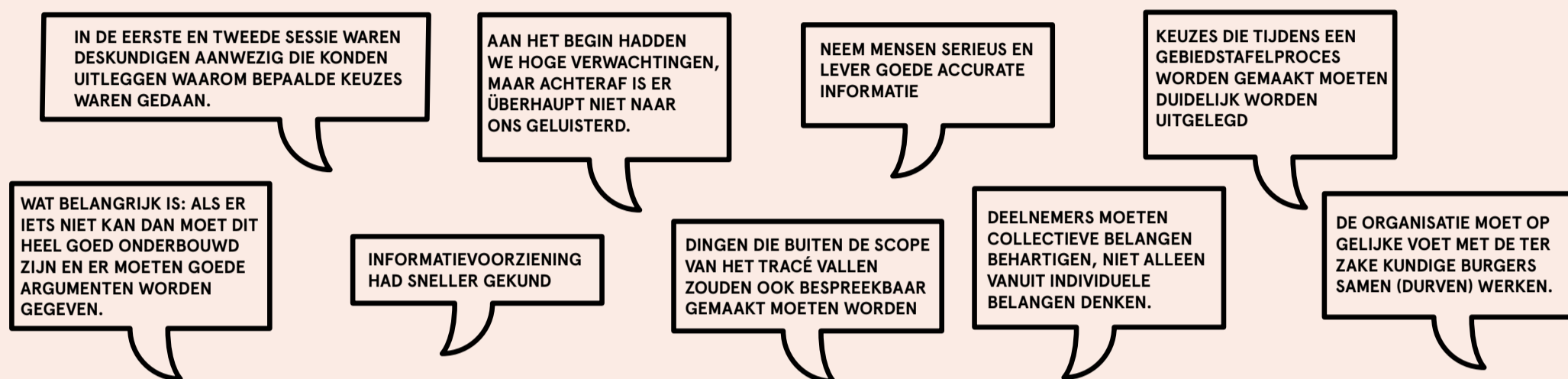


# Evaluatie gebiedstafelproces A16 Rotterdam



De aanleg van een rijksweg heeft grote impact op de leefomgeving van mensen. Het is daarom belangrijk om met omwonenden samen de inpassing ervan vorm te geven. Dit is voor de betrokken overheden bij de A16 Rotterdam (voorheen A13/A16) reden geweest om in 2013 te starten met de gebiedstafels. Aan deze gebiedstafels konden betrokkenen meedenken over de inpassing. Omdat het gebiedstafelproces - in ieder geval op onderdelen - turbulent is verlopen, is besloten het proces zorgvuldig te evalueren. De evaluatie heeft als doel om belangrijke verbeterpunten te benoemen voor toekomstige projecten.

Tijdens de evaluatie van het gebiedstafelproces is samen met betrokken ambtenaren en deelnemers teruggekeken op het proces. Hierbij is allereerst teruggegrepen op de oorspronkelijke opzet van het gebiedstafelproces. Deze stond in het 'informatieboekje gebiedstafels A13/A16' (december 2013) als volgt omschreven:

*"Via de gebiedstafels krijgt u als belanghebbende de mogelijkheid om uw stem te laten horen over de verdere inpassing van de A13/A16. Met het standpunt van de minister zijn de ligging en inpassing van de nieuwe rijksweg op hoofdlijnen vastgelegd. Naast de door de minister bepaalde hoofdlijn, die niet ter discussie staat, zijn er tal van onderwerpen die nadere uitwerking vragen. Het gaat dan bijvoorbeeld om nieuwe of aan te passen lokale wegen en fiets- en wandelpaden, landschappelijke inpassing van de rijksweg en maatregelen die worden genomen op het gebied van geluid en de herinrichting van aangrenzende gebieden. Deze onderwerpen komen ter sprake aan de gebiedstafels. Het resultaat van het gesprek aan de tafels wordt per ronde aan de bestuurders voorgelegd. Zij maken een afweging van in het geding zijnde belangen."*

Het gebiedstafelproces maakte onderdeel uit van een langdurig en complex project. Het was hierdoor belangrijk aan de ene kant de scope van het proces duidelijk af te bakenen en aan de andere kant het proces wel goed in te bedden in het project. Bovenstaande opzet moest zorgen voor een goed verloop van het gebiedstafelproces.

