



Handreiking

# De rol van politici en bestuurders in participatie

*“We are all actors: being a citizen is not living in society,  
it is changing it.”*

*Augusto Boal*

#8

# Inhoud

Inleiding	3
Perspectieven op participatie, politiek en bestuur	4
Je rol spelen	7
Als bestuurder	10
Als politicus	13
Als ambtelijk participatieprofessional	16
Conclusie	20
Bibliografie	22



# Inleiding

*“Hoe organiseer je participatie op zo’n manier dat de potentie ervan tot uitdrukking komt? Daar zit voor mij de les voor verschillende overheden of politieke organisaties die participatieprocessen organiseren, omdat het nogal eens krakkemikkig georganiseerd wordt, en het daarmee ook gevaarlijk kan zijn voor de doelstellingen die je zelf stelt. Want de doelstellingen worden dan juist niet gehaald.”*

*Prof. dr. Jurian Edelenbos, Erasmus Universiteit Rotterdam*

Participatie is een proces waarbij individuen, groepen en organisaties invloed uitoefenen op en controle delen over beslissingen die hen aangaan. Participatie over publieke issues vindt plaats in een politiek-bestuurlijke context. Wat betekent dit voor de bestuurders en politici die verantwoordelijk zijn voor deze beslissingen? Nemen zij deel aan het participatieproces of niet? Worden zij continu betrokken of alleen op het eind? En hoe vindt besluitvorming eigenlijk plaats? Deze vragen leven sterk in de Nederlandse praktijk van participatie in de fysieke leefomgeving. Dit is aanleiding voor het Kennisknooppunt Participatie om te komen tot deze handreiking.

Deze handreiking gaat in op praktische handvatten voor het betrekken van politici en bestuurders in participatieprocessen. En ook: wat kun jij, als ambtelijke participatieprofessional, doen ter ondersteuning van politici en bestuurders, met het oog op een optimaal participatieproces?

In deze handreiking worden de volgende vier vragen beantwoord:

1. Welke perspectieven op participatie en politiek zijn van belang voor de participatieprofessional?
2. Welke concrete handelingsperspectieven voor het betrekken van bestuurders zijn voor participatieprofessionals te formuleren?
3. Welke concrete handelingsperspectieven voor het betrekken van politici zijn voor participatieprofessionals te formuleren?
4. Wat zijn inspirerende voorbeelden bij deze handelingsperspectieven?

In een achtergronddocument bij deze handreiking vind je meer theoretische en praktische informatie waarop deze handreiking gebaseerd is. Ook de interviews met bestuurders en wetenschappers, die hebben meegewerkt aan de totstandkoming van de handreiking, zijn daarin samengevat.

# Perspectieven op participatie, politiek en bestuur

*“Om de wereld een beetje beter te maken is het heel goed dat burgers zelf initiatief nemen. Daar moet de overheid zich eigenlijk niet mee bemoeien, want er zijn risico's aan verbonden.”*

*Prof. dr. Paul Frissen, Tilburg University*

## Democratie en het recht op burgerparticipatie

Participatie hoort bij een democratisch systeem en burgers in dit systeem hebben het recht om te participeren. Het 'recht op burgerparticipatie' ligt vast in wetten. Het recente beleid van de overheid is gericht op versterking van de participatieve democratie, enerzijds om politiek-ideologische redenen en anderzijds als bezuinigingsmaatregel (Herschberg, 2013; lezingenreeks participatiedemocratie Prodemos; Van Twist et al., 2014). Denk bijvoorbeeld aan de Kabinetsnota 'Doe-democratie' uit 2013, de Omgevingswet die in voorbereiding is, het wetsvoorstel. 'Versterking participatie op decentraal niveau' en initiatieven om het uitdaagrecht of referenda mogelijk te maken. Waterschappen, steden en regio's ervaren een toenemend belang van publieke betrokkenheid

bij maatschappelijke vraagstukken als dijkversterkingen of drinkwaterbeheer.

De bestuurskundigen Klijn en Skelcher (2007) stellen dat er vier verschillende perspectieven zijn over de relatie tussen representatieve democratie<sup>1</sup> en netwerken die ook van toepassing zijn op de relatie tussen participatie en de representatieve democratie:

1. Incompatibel: participatie vormt een bedreiging voor de representatieve democratie;
2. Complementair: participatie en representatieve democratie vullen elkaar aan, waarbij de participatie zorgt voor deelname aan en verbetering van besluiten;

<sup>1</sup> *Representatieve democratie: een democratie waarin (o.a.) de bevolking rechtstreeks vertegenwoordigers kiest die wetten aannemen en de regering controleren, er sprake is van een scheiding tussen wetgevende, uitvoerende en rechterlijke macht en wordt gestreefd naar politieke gelijkheid van iedereen (zie verder definities op de website van Prodemos)*

3. Transitioneel: er is sprake van een bredere evolutie waarin de representatieve democratie wordt vervangen door andere vormen van governance;
4. Instrumenteel: participatie is een krachtig middel om de doelen van de representatieve democratie te bereiken.

Deze perspectieven passen bij fundamentele paradigma's van representatieve democratie zoals 'het aantal stemmen legitimeert' versus 'lokale gemeenschappen moeten zelf beslissingen kunnen nemen over de zaken die hen aangaan' (Buchy en Hoverman, 2000). Op basis van deze vier perspectieven hebben Sørensen en Torfing (2009) het begrip *democratic anchorage* geïntroduceerd. Daarmee pleiten zij voor een netwerkaanpak, die de representatieve democratie als deel van het netwerk met stakeholders en partners ziet.

### Verbindend rollenspel

Niet alleen het ontwerpen van een succesvolle verhouding tussen participatieve en representatieve democratie, maar ook de uitkomst van dat proces is nog steeds een vraagteken, en levert niet zelden problemen op. In de context van de vier zojuist geschetste perspectieven hierop, vertrekken wij in deze handreiking vanuit het aangrijpingspunt van 'verbindend rollenspel'.

**Rollenspel** is hier expliciet bedoeld als het passend handelen vanuit de eigen rol, en het begrijpen van (en zich inleven in) andere rollen, in een bepaalde positie of situatie. Met rol bedoelen we dus niet het imiteren van gedrag of emoties en zeker niet 'doen alsof'. Maar als bestuurder, politicus, ambtelijk professional én als burger speel je wel degelijk allemaal een rol in het participatieproces.

Je bewust zijn van (de betekenis van) je eigen rol en van die van anderen, komt het proces ten goede. Binnen de verschillende perspectieven op de relatie tussen representatieve en participatieve democratie, zien wij de rol van politici en bestuurders in participatie als verbindend rollenspel.

We spreken bewust van een **verbindend rollenspel**. Participatie staat immers niet op zichzelf. Op zichzelf staande participatie (bijvoorbeeld alleen gericht op de rechtvaardiging van overheidsbeleid, zonder daarbij burgers werkelijk de kans te geven te participeren) is betekenisloos. Dat is gevaarlijk, omdat zo'n geïsoleerd proces de participanten frustreert en machthebbers de kans geeft om niets te doen met de uitkomsten. Participatie moet worden ingebed in het politiek-bestuurlijke systeem: het moet helder zijn waarom en wanneer participatie wordt ingezet, wie de rollen in het participatieproces spelen, met het oog waarop, en hoe (Edelenbos e.a., 2008).

De hoofdrolspelers van een participatieproces zijn onder te verdelen in vier groepen:

1. Bestuurders
2. Politici
3. Ambtelijke participatieprofessionals
4. Burgers.

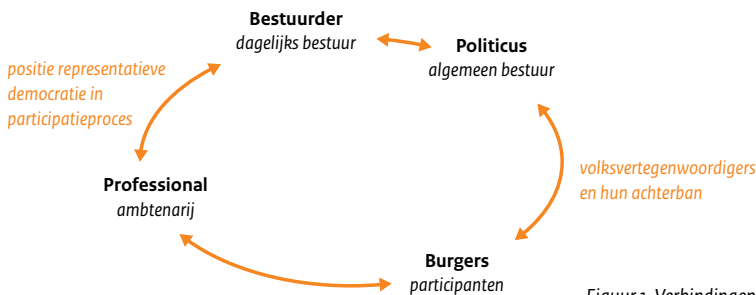
Natuurlijk zijn er naast de vier hoofdrolspelers in elk participatieproces tal van andere spelers van belang. Denk aan de waterbedrijven bij een dijkversterkingsproject, het bedrijfsleven bij de ontwikkeling van een bedrijventerrein, belangengroeperingen bij de herbestemming van een natuurgebied, etc. Ook deze actoren zijn onderdeel van het verbindend rollenspel.

Op globaal niveau zien we de volgende lijnen tussen deze rollen in participatie (zie figuur 1). Het participatieproces vindt plaats tussen ambtelijke professionals en bewoners en andere stakeholders als participanten. De lijn tussen participanten en politici is altijd sterk aanwezig; het is de verbinding die er is tussen

volksvertegenwoordigers en achterban (via lobby, politieke partijen, publieke opinie, etc.). De professionals betrekken dagelijks en algemeen bestuur bij het participatieproces. Deze lijn (linksboven) wordt heel verschillend ingericht en heeft veel invloed op de relatie tussen representatieve en participatieve democratie. Juist omdat de lijn tussen participanten en politici altijd aanwezig is.

### Nationaal-regionaal-lokaal

*Er is verschil in de rollen van bestuurders en politici in participatieprocessen op landelijk, regionaal en lokaal niveau. Een minister is voor burgers minder benaderbaar dan een wethouder in een gemeente of een dijkgraaf van een waterschap. Dat komt niet alleen door de fysieke afstand tot Den Haag. Ook de organisatiecultuur speelt een rol. Een memo passeert eerst vijf ambtelijke schijven voordat de minister er kennis van neemt, terwijl leden van een provinciale Burgertop hun gedeputeerde soms met een telefoontje bereiken. Zo is er ook een verschil tussen burgemeesters en wethouders in grote steden en kleine, hechte dorpsgemeenschappen waar 'iedereen iedereen kent'.*



Figuur 1. Verbindingen participatieproces

# Je rol spelen

*“Mensen denken dat je als acteur in de huid kruipt van iemand anders, maar dat is een cliché. Eigenlijk kijk je waar een rol uit bestaat: wat voor persoon is dit en waarom doet hij zo? Daarna ga je in jezelf op zoek naar de gevoelens die daarbij horen. De rol vul je in met een stuk van jezelf. Dat betekent ook dat je delen van jezelf moet aanspreken die je nooit eerder hebt leren kennen.”*

*Gijs Scholten van Aschat, acteur*

Je rol in het participatieproces spelen: hoe doe je dat als politicus, als bestuurder, en als ambtelijk participatieprofessional? De eerste tip schuilt in het woord zelf: ‘spelen’. Kijk hoe een acteur in een toneelstuk van Tsjechov of Shakespeare zijn rol speelt in het grotere geheel van relaties met de andere karakters en de ontwikkelingen van de plot. De acteur leeft zich in; niet alleen in zijn eigen rol, maar ook in die van de andere karakters. Zoals Gijs Scholten van Aschat aangeeft (StudioP op 20 januari 2021): “een acteur identificeert zich niet met de rol die hij speelt, maar gaat in zichzelf op zoek naar kwaliteiten en motivaties die horen bij een karakter, en hoe het karakter zich verhoudt tot anderen.” Dat doet hij om te begrijpen hoe hij deel uitmaakt van een groter geheel, wat voor ontwikkeling hij in dat samenspel doormaakt, en wat dat doet met hem, als acteur en als mens.

Zo speel je ook als politicus, bestuurder, ambtelijk participatieprofessional en burger jouw rol in het grotere krachtenveld van een participatieproces.

En wederom: het gaat niet om imiteren, doen alsof. Je rol spelen vraagt serieuze betrokkenheid, bewustzijn van je eigen rol en die van anderen in het grotere geheel, en de verantwoordelijkheid om die rol naar beste eer en geweten te nemen.

Ter voorbereiding op het spelen van jouw rol, stel je jezelf een aantal vragen:

- Wat houdt de rol in?
- Wat is jouw positie in het proces, hoe sta je in relatie tot de andere spelers?
- Wat wordt er van jou verwacht, waar word je op aangesproken?
- Wat verwacht jij van jezelf in deze rol, en hoe kun je (nieuwe) vermogens in jezelf aanspreken om je rol te vervullen?
- Sta je ervoor open om steeds opnieuw te leren, jezelf uit te dagen en te verrassen?

Deze dramaturgische aanwijzingen gelden voor alle vier de rollen, ook die van de burger. In deze handreiking focussen we op de rollen van professional, bestuurder en politicus. Na een aantal lessen voor elke rol in dit hoofdstuk, gaan we in de hierop volgende hoofdstukken op deze

drie rollen afzonderlijk in. Burgers zijn betrokken omdat zij persoonlijk geraakt worden door de besluiten. Dit vraagt vanuit de andere drie rollen – die vanuit een functie en niet vanuit het persoonlijke zijn ingegeven – ondersteuning. Help de burger bij het spelen van zijn of haar rol. Handreikingen over het inrichten van participatieprocessen gaan hierop in (zie [www.kennisknooppuntparticipatie.nl](http://www.kennisknooppuntparticipatie.nl)).

### Lessen voor elke rol

#### *Participatie is geen lobbyinstrument*

Zet participatie niet in als lobbyinstrument. Lobby betekent dat je al weet waar je naar toe wilt, en dat je anderen op jouw spoor wilt krijgen. Lobbyen op zichzelf is te verdedigen, als je het ook zo noemt. Ga je lobbyen onder de noemer participatie, dan zet je mensen op het verkeerde been. Dat kan gevaarlijk zijn, omdat mensen met andere verwachtingen het proces in gegaan zijn, zich niet gehoord voelen en participatie gaan zien als ‘draagvlakmachine’ van de overheid.

#### *Wees transparant*

Bespreek als bestuurders en ambtelijk professionals onderling expliciet welke doelen de participatie heeft en welke participatietrede, waarom wordt gekozen en leg dit besluit vast in overleg met de politiek. Denk daarbij na over de consequenties die deze keuzes hebben: als je kiest voor advisering, neem de advisering dan serieus; als je kiest voor coproductie, wees hierover open naar de participanten. Laat concreet zien aan de

participanten dat er iets met de adviezen is gedaan. Het is belangrijk hier transparant over te zijn en het een volwaardige plaats te geven in het besluitvormingsproces.

#### *Tussentijds verbinden*

Verbind het participatie- en besluitvormingsproces tussentijds. Het achtereenvolgens organiseren van eerst participatie en daarna besluitvorming, werkt vaak averechts. Het parallel schakelen hiervan werkt beter. Bijvoorbeeld door uitkomsten van het participatieproces tussentijds voor te leggen in de besluitvorming en op basis van deze besluitvorming het participatieproces voort te zetten. Transparantie en heldere verwachtingen van alle participanten zijn daarbij cruciaal.

#### *De context bepaalt*

Participatie is geen blauwdruk. Als je echt wilt participeren, moet je je houding aanpassen aan de context van het participatieproces. Of zoals met de rollen op het toneel: elk toneel en elk toneelstuk is anders, en vraagt een contextafhankelijke invulling van je rol. Houd rekening met de burgertypen in jouw gemeente, of regio, en met de cultuur van je eigen organisatie. Er zijn grote verschillen tussen burgers in landelijke gemeenten of grote steden. Waar het openbaar bestuur in landelijke gemeenten vaak nog wel gezag heeft, werkt dat in de stad heel anders. Hanteer maatwerk in participatie.



### **Voorbeeld Schiphol**

*Eén van de meest bestudeerde nationale participatieprocessen is rond Schiphol. Uit deze studies leren we een aantal relevante lessen over de rol bestuurders (Van Buuren et al. 2012; De Jong, 2012; De Jong & Boelens, 2013). Participatie kreeg hier vorm in een overlegplatform; eerst in het Tijdelijk Overlegplatform Schiphol (TOPS) en vervolgens aan de Alderstafel. De rol van de besluitvormende partijen was hierin cruciaal. TOPS was slechts één van de vele platforms en grote partijen, waaronder het ministerie, namen besluiten op andere platforms dan het TOPS. Hiermee werd de participatie een lege huls, omdat besluiten elders werden genomen. De Alderstafel kreeg expliciete steun vanuit de Rijksoverheid. Er waren geen parallelle tafels en de directe link die vanuit de Alderstafel naar het ministerie werd gelegd, werd vertrouwd door de deelnemers.*

*Over de participatievormen in TOPS en de Alderstafel is nog veel meer op te merken. Wanneer we focussen op de rol van politiek en bestuur, zien we dat parallelle processen met de mogelijkheid tot 'forum-shoppen' de participatie sterk ondermijnen. Hieruit leren we de les om de verbinding van het participatieproces met de bestuurder ook op nationaal niveau zorgvuldig te ontwerpen.*

# Als bestuurder

*“Bezint eer ge begint. Denk niet: participatie is altijd goed. Ga er zorgvuldig mee om. Je hebt een krediet, en dat moet je waarmaken, niet verspelen.”*

*Corniel van Leeuwen, wethouder Tholen*

*NB: Ben je participatieprofessional of politicus? Zet dan in dit hoofdstuk de bril op van de bestuurder en ontdek door het inleven in zijn rol hoe jij dit kan ondersteunen. Ben je bestuurder? Dit hoofdstuk gaat in op jouw rol in participatie.*

Als bestuurder ben je zichtbaar en draag je verantwoordelijkheid. Niet alleen voor de resultaten van het participatieproces, maar ook voor een opbouwende dialoog en voor het welbevinden van de deelnemers. Je bent in staat om te luisteren en wilt dat mensen zich gehoord voelen. Je weet een stapje terug te doen om anderen de ruimte te geven, maar je stuurt bij als het nodig is.

## Participatie is geen toverwoord

Niet altijd is participatie de beste optie. Een visietraject voor de ontwikkeling van een groot gebied is voor burgers al snel te abstract. Wat er bij hen gebeurt in de wijk, is concreet. Daarvoor een plan ontwikkelen is dus een geschikt onderwerp voor een participatieproces. Realiseer je dat iedere burger bij kan dragen aan het creëren van publieke waarde. Zij gaan graag in gesprek over de belangrijke waarden in de wijk of straat en kunnen bijdragen aan de realisatie van waarden vanuit hun kennis, vaardigheden en contacten. Die moet je

dan wel op de juiste manier benutten.

## Faciliterend besturen

Het participatieproces is meer dan een feestelijk moment van lintjes knippen en media-aandacht. Het vraagt om continue betrokkenheid en waakzaamheid. Wat zijn de belangen van de participanten? Hoe verhouden die zich tot de politiek? En hoe verhouden de belangen zich tot gestelde prioriteiten in lopende beleidstrajecten, welke overkoepelende belangen moeten overeind blijven? Hoe bouw jij, als bestuurder, aan een duurzame samenleving en een hechte gemeenschap? Het is niet: “Wij starten het participatieproces, zij mogen meedoen.” Als bestuurder faciliteer je een gemeenschappelijk proces, en werk je aan gemeenschapszin.

## Persoonlijk betrokken

Als bestuurder in een participatieproces heb je niet alleen oog voor de grote lijn, maar ook voor de persoonlijke relatie. Bijvoorbeeld met de betrokken ambtenaar die met een participatietraject aan de slag ‘moet’, maar eigenlijk nog niet goed weet wat het betekent en zich misschien voelt aangetast in zijn of haar

expertise. Maak het bespreekbaar, zorg voor ruimte in het hoofd. Of met de bewoners, die zich zorgen maken over de toenemende verpaupering van hun wijk. Laat hen niet los, maar zorg dat jouw ambtenaren goede afspraken maken met de woningbouwcorporatie, de politie of de dienst binnen de gemeente die de bankjes repareert.

## Commitment

Politiek-bestuurlijk commitment op participatieplannen is onmisbaar voor een succesvol participatieproces. Zorg dus vóór de start van het proces voor een politiek-bestuurlijk besluit.

Op Rijksniveau: van collegaministers en soms zelfs van de Tweede Kamer.

Op regionaal niveau: van collega-gedeputeerden en heemraden, en van Provinciale Staten en Algemeen Bestuur.

Op lokaal niveau: van collega-wethouders en Gemeenteraad. Het vormgeven van deze besluitvorming aan de start van een participatieproces is zowel een politiek-bestuurlijke als een ambtelijke verantwoordelijkheid.

## Bestuurlijke brug

### *Gezamenlijke start*

Bespreek vroegtijdig de afbakening van het proces en voorkom daarbij harde begrenzingen die kunnen leiden tot inhoudelijke conflicten. Ontwikkel vroegtijdig zicht op de gebiedsagenda's van de partners in het gebied om te kunnen komen tot alternatieven die recht doen aan hun wensen. Organiseer daarbij

een dialoog over de vraag welke criteria gehanteerd zullen worden bij het wegen van alternatieven, en over het gewicht dat deze criteria zullen krijgen. Zo helpt een gezamenlijke start bij de verwachtingen over de uitkomsten.

### **Voorbeeld uit een waterschap**

*In een waterschap is een project gestart om de keringen te versterken. Hiervoor is een participatieproces ingezet. Er is echter toenemende weerstand vanuit bewoners en gemeente. Ook vraagt het waterschap zich af in hoeverre participatie hier wel aan de orde is, ook gezien de urgentie van 'droge voeten'.*

### **Leren**

*Verbreed het gesprek, door niet alleen te kijken naar het 'wat' (wel of geen versterking van de keringen), maar ook naar het 'hoe' (koppeling met andere doelen en andere partijen). Door deze verbreding ontstaat ruimte om het gesprek aan te gaan. Wel is een gezamenlijk proces vanuit waterschap en gemeente daarvoor voorwaardelijk.*

*Erken dat sommige belangen, zoals waterveiligheid, weliswaar breed worden gedeeld, maar dat maatregelen zeer ingrijpend kunnen zijn. Dijkversterking kan bijvoorbeeld het uitzicht van mensen ontnemen, of agrarisch land vereisen. Vraag naar deze individuele belangen, neem ze serieus, maak ze niet direct en vanzelfsprekend ondergeschikt aan het algemene belang. En ga hiermee aan de slag in het participatieproces.*

### *Consistent*

Wees consistent in de stappen en besluiten in het participatieproces, zonder je flexibiliteit te verliezen. Dat kan door open en transparant te communiceren over de stappen in het proces en daarbij de participanten actief te betrekken. Stuur duidelijk op verwachtingen rondom de gekozen participatieaanpak. Wanneer in het begin van een proces wordt gekozen voor een bepaalde trede op de participatieladder dan wekt dit verwachtingen bij de betrokken stakeholders. Als je later, vanwege moverende redenen, wenst af te wijken van de inhoud die in het participatieproces is opgeleverd, dan vereist dat niet alleen transparantie en samenspraak op het moment dat dit gebeurt, maar ook een overtuigende motivering nadien.

### *Zorgvuldigheid vs. tijd*

Tijdsdruk en de kwaliteit/zorgvuldigheid van het participatieproces strijden met elkaar om voorrang. Probeer deze afweging openlijk te maken en wees transparant over de gemaakte keuzes. Bij teveel tijdsdruk is het verstandig het gesprek over deze kaders zowel ambtelijk als bestuurlijk aan te gaan. Zorgvuldigheid zou in zijn algemeenheid boven de planning moeten gaan.

# Als politicus

*“Organiseer participatie altijd binnen heel krachtige, helder geformuleerde bestuurlijke kaders. Als je een groot werk tot stand gaat brengen, moet je de burger nooit het gevoel geven dat het hele plan open op tafel ligt. Wees helder: ‘De kaders liggen vast; er zit uitvoeringsruimte in, fijn als u ons daarmee helpt.’”*

*em. prof. dr. Sybe Schaap (politiek filosoof)*

**NB:** Ben je participatieprofessional of bestuurder? Zet dan in dit hoofdstuk de bril op van de politicus en ontdek door het inleven in zijn rol hoe jij dit kan ondersteunen. Ben je politicus? Dit hoofdstuk gaat in op jouw rol in participatie.

Voor veel politici is participatie een lastig onderwerp. Volksvertegenwoordigers worden immers gekozen. Daarmee heb jij, als politicus, het mandaat om voor de kiezers keuzes te maken. Participatie doet weliswaar geen afbreuk aan de formele beslissingsbevoegdheid van politici, maar de ‘coproductie van beleid’ relativeert die exclusieve beslissingsmacht wel. Er zal altijd sprake zijn van (enige) binding. Daarmee kom je als politicus in een lastig parket. Je kunt kiezen voor een afzijdige rol in het participatieproces om te voorkomen dat je feitelijk aan de resultaten ervan wordt gebonden. Maar dat kan leiden tot onvrede en verlies van vertrouwen van de samenleving.

## Kaderstellende rol

Het helpt als je burgers de gelegenheid geeft mee te denken over de kaders, in een breed creatief proces. Want vaak hebben

de kaders directe invloed op mensen, denk bijvoorbeeld aan de energietransitie, parkeerbeleid of vliegbewegingen. Wees vanaf het begin duidelijk over de rolverdeling. Net alsof je samen op reis gaat: dan maak je ook afspraken over wie wat doet. De ambtenaren bereiden de reis voor. De wethouder is de reisleider. De burger gaat mee op reis en denkt mee over de invulling van de reis. En jij, als politicus, blijft de reisdoelen bewaken. Want als politicus in de raad, het algemeen bestuur of provinciale staten voed je het participatieproces vanuit je kaderstellende rol. Geef aan wat de kaders zijn, en in hoeverre burgers kunnen meedenken over de uitvoering.

## Mate van betrokkenheid

Je kunt participatie niet op elk beleidsdomein ‘even’ doen. Het kost tijd om het onderwerp vanuit verschillende belangen te belichten, keuzes te heroverwegen, wellicht zelfs aan te passen. Twee of drie intensieve participatietrajecten per raadsperiode zijn al een uitdaging. Maak samen met bestuurders en ambtelijk professionals

een keuze: is dit beleidsdomein, en dit onderwerp, geschikt voor participatie? Hoe kunnen we het proces zo effectief mogelijk inrichten? Maak afspraken over de mate waarin je als politicus betrokken bent. Volgens het klassieke model kun je opdracht geven aan het bestuur om een voorstel te doen en te laten zien dat er op een goede manier burgerparticipatie heeft plaatsgevonden. Maar je kunt je als politicus ook mengen in het participatiespel. Dan ben je dus ook aanzet voor de inhoud van het proces.

### Maatgevende politiek

Een goed advies voor de rol van politici is de gedragslijn van Klijn en Koppenjan (1999): 'maatgevende politiek'. In die rol kun je als politicus inhoudelijke randvoorwaarden en hoofdlijnen aangeven en daarnaast randvoorwaarden stellen met het oog op de kwaliteit van het besluitvormingsproces. Tijdens het proces blijf je als politicus (zijdelings) betrokken om van de discussie en ontwikkelde voorstellen op de hoogte te blijven. Via terugkoppelingsmomenten kun je het participatieproces eventueel bijsturen, je je eigen randvoorwaarden bijstellen en tussentijdse besluiten nemen. Het proces eindigt niet in een kant-en-klare oplossing, maar in een pakket met (deels concurrerende) voorstellen. Via een proces van combineren en selecteren kunnen politici dan een mix creëren waarbij uiteenlopende maatschappelijke voorkeuren worden gehonoreerd.

### Voorbeeld uit een gemeente

*Vooruitkijkend naar de Omgevingswet wil een gemeente alvast ervaring opdoen. Daarom wordt voor een deel van de gemeente een Omgevingsvisie opgesteld. Er wordt een intensief participatieproces gestart, met keukentafelgesprekken, conferenties en online reactiemogelijkheden. De gemeente gaat met 'open agenda' het participatieproces in en wil echt input van bewoners en ondernemers. De gemeenteraad wordt tussentijds geïnformeerd over de voortgang.*

*Dit intensieve proces resulteert in een concept Omgevingsvisie die voorgelegd wordt aan de gemeenteraad. Bij behandeling hiervan besluit de gemeenteraad, ondanks het uitgebreide participatietraject, niet in te kunnen stemmen met de visie. De raadsleden hebben onvoldoende op het netvlies waar nu uiteindelijk ja tegen wordt gezegd.*

### Leren

*Het meenemen van politici bij een participatieproces is niet vanzelfsprekend. Het gebruikelijke instrumentarium, met een plan van aanpak aan de start en tussentijdse informatievoorziening, leidt niet vanzelfsprekend tot een betrokken raad. Een belangrijke les is het parallel in plaats van volgtijdelijk organiseren van participatie en politiek. Bijvoorbeeld door deelbesluiten voor te leggen aan de raad, en door vroegtijdig met de raad te spreken over het participatieproces en de rol van de raad.*

## Verbindend talent

Als politicus, vanuit de kaderstellende rol en ‘maatgevende politiek’, moet je in elk participatieproces wel samen keuzes maken over wat er wordt gedaan met de geleverde input van betrokkenen. Burgers benaderen je als politicus vanuit hun individuele belangen, er is aandacht voor de publieke opinie in de media en er is lobby vanuit belanghebbende organisaties. Dit is de lijn die er altijd is tussen volksvertegenwoordiger en achterban. Dat vereist verbindend talent – en niet alleen van politici richting burgers. Individuele belangen kan je overstijgen door te focussen op vraagstukken, die slim te combineren, en te sturen op omgevingskwaliteiten. Dat ‘verbindende talent’ is ook een must voor bestuurders en ambtelijke participatieprofessionals. Want in participatie is de lijn tussen volksvertegenwoordigers en achterban er altijd, maar is de lijn tussen ambtelijke professionals, bestuur en politiek lang niet altijd zo sterk.

## Bescheiden politiek

Onder de Omgevingswet verandert ook de rol van overheden en daarmee van politici; van de overheid wordt verwacht dat zij zich bescheidener opstelt en meer ruimte geeft aan participatie en initiatief vanuit de samenleving. Dit vereist een wezenlijk andere houding waarbij van politici verlangd wordt dat zij volwaardig ruimte laten aan participatie en zich in de belangenafweging verhouden tot de resultaten van het participatieproces.

Om politici in staat te stellen deze rol goed in te vullen, is het cruciaal om het democratische en participatieve proces te verbinden, zodat raden, algemene besturen, staten en Tweede Kamer deel worden van het proces.

Drie concrete handvatten voor de rol van politicus:

1. Bepaal van tevoren gezamenlijk (politiek, bestuur en betrokken ambtelijk professionals) het doel van de participatie en spreek af hoe het participatieproces zich verhoudt tot het democratische besluitvormingsproces.
2. Organiseer het participatieproces en het proces met de politiek niet volgtijdelijk maar parallel. Bijvoorbeeld door deelbesluiten voor te leggen of door politici te betrekken bij gesprekken en bijeenkomsten met bewoners. Zo wordt voorkomen dat de inbreng van politici pas op het moment van vaststelling plaatsvindt.
3. Verken hoe het gesprek over de Omgevingsvisie binnen de politiek op een productieve manier gevoerd kan worden. Hoe kan in vertrouwelijkheid gesproken worden over belangen en dilemma's, zonder daarbij het streven naar openbaarheid en transparantie los te laten? Hoe kan een Omgevingsvisie breed en integraal zijn, zonder daarbij dikke boekwerken te produceren?

# Als ambtelijk participatieprofessional

*“Participatie doe je er niet zomaar even bij. Als ambtenaar moet je het willen, en je moet het kunnen.”*

*dr. Julien van Ostaaijen (Avans Hogeschool en Tilburg University)*

*NB: Ben je bestuurder of politicus? Zet dan in dit hoofdstuk de bril op van de professional en ontdek door het inleven in zijn rol hoe jij dit kan ondersteunen. Ben je participatieprofessional? Dit hoofdstuk gaat in op jouw rol in participatie.*

Politiek-bestuurlijk commitment op participatie is onmisbaar voor een succesvol participatieproces. Dat vraagt adviesvaardigheden van jou als ambtelijk professional. Betrek je bestuurder op tijd en zorg dat de politiek goed is geïnformeerd.

## **Absolute must: bestuurlijk besluit**

Bespreek het participatieplan expliciet met je bestuurder(s), en verbind er een besluit aan. Bewaak het doel van het participatieproces, en zorg dat zowel politiek als bestuur zich niet alleen achter dat doel, maar ook achter het middel – namelijk de participatie zelf – schaaft. Het is echt een must dat je als ambtelijk professional een bestuurlijk besluit ten aanzien van het participatieplan afdwingt.

## **Je uitdagingen**

### **1. Tijd**

Wellicht ben je als ambtelijk professional niet overtuigd van het nut en de doelmatigheid van een participatieproces. In de eerste plaats kost een participatieproces tijd. Die toenemende werkdruk schrikt af, zeker in tijden van bezuinigingen. Het uitbesteden van stakeholderbetrokkenheid aan externe consultants is daarvoor echter geen oplossing, als je niet zorgt voor inbedding van deze processen in de besluitvorming.

### **2. Inbreng burgers vs. ambtelijke expertise**

In de tweede plaats is het misschien lastig om de inbreng van burgers toe te laten in een beleidstraject, waarover jij als expert het bestuur degelijk en grondig adviseert. Op de korte termijn lijkt het misschien beter, of in ieder geval eenvoudiger, om het participatieproces los te koppelen van bestaande beleidstrajecten. Maar dat brengt grote risico's met zich mee:



mislukking van beide trajecten en frustratie bij alle participanten.

### 3. **Verbinding**

Een derde uitdaging is je rol als verbinder: zowel extern als intern. Je hebt als ambtelijk professional de taak om je bestuurder keuzes voor te leggen. De bestuurder spiegelt, het laatste woord is aan de politiek. Ondertussen loopt het participatieproces, waarin burgers hun ideeën en mening geven. Al die input moet worden verbonden om uiteindelijk tot een goed besluit te komen. Als verbindend expert beweeg je mee: je begrijpt wat de interne en externe belangen zijn, je weet ze op waarde te schatten en te verbinden met staand, of nieuw, beleid.

## **Interface**

Omdat het participatieproces niet los te koppelen is van bestaande machts- en beleidsstructuren, is een interface nodig: een verbinding die de communicatie tussen verschillende partijen in het proces gemakkelijker maakt. Deze interface kan een werkwijze of proces zijn, maar ook een persoon (zoals een onafhankelijk procesbegeleider) of een organisatie (bijvoorbeeld een wijkorganisatie). Voor deze interface zijn de ambtelijk participatieprofessionals als eerste aan zet. Als je een participatietraject in jouw beleidsterrein organiseert, moet je nadenken over hoe het participatieproces zou kunnen interfereren met gestelde beleidsprioriteiten. Een andere interface

heb je nodig als je een intensieve koppeling met de raad, de politiek wilt maken: hoe kunnen de resultaten worden besproken in de raad? Of denk bijvoorbeeld aan het inzetten van een wijkteam in wijken waar de communicatie tussen gemeente en bewoners moeizaam verloopt.

Een participatieproces vraagt meer van jou als ambtenaar dan alleen inhoudelijk advies voor het beste beleidsalternatief, waarvoor je jouw expertise inzet en bent aangesteld. Participatie vereist dat je goed nadenkt over hoe je communiceert met de bewoners, met de politiek, en hoe je terugkoppelt aan het bestuur. Je moet goede proceskwaliteiten en communicatievaardigheden hebben, de juiste taal spreken. Houd opties open, ga de dialoog aan, maar wees vanaf het eerste begin helder over de kaders.

## **Het verschil maken**

De steun van ambtenaren doet ertoe. Maar bureaucratische structuren, zoals administratieve rompslomp en hiërarchische autoriteit, vormen vaak een belemmering voor effectieve burgerparticipatie. Ze vergroten de afstand tussen burgers en bestuurders, terwijl participatie juist vraagt om delen en creëren. Daar kunnen ambtenaren het verschil maken. Bijvoorbeeld door nieuwe vormen van leiderschap te tonen. Dit kan door transformationeel leiderschap; deel een visie, die mensen inspireert en aanzet tot actie. Of door facilitair leiderschap; werk samen voor een collectief, gedragen

resultaat, waarbij je het delen van kennis, gedeelde verantwoordelijkheid en reactievermogen aanmoedigt.

## Welk type ben jij?

Hoe je je eigen rol als ambtelijk professional in het participatieproces speelt en welke keuzes je maakt, heeft te maken met meer factoren, zoals:

- Jouw eigen perceptie van de rol die je speelt als ambtenaar en als participatieprofessional,
- Je talent en karakter,
- Je waarden,
- Jouw voorstelling van de functie en het functioneren van de overheid, en jouw rol daarin.

Reflecteer op en leer van je rol in het participatieproces, en durf je rol bij te stellen.

## Voorbeelden typologieën

*In wetenschap en praktijk zijn de afgelopen jaren tal van typologieën verschenen die helpen om te reflecteren op je positie als participatieprofessional. We spreken bewust over reflecteren. Er is niet één juiste typologie. Kies wat bij je past, afhankelijk van de context en je eigen reflectiebehoefte. Sommige typologieën gaan vooral in op de ambtelijke rolinvulling. Een voorbeeld hiervan is het werk van Hartman en Tops (1987).*

*Zij maken onderscheid tussen de volgende vier typen:*

1. De 'Beambte ohne Eigenschaften' (voert werkzaamheden als doorgeefluik uit),
2. De deskundige,
3. De onderhandelaar,
4. De verbinder.

*Andere typologieën beginnen bij een perspectief op participatie en bieden daarmee ook reflectie op de rol van de professional. Een voorbeeld hiervan is de typologie van Van de Grift e.a. (2020). Zij schetsen drie perspectieven voor de manier waarop ambtenaren omgaan met bewoners:*

1. Betrokkenheid door co-creatie,
2. Betrokkenheid door projectmanagement,
3. Voldoen aan wettelijke vereisten.

*Een ander model is het veelgebruikte NSOB-model (Van der Steen e.a. 2014) met vier perspectieven op sturing: rechtmatige overheid, presterende overheid, netwerkende overheid, responsieve overheid. In het proefschrift van Nederhand (2019) is dit model vertaald naar typen rollen van ambtenaren en initiatiefnemers. Ambtenaren zijn facilitator (responsief en deels netwerkend) of netwerker (netwerkend en rechtmatig). Initiatiefnemers zijn onafhankelijke (responsief en deels netwerkend) of ondernemer (responsief, presterend en rechtmatig).*

## Impact op besluitvorming

Verken met de politici en de bewindspersonen welk type inbreng het participatieproces gaat leveren aan de uiteindelijke besluitvorming. Zo wordt vooraf duidelijk hoe externe participatie en interne besluitvorming zich tot elkaar verhouden, en worden verwachtingen hierover gedeeld. Dit is een verantwoordelijkheid voor de organisatie als geheel, die vraagt om uitgebreide interactie tussen medewerkers, leidinggevenden en het bestuur.

## Communicatie en verwachtingenmanagement

Communiceer helder en transparant over iedere stap in het proces. Manage verwachtingen en wees eerlijk: zeg niet ‘samen gaan we de koers bepalen’ als burgers alleen kunnen meedenken en geen keuzes kunnen maken.

# Conclusie

*“Ik geloof niet in objectieve vaststellingen.  
Oneindig samenspel van menselijke wisselwerkingen.”*

*Ety Hillesum, dagboek 1941-1943*

## Succes

Wanneer is participatie nu eigenlijk een succes? Dat is in de eerste plaats afhankelijk van de doelen die je jezelf stelt (zie ook de publicaties [‘Onderbouwd ontwerpen aan participatieprocessen’](#) en de [‘Snelstudie Participatiedoelen’](#) van het Kennisknooppunt Participatie). Minstens zo belangrijk is de vraag of het gelukt is om goede verbindingen te maken tussen burgers, politici, bestuurders en ambtenaren. Is het participatieproces goed ingebed geraakt in de bestaande processen van besluitvorming en politieke afweging?

Als de verbindingen goed gemaakt zijn, ontstaat er een vruchtbare wisselwerking tussen alle spelers in het proces. Dat kan het lerend vermogen enorm vergroten, zowel van bewoners als van beleidsmakers: niet alles is zomaar mogelijk! Er zijn immers ook systemen van controle, van politieke afweging van meerdere belangen, om tot een goed oordeel te kunnen komen. Succes betekent niet dat iedereen het ermee eens is; succes kan wel betekenen dat iedereen tevreden is over het participatieproces. Begrip is al een bijzonder waardevolle uitkomst van participatie. Samen hebben de spelers het speelveld leren overzien.

## Hoe verder?

Participatie blijft. Het is manier van werken die aansluit bij onze huidige energieke samenleving met haar complexe uitdagingen. Er zullen nieuwe instrumenten worden bedacht en toegepast, nieuwe woorden worden gevonden. Evalueer geregeld je eigen rol of kijk of de gebruikte instrumenten wel tot een hoge tevredenheid over de participatie leiden. Laat zien welke (belangen)afweging ten grondslag ligt aan de keuzes die worden gemaakt tussen verschillende ideeën en resultaten uit het participatieve opstelproces.

Ook met het oog op de uitvoering van de nieuwe Omgevingswet is het belangrijk om alert te blijven en niet altijd terug te vallen in vertrouwde, sturende rollen en bijbehorende sturingscriteria. In de ‘geest van de Omgevingswet’ zijn gemeenteraad en participanten samen aan zet. Er zijn – vanuit de praktijk en de wetenschap – (nog) geen ‘simpele’ antwoorden, ‘quick fixes’ of ‘one-size-fits-all’-oplossingen bekend om aan deze spanning te ontsnappen. Daarom is het zaak om vroegtijdig en tussentijds met de politiek expliciet te spreken over het doel van participatie, de inbreng die participanten

mogen leveren en hoe de uiteindelijke besluitvorming plaatsvindt.

Participatie vraagt vanuit alle rollen een verbindend samenspel. Zo geeft participatie vorm aan het 'oneindig samenspel van menselijke wisselwerkingen'. Een belangrijke opdracht om als uitnodigende overheid midden in de samenleving verder te ontwikkelen.

Meer achtergrondinformatie, wetenschappelijke onderbouwing en interviews die gebruikt zijn voor de totstandkoming van deze handreiking vind je in het bijbehorende [achtergronddocument](#).

# Bibliografie

## Met dank aan

Deze handreiking is tot stand gekomen op basis van literatuurstudie, praktijkervaring en interviews met experts. Wij danken:

- prof. dr. Jurian Edelenbos (Erasmus University Rotterdam)
- prof. dr. Paul Frissen (Tilburg University en NSOB)
- drs. Corniel van Leeuwen (wethouder gemeente Tholen)
- dr. Julien van Ostaaijen (Avans Hogeschool en Tilburg University)
- em. prof. dr. Sybe Schaap (VU Amsterdam, Karelsuniversiteit Praag, vml. Eerste Kamerlid, vml. dijkgraaf Groot Salland en voorzitter Unie van Waterschappen).

## Referenties en verder lezen:

Boal, A. (2009) *Toespraak World Theatre Day Genève*. Parijs: UNESCO, International Theatre Institute ITI World Organization for the Performing Arts.

[https://www.world-theatre-day.org/pdfs/WTD\\_Boal\\_2009.pdf](https://www.world-theatre-day.org/pdfs/WTD_Boal_2009.pdf)

Buchy, M. en Hoverman, S. (2000) Understanding public participation in forest planning: a review. *For. Policy Econ.*, 1 (1), pp. 15-25

Buuren, M.W. van, F. Boons en G.R.

Teisman (2012) Collaborative problem solving in complex governance system: Amsterdam Airport Schiphol and the challenge to break path dependency, *Systems Research and Behavioral Science*, 29(2): 116-130.

Edwards, A. (2001) Interactieve beleidsvorming en de instituties van het lokale bestuur. In: Edelenbos, J. and R. Monnikhof (2001) *Lokale interactieve beleidsvorming. Een vergelijkend onderzoek naar de consequenties van interactieve beleidsvorming voor het functioneren van de lokale democratie*. Utrecht: Lemma, 117-142.

Edelenbos, J. (2004) Institutional Implications of Interactive Governance: Insights from Dutch Practice, *Governance*, (18)1, 111-134

Edelenbos, J.E., P.J. Klok and Van Tatenhove, J. (2009) The institutional embedding of interactive policy making: Insights from a comparative research based on eight interactive projects in the Netherlands, *The American Review of Public Administration*, 39(2): 125-148.

Ferwerda, M., P.H.A. Frissen, M. Schultz, M. van Twist (eds.) (2020) 30 jaar NSOB. *De politiek, netwerken en het politieke*. Den Haag: NSOB.

- Frissen, P.H.A. (1996) *De Virtuele Staat. Politiek, bestuur, technologie: een postmodern verhaal*. Den Haag: SDU Uitgevers.
- Grift, E. van de, Cuppen, E. & Spruit, S. (2020) Co-creation, control, or compliance? How Dutch community engagement professionals view their work. *Energy Research and Social Science*, 60 (Feb): 101323.
- Ianniello, M., S. Iacuzzi, P. Fedele and L. Brusati (2019) Obstacles and solutions on the ladder of citizen participation: A systematic review, *Public Management Review*, 21(1): 21-46.
- Hartman, G.J.C. en Tops, P.W. (1987) Van overheidsbeelden naar concreet gedrag: typeringen op basis van een verkenning onder beleidsfunctionarissen werkzaam bij de rijksoverheid. *Beleidswetenschap: 332-355*.
- Herschberg, S. (2013). *Mij een zorg! De toekomst van de sociale zekerheid*. Amsterdam: Balans.
- Hoppe, R. en M.I. Jeliaskova (1996) Beroepsbeelden van de beleidsambtenaar: Een onderzoek onder beleidsfunctionarissen bij een departement. *Beleidswetenschap* 10 (2): 124-153.
- Kennispunt Lokale Politieke Partijen <https://www.lokalepolitiekepartijen.nl/dossier/burgerparticipatie/>
- Klijn, E.H. & J.F.M. Koppenjan (1999). De politieke en de interactieve besluitvorming: van institutionele spelbreker naar spelbepaler. *Beleidswetenschap*, 13 (1), 26-68.
- Klijn, E.H. & C.K. Skelcher (2007), Democracy and governance networks: compatible or not? Four conjectures and their implications, in: *Public Administration*, 85(3), 587-608.
- Jong, B. de (2012) Assessing the outcomes of the Alders Table, in *The airport assembled: Rethinking planning and policy making of Amsterdam Airport Schiphol by using the Actor-Network Theory* [pp 225-235], Delft: Eburon.
- Jong, B. de, and L. Boelens (2013) Understanding Amsterdam Airport Schiphol through controversies, *Systems Research and Behavioral Science*, 31(1): 3-13.
- Miltenburg, E. en Schaper, J. *Verwachte gevolgen van corona voor de opvattingen en houdingen van Nederlanders*. Sociaal Cultureel Planbureau, 2020
- Nederhand, J. (2019) *The governance of self-organization: Analyzing the governance relationship between municipalities and community-based collectives*, Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Nederlands Juristen Blad, <https://www.njb.nl/>
- Ostaaijen, J.J.C. van (2014) Hoe word je wethouder? Een onderzoek naar de transparantie en het democratisch gehalte van de wethoudersvoordracht. *Bestuurswetenschappen*, 2014(2), 68. [https://pure.uvt.nl/ws/portalfiles/portal/4431744/Hoe\\_word\\_je\\_wethouder\\_artikel\\_BW\\_juni\\_2014.pdf](https://pure.uvt.nl/ws/portalfiles/portal/4431744/Hoe_word_je_wethouder_artikel_BW_juni_2014.pdf)
- Prodemos, [www.prodemos.nl](http://www.prodemos.nl)
- Rijksoverheid: [www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl)
- Schaap, S. (2017) *De populistische verleiding*. Eindhoven: Damon.

- Sørensen, E. en J. Torfing (2009) Making Governance Networks Effective and Democratic Through Metagovernance. *Public Administration* 87(2):234 – 258.
- Trouw (2 maart 2013) 'Kunst helpt mij om beter naar de wereld te kijken.' Interview met Gijs Scholten van Aschat.
- Twist, M. van, Chin-A-Fat, N., Scherpenisse, J., Van der Steen, M. (2014) *Ja, maar... Reflecties op de participatiesamenleving*. Boom-Lemma.
- Visser, V., J. van Popering-Verkerk & A. van Buuren (2019) Onderbouwd ontwerpen aan participatieprocessen. Kennisbasis participatie in de fysieke leefomgeving. GovernEUR-Erasmus Universiteit Rotterdam, i.o.v. Kennisknooppunt Participatie.
- Visser, V. & Van Buuren, A. (2020) Invitational Governance; contours of a new governance model? *Under review*.
- Van der Steen, M., N. Chin-A-Fat, M. van Twist en J. Scherpenisse (2014) *Naar een ge(s)laagde strategie: Een evaluatie van het Interdepartementaal Programma BioBased Economy*, Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.



## Vragen? Hulp nodig?

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

Dit is de laatste stand in het denken. Indien je suggesties voor aanscherping of verbetering hebt horen wij dat ook graag via het contactformulier op: [www.kennisknooppuntparticipatie.nl](http://www.kennisknooppuntparticipatie.nl).

Dit is een publicatie van het kennisknooppunt Participatie, onderdeel van de directie Participatie.

## **Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat**

Rijnstraat 8 | 2515 XP | Den Haag  
Postbus 20901 | 2500 EX | Den Haag  
T 070 456 8999

[kennisknooppuntparticipatie@minienw.nl](mailto:kennisknooppuntparticipatie@minienw.nl)  
[www.kennisknooppuntparticipatie.nl](http://www.kennisknooppuntparticipatie.nl)

Maart 2021

Deze publicatie is geschreven door Dr. Iris Casteren van Cattenburch en Dr. Jitske van Popering-Verