documenteer uitkomsten van enquêtes en belangrijkste meningen, posities en belangen zoals die uit gesprekken naar voren kwamen.
3. Indien, licht toe waar en waarom het participatieproces anders is verlopen dan gepland.
4. Benoem conclusies, besluiten en gemaakte keuzen, verklaar waarom bepaalde meningen, posities en belangen niet zijn gehonoreerd en hoe dit aan betreffende belanghebbenden is gecommuniceerd.