Tijdens de evaluatie van het gebiedstafelproces is onderzocht of het proces volgens deze opzet is verlopen, of het doel is bereikt en welke verbetermogelijkheden er zijn voor soortgelijke participatieprocessen in de toekomst. Ambtenaren en deelnemers aan de gebiedstafels hebben tijdens individuele en groeps gesprekken en via online enquêtes teruggekeken op het proces en verbeterpunten gesignaleerd. Hoewel blijkt dat er op onderdelen verschillen zijn in de beleving tussen de vier verschillende gebiedstafels West, Midden, Lage Bergse Bos en Terbergseveld, zijn de uiteindelijke aanbevelingen van toepassing op het gehele participatieproces.

De evaluatie gaat over het ambtelijke traject van het gebiedstafelproces. Het bestuurlijke en politieke traject is niet meegenomen. De evaluatie is uitgevoerd op basis van:

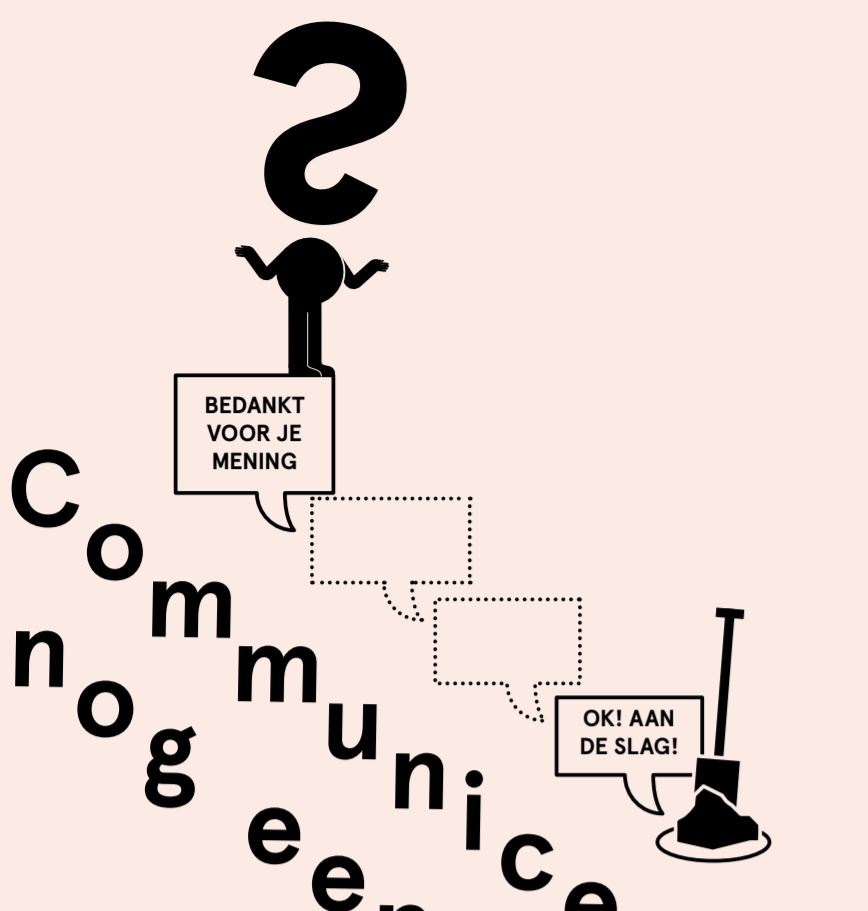
- > 13 ingevulde enquêtes door medewerkers RWS, Rotterdam en Lansingerland (76,5%);
- > 15 ingevulde enquêtes door deelnemers aan de gebiedstafels (38,5%);
- > 17 gesprekken met deelnemers aan de gebiedstafels (43,6%);
- > 10 gesprekken met professionals (55,6%);
- > Bijeenkomst met betrokkenen over bevindingen op 14 juni 2016 te Rotterdam;
- > Literatuurstudie.



## Opbrengsten gebiedstafelproces

Inmiddels heeft de projectorganisatie van RWS een opbrengstentabel gepubliceerd waarin is aangegeven welke wensen en suggesties zijn gehonoreerd en welke zijn afgewezen. Van de 118 adviezen zijn er 101 geheel of gedeeltelijk overgenomen. Voor de verschillende gebiedstafels geldt de volgende verdeling:

	Gehonoreerd	Gedeeltelijk gehonoreerd	Niet gehonoreerd
West	10	3	0
Midden	13	8	9
Lage Bergse Bos	26	11	6
Terbergseveld	12	18	2



#### TERUGBLIK OP A16 ROTTERDAM

Informeren en communiceren zijn standaard onderdelen van een participatieproces en voorwaarden voor succes. Iedereen zal dat beamen. Toch gaat het vaak mis. Ook tijdens het gebiedstafelproces voor de A16 Rotterdam. De informatie was in de meeste gevallen uitgebreid, maar deelnemers geven aan dat de informatie niet altijd gemakkelijk te doorgronden was. Zo was het bij de start lang niet voor alle deelnemers duidelijk wat de kaders voor het proces waren, welke wensen van bewoners eerder in het proces al waren gehonoreerd en bijvoorbeeld welk participatieniveau werd gehanteerd. Dit ondanks dat er een duidelijke omschrijving van het doel van het gebiedstafelproces in een informatieboekje was opgenomen. Zelfs na afloop van het proces maken deelnemers nog een andere inschatting van het participatieniveau. Ook kwam de informatie volgens deelnemers vaak laat. Hierdoor was goede voorbereiding op bijeenkomsten moeilijk en konden deelnemers niet tijdig met de achterban in gesprek gaan. Ook werd er niet altijd frequent gecommuniceerd. Zo waren er soms lange radiostiltes tussen de bijeenkomsten, met name tussen de adviezen voor de oplossingskaart (april 2014) en de bijpraatsessie voor de oplossingskaart (december 2014). Op die momenten was het niet duidelijk hoe het proces zich zou vervolgen en wat er zich binnen de overheden waaronder met name de projectorganisatie van RWS afspeelde. Dit voedde de onrust en gaf ruimte aan twijfels en geruchten om een eigen leven te gaan leiden en onnodig groot te worden. Bovendien leidde het bij een meerderheid van de deelnemers tot het gevoel dat ze er niet werkelijk toe deden. Dit gevoel werd gedurende het proces versterkt door de vaak gebrekkige communicatie aan sommige tafels door ambtenaren over besluiten ten aanzien van maatregelen en (aangedragen) alternatieven. Ambtenaren beamen ook zelf achteraf dat ze vaker hadden kunnen verifiëren of informatie duidelijk was en dat ze keuzes uitgebreider hadden kunnen beargumenteren. Bovendien hadden ambtenaren aan sommige tafels een positievere toon kunnen kiezen, maar slaagden zij hier door de dynamiek aan tafel niet in. Die dynamiek werd mede veroorzaakt door de opstelling van deelnemers. Ambtenaren en de facilitators hebben geprobeerd die dynamiek aan tafel te keren, maar dat is niet gelukt. Tenslotte is het proces aan verschillende gebiedstafels abrupt en niet op een zorgvuldige manier afgesloten. De kans om het soms moeizame proces alsnog goed af te ronden, is hierdoor gemist.

#### AANBEVELINGEN VOOR TOEKOMSTIGE PROJECTEN

Zoals mensen leven op zuurstof, leven deelnemers aan een participatieproces op tijdige, volledige en heldere informatie. Zeker als ze de rol hebben van tegenwoordiger en voorafgaande aan bijeenkomsten met hun achterban dienen te overleggen. Faciliteer de deelnemers in dat geval optimaal door tijdig begrijpelijke informatie aan te leveren. Het kan daarbij helpen zoveel als mogelijk gebruik te maken van visualisaties. Deelnemers stellen die vaak bijzonder op prijs. De noodzaak van heldere, korte en krachtige informatie begint al bij de start, als het bijzonder belangrijk is om – bijvoorbeeld in een informatieboekje – heldere informatie te verschaffen over het doel en het verloop van het proces en met elkaar overeen te komen wat het participatieniveau is, wat al vastligt en waarover nog gesproken kan worden. Begin niet voor je het hierover eens bent. Communiceer kortom veelvuldig en met een positieve toonzetting. Dat geldt voor alle betrokken partijen. Leg besluiten duidelijk en inhoudelijk beargumenteerd uit en check of deelnemers de informatie begrijpen. En zijn er inhoudelijk even geen belangrijke boodschappen? Communiceer dan over het proces. Laat weten wat er achter de schermen gebeurt en wat de vervolgstappen zijn. Dat geeft duidelijkheid over het proces en creëert vertrouwen. Zeg ook niet snel bijeenkomsten af vanwege een gebrek aan nieuws. Heb je het gevoel dat je voldoende hebt gecommuniceerd? Communiceer nog een keer. Communiceren kun je namelijk niet genoeg doen.

# Stel de leefomgeving centraal!

#### TERUGBLIK OP A16 ROTTERDAM

De totstandkoming van de A16 Rotterdam kent een lange geschiedenis. Sommige ambtenaren en deelnemers waren al jaren betrokken, anderen tijdens het gebiedstafelproces voor het eerst. Hierdoor ontbrak het aan een duidelijke gedeelde ambitie met betrekking tot de A16 Rotterdam en de kwaliteit van de leefomgeving en aan heldere uitgangspunten op basis van de voorgeschiedenis. Nieuwe deelnemers aan het proces konden hierdoor niet terugvallen op die gedeelde ambitie en uitgangspunten en hadden regelmatig behoefte om buiten de kaders van de overheden te treden. En bijvoorbeeld over onderwerpen te discussiëren die eerder in het proces al waren afgerond. Ambtenaren waren in deze gevallen genoodzaakt om bij te sturen, omdat zij zich nu eenmaal dienden te houden aan de (bestuurlijke) opdracht voor deze fase. Dit ‘niet kunnen’ werd door deelnemers in verschillende gevallen aangezien voor ‘niet willen’, waardoor het gevoel ontstond dat de overheden niet werkelijk geïnteresseerd waren in de effecten van het tracé op de leefomgeving. Bij veel deelnemers leeft nog altijd het gevoel dat met name de Rijksoverheid zich niet verantwoordelijk voelt voor de leefomgeving. En deelnemers hadden tijdens het proces continu het gevoel dat het doorlopen van formele procedures en het minimaal voldoen aan wettelijke normen een doel op zich was. Ambtenaren hadden wel degelijk de intentie om rekening te houden met de wensen en behoeften van deelnemers, maar voelden zich meermaals beperkt door wet- en regelgeving. Hun handelingsperspectief was in deze projectfase beperkt. De systeemwereld van (de projectorganisatie van) RWS en de betrokken gemeenten botste kortom met de leefwereld van de deelnemers. Dit bemoeilijkte het gesprek aan sommige gebiedstafels aanzienlijk.

#### AANBEVELINGEN VOOR TOEKOMSTIGE PROJECTEN

De meeste ambtenaren en deelnemers zijn het erover eens: belanghebbenden zijn in staat om vanaf een vroeg moment constructief mee te praten over ingrijpende infrastructurele ontwikkelingen. Het is daarbij belangrijk dat overheden en deelnemers een gedeelde ambitie formuleren voor de infrastructuur in relatie tot de leefomgeving. Dat lukt alleen als iedereen zijn eigen belang kan loslaten. Vervolgens is het belangrijk deze ambitie telkens tijdens het (langdurige) proces terug te halen en te delen met nieuwe deelnemers. De aanleg van infrastructuur is nooit een doel op zich, maar een middel om verkeersknelpunten in de leefomgeving op te lossen. Voor deelnemers staat die leefomgeving vaak voorop en het is dus belangrijk om met elkaar overeen te komen welke normen voor behoud van de kwaliteit van de leefomgeving worden gehanteerd. Denk daarbij aan geluidsniveaus en normen voor luchtkwaliteit. Als overheden en deelnemers het eens zijn over het ‘waarom’ van ingrepen in de leefomgeving en overeenstemming hebben over te hanteren (milieu)normen, verloopt het gesprek over het ‘hoe’ en ‘wat’ in de regel ook gemakkelijker. Het geeft belanghebbenden veel minder het gevoel dat ze worden gevraagd als onderdeel van een procedure, waardoor ze minder de strijd hoeven aangaan over regels en kaders en het daadwerkelijk kan gaan over de kwaliteit van de leefomgeving. Dit komt het resultaat van de samenwerking ten goede.

# Durf elkaar te vertrouwen

#### TERUGBLIK OP A16 ROTTERDAM

Het lukt alleen om je plan te verrijken met ideeën van anderen als je bereid bent je eigen overtuigingen en denkbeelden los te laten en te vertrouwen op de inzichten en ervaringen van anderen. Dit bleek tijdens het gebiedstafelproces voor de A16 Rotterdam van beide kanten soms lastig. Ambtenaren konden zo nu en dan moeilijk overweg met de stevige opstelling van de deelnemers die de kaders en spelregels niet wilden accepteren. Deelnemers hadden op hun beurt soms het gevoel tegen een muur te praten. Waarbij de betrokken ambtenaren van met name RWS niet oprecht geïnteresseerd leken in ideeën en initiatieven van de deelnemers. “De ambtenaren waren teveel gericht op het verdedigen van hun eigen werk”, was meermaals gehoorde kritiek van deelnemers. Ambtenaren van RWS geven echter aan wel degelijk respect te hebben voor de initiatieven, kennis en het doorzettingsvermogen van de deelnemers. Ze kunnen deze initiatieven bespreken met burgers, regionale partijen en het eigen departement, echter dienen daarbij wel rekening te houden met de eerder gemaakte afspraken tussen de minister en lokale bestuurders en voor het project geldende kaders. Dit bleek moeilijk te zijn bij bijvoorbeeld de kwesties die het meest zijn besproken, zoals de kruising met de N471 en de gewenste

(diepere) tunnel in het Lage Bergse Bos en Terbregseveld. In die gevallen heeft RWS niet veel ruimte om in gesprek te gaan met onder andere lokale politici en pers. Hierdoor kwam de projectorganisatie van RWS telkens in een defensieve positie, waarbij ambtenaren niet in staat waren om stevig de kaders aan te geven en te bewaken toen dat aan specifieke gebiedstafels wel noodzakelijk was. RWS riep hierdoor bij deelnemers de verdenking op zich dat ze niet flexibel was en niet luisterde naar de omgeving. Dit bracht deelnemers in het offensief en in tegenstelling tot RWS wel in contact met pers en de lokale politiek. Bovendien leidde het ongenoegen bij deelnemers tot klachtprocedures en WOB-verzoeken en dit kwam op met name RWS weinig respectvol over. De verhoudingen groeiden scheef en dit had ook effect op de andere gebiedstafels. Door een gebrek aan wederzijds vertrouwen en gesprekken over het proces veranderde de samenwerking aan sommige gebiedstafels in een strijd met louter verliezers.

#### AANBEVELINGEN VOOR TOEKOMSTIGE PROJECTEN

Vertrouwen ontstaat alleen als je oprecht en zichtbaar geïnteresseerd bent in elkaar en de ruimte hebt om actief naar elkaar te luisteren. Dat vraagt een duidelijke investering in relaties. Van alle partijen. Desgewenst aangevuld met

# Gebruik de kracht van samenwerking!

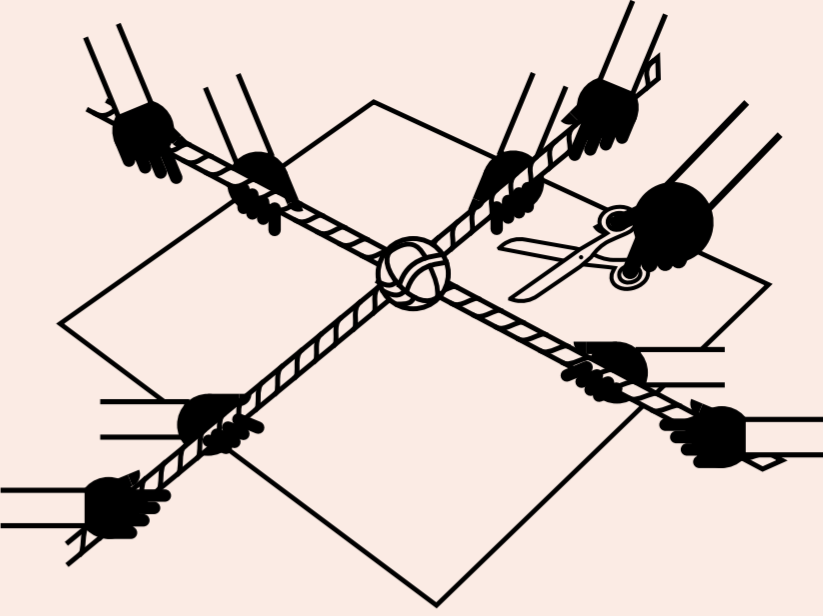
#### TERUGBLIK OP A16 ROTTERDAM

De A16 Rotterdam kent een lange en complexe geschiedenis en veel betrokken partijen en belanghebbenden. Vanuit de overheid waren bij het rijksproject A16 Rotterdam met name RWS en de gemeenten Rotterdam (met tot 2014 ook de deelgemeenten) en Lansingerland betrokken. RWS als primair verantwoordelijke voor het project en de gemeenten voor de lokale inpassing. Gezien de grote belangen en de (te verwachten) weerstand bij belanghebbenden, was een goede samenwerking tussen overheden cruciaal. Het verliep echter in de praktijk niet altijd vlekkeloos. Zo hadden gemeenteambtenaren graag een prominere rol gekregen tijdens het participatieproces rond de inpassing. De projectorganisatie van RWS had op haar beurt juist het gevoel dat de druk op gemeenten soms te groot was en ze niet volledig waren toegerust op een dusdanig complex proces. De gemeente had als brug kunnen dienen tussen de bewoners in het gebied en het Rijk en als ‘eerste overheid’ de samenwerking met bewoners kunnen stimuleren. In de praktijk was daarvan echter nauwelijks sprake. Volgens de gemeenteambtenaren vooral omdat ze hiervoor beperkte ruimte kregen van de projectorganisatie van RWS. Door de snelheid van bepaalde processen, verschillende belangen en uiteenlo-



#### TERUGBLIK OP A16 ROTTERDAM

Participatietrajecten hebben als doel om plannen te verrijken met de ideeën en ervaring van belanghebbenden. Voor dit project was sprake van strakke kaders en konden alleen voorstellen worden ingebracht ten aanzien van de inpassing omdat over de grote vraagstukken rond het tracé al eerder – na participatie – besluitvorming heeft plaatsgevonden met het standpunt van mei 2013 als resultaat. Dat dit lastig was bleek ook bij het gebiedstafelproces voor de inpassing van de A16 Rotterdam. Er was een strakke planning opgezet voor het opstellen van het ontwerp-Tracébesluit(OTB)enTracébesluit(TB). Hierbij was in eerste instantie geen ruimte ingebouwd om uitvoerig belanghebbenden te betrekken. Gezien de impact van de inpassing van de weg op de omgeving is alsnog bewust het gebiedstafelproces opgezet. In plaats van deze twee processen samen te voegen, waren het echter twee min of meer gescheiden



medewerkers van RWS de neiging versterkte tot risicomijdend gedrag. Informatie werd hierdoor steeds vaker pas gedeeld na (bestuurlijke) goedkeuring. De extra vertraging waartoe dit leidde zorgde voor nieuwe weerstand bij deelnemers. Een vicieuze cirkel.

#### AANBEVELINGEN VOOR TOEKOMSTIGE PROJECTEN

Juist de samenwerking tussen de verschillende overheden kan een kracht zijn in een participatieproces. Als vooraf overeenstemming is over rollen, verantwoordelijkheden en planning, kunnen overheden integraal (samen)werken aan het ontwerp van de weg, haar inpassing en de betrokkenheid van belanghebbenden. Zorg er dus voor dat je vooraf een doordacht interactief proces uitstippelt en dat je dit in een intensieve samenwerking doorloopt. Betrek hierbij vanaf het allereerst moment de bestuurders en volksvertegenwoordigers van de lokale overheden en stem ook hun planning zoveel als mogelijk op het proces af, zodat hierdoor geen onnodige vertraging ontstaat. Faciliteer betrokken overheden desnoede als ze niet de benodigde ervaring of capaciteit in huis hebben. Maak ook goede afspraken over de wijze waarop je informatie verstrekt aan andere deelnemers in het proces. Hierdoor ontstaat vertrouwen om bijvoorbeeld informatie tijdig en open met deelnemers te delen. Er gaat hierdoor minder tijd en energie verloren en er kan meer aandacht zijn voor waar het proces daadwerkelijk om draait. Bovendien voelen deelnemers minder snel de neiging om uit frustratie tussentijds contact te zoeken met de (lokale) politiek, waardoor het proces een ongewenste dynamiek krijgt die het gesprek aan tafel verstoort. In een goede samenwerking komen alle deelnemers kortom tot hun recht en komt het resultaat vanzelf.

de overheid twee jaar had om het plan uit te werken, hadden deelnemers uiteindelijk twee weken om een advies op te stellen”, aldus een ambtenaar. Het was voor veel deelnemers niet duidelijk waar deze tijdsdruk vandaan kwam. Zeker niet omdat de projectorganisatie van RWS regelmatig tussen de fasen een radiostilte inlaste. Bovendien was voor deelnemers de besteding van het budget niet duidelijk, waardoor het gevoel ontstond dat er voor hun alternatieven te weinig budget beschikbaar was. Uiteindelijk zijn echter de meeste wensen en suggesties gehonoreerd. Toch is er volgens de deelnemers een ongelijkwaardigheid tussen het budget voor de weg en het budget voor de inpassing in de leefomgeving. En hoe het beschikbare budget werd ingezet, was dus voor lang niet alle deelnemers transparant. Om te voorkomen dat de gebiedstafels zouden moeten concurreren om schaarse middelen, hebben de deelnemers gedurende het proces op eigen initiatief steeds intensiever contact met elkaar gezocht.

#### AANBEVELINGEN VOOR TOEKOMSTIGE PROJECTEN

Als overheden de ideeën van belanghebbenden in een gebied serieus willen meenemen in de planvorming, is het belangrijk dat er voldoende tijd is om dit daadwerkelijk te doen. Belanghebbenden hebben tijd nodig om zich in de materie te verdiepen en alternatieven uit te werken en overheden moeten de alternatieven serieus kunnen onderzoeken en liefst in samenspraak met belanghebbenden verder kunnen brengen. Hiervoor is het welhaast noodzakelijk dat het ontwerptraject en de participatie onderdeel uitmaken van een integraal proces waaraan alle partijen zich conformeren. Dit vraagt zeker in de beginfase extra tijd en dus geld. Daarnaast is het belangrijk dat er voldoende budget is om – conform de code maatschappelijke participatie – initiatieven over te kunnen nemen die de kwaliteit van het project verhogen. Reserveer kortom dus voldoende tijd en wees duidelijk over het budget zodat overheden samen met deelnemers de rust en ruimte hebben om serieus met elkaar in gesprek te gaan over een kwalitatief goed plan. Daar is de leefomgeving belangrijk genoeg voor.

# Code Maatschappelijke Participatie biedt uitkomst

Op het moment dat het gebiedstafelproces voor de A16 Rotterdam startte, was de Code Maatschappelijke Participatie nog niet van kracht. Wel is bij het opstellen van de code gebruik gemaakt van tot dat moment opgedane ervaringen met participatie binnen het project A16 Rotterdam. Voor toekomstige participatietrajecten is de Code van grote waarde. Hieronder een samenvatting van de belangrijkste punten uit de code.

*“Participatie is nodig om informatie, kennis, belangen en standpunten te delen, met als doel een kwalitatief beter besluit, met meer draagvlak en een korte doorlooptijd. Deze doelen worden bereikt door de meedenkkracht, initiatieven en ideeën uit de maatschappij te gebruiken. Participatie is een essentieel onderdeel van de relatie tussen overheid en maatschappij. Participatie is succesvol als de verantwoordelijke bestuurders het enthousiast ondersteunen, ambtenaren het proces vakkundig regisseren en de inbreng vanuit het publiek een warm welkom krijgt.”*

De Code Maatschappelijke Participatie was ten tijde van de start van het gebiedstafelproces nog geen vastgesteld beleid. Een goede naleving van bijvoorbeeld de startafspraken in de code door zowel de betrokken overheidspartijen als de deelnemers blijkt cruciaal te zijn voor het welslagen van het proces.

## Toekomstig succes

De meeste deelnemers aan het gebiedstafelproces zijn van mening dat ze tevreden kunnen zijn over een interactief proces ook als hun inhoudelijke wensen niet (allemaal) zijn gehonoreerd. Hoewel verschillende deelnemers niet positief terugkijken op dit doorlopen gebiedstafelproces, juichen ze wel allemaal toe dat de overheid meer pogingen doet om bewoners intensiever te betrekken bij ontwikkelingen die invloed hebben op hun leefomgeving. Dat kan zeker met behulp van gebiedstafels, mits ze een integraal onderdeel uitmaken van het totale project. De aanbevelingen in deze evaluatie dragen er, mits overgenomen, mede toe bij dat soortgelijke processen zeker succesvol kunnen zijn in de toekomst.

### COLOFON EVALUATIE A16 ROTTERDAM

De Evaluatie Gebiedstafelproces A16 Rotterdam is uitgevoerd door:

**OVER MORGEN**

Tjakko Dijk  
Onno de Vries  
Skadi Renooy

Opdrachtgevers:  
MRDH  
Provincie Zuid-Holland

# Aanbevelingen

De evaluatie heeft zichtbaarheid gegeven aan positieve en negatieve aspecten van het gebiedstafelproces van de A16 Rotterdam. Alle bevindingen en aanbevelingen inclusief de regels uit de Code Maatschappelijke Participatie zijn terug te brengen op vijf hoofdthema's. Deze aanbevelingen zijn bedoeld voor toekomstige grote infrastructuurprojecten en hebben geen rol meer in het geëvalueerde gebiedstafelproces A16 Rotterdam”:

## COMMUNICEER NOG EEN KEER

- > Zorg voor duidelijke afspraken en verwachtingen vooraf;
- > Hou de tekst over het doel en het participatieniveau (bijv. in het informatieboekje) duidelijk, kort en krachtig;
- > Werk met voor iedereen begrijpelijke informatie;
- > Maak gebruik van visualisaties;
- > Verifieer gemaakte afspraken en uitgevoerde acties;
- > CMP: Aan het begin van ieder project is een startbeslissing openbaar. Hierin staat zowel de definiëring en de afbakening van het probleem, als het proces en de planning beschreven;
- > CMP: Bij de startbeslissing is een participatieplan beschikbaar. Hierin staat hoe en wanneer de maatschappij wordt betrokken en op welke wijze participatie invloed heeft op het besluitvormingsproces.

## STEL DE LEEFOMGEVING CENTRAAL

- > Formuleer een gedeelde ambitie voor de infrastructuur in relatie tot de leefomgeving waarin rekening wordt gehouden met gevoelens en wettelijke normen;
- > Praat nieuwe deelnemers bij de start bij over de voorgeschiedenis en gedeelde ambitie en inzichten;
- > Verwijs gedurende het gehele proces naar die gedeelde ambitie;
- > CMP: Participatie gaat over de opgave, de mogelijke oplossingen, de afweging tot een voorkeursoplossing en de inpassing van die oplossing.

## GEbruik DE KRACHT VAN SAMENWERKING

- > Stippel vooraf met alle betrokken partijen een doordacht interactief proces uit;
- > Hou jezelf en elkaar door een intensieve samenwerking aan dit proces;
- > Maak afspraken over het verstrekken aan informatie aan andere deelnemers in het proces;
- > CMP: Nieuwe alternatieven worden zo vroeg mogelijk in de verkenningsfase gevraagd, zodat deze volwaardig kunnen worden meegenomen;
- > CMP: Een kansrijk maatschappelijk initiatief krijgt gelijke kansen als overheidsinitiatieven. Ze worden ondersteund bij onderzoek en verdere uitwerking. Dit gebeurt in coproductie met de initiatiefnemer, die zelf de verantwoordelijkheid houdt;
- > CMP: Na verdere uitwerking en ontwikkeling van het initiatief vindt een definitieve beoordeling plaats onder verantwoordelijkheid van de verantwoordelijk bestuurder.

## DURF ELKAAR TE VERTROUWEN

- > Sta bij de start van het proces stil bij de verschillende belangen en bespreek ze;
- > Investeer in de relaties en deel alle nodige informatie met elkaar;
- > Durf meer creatief en open met onderwerpen om te gaan ook al is er nog geen bestuurlijke vaststelling geweest;
- > Creëer een gelijk speelveld en hou elkaar daaraan;
- > Werk te alle tijde, maar vooral bij de start aan vertrouwen;
- > CMP: Indien de initiatiefnemer zich niet kan vinden in de beslissing het initiatief geheel of gedeeltelijk terzijde te schuiven, kan de initiatiefnemer de verantwoordelijke bestuurder vragen een onafhankelijke groep experts te laten adviseren over de haalbaarheid;
- > CMP: Het afwegen van alternatieven is een transparant proces. Bestuurders verantwoordten de keuzes die zij hierbij maken en laten zien hoe verschillende belangen, zowel procesmatig als inhoudelijk, hebben doorgewerkt in de besluitvorming.

## RESERVEER VOLDOENDE TIJD EN WEES DUIDELIJK OVER BUDGET

- > Zorg voor een integrale benadering van ontwerptraject en participatie waaraan alle partijen zich conformeren;
- > Zorg voor voldoende tijd en wees duidelijk over het budget om het proces goed te kunnen doorlopen en te kunnen werken volgens de Code Maatschappelijke Participatie;
- > CMP: De verantwoordelijke bestuurder creëert ruimte in de planning, begroting en capaciteit van projecten om de kwaliteit van de participatie te waarborgen.
- > CMP = aanbeveling afkomstig uit de Code Maatschappelijke Participatie en relevant voor het gebiedstafelproces.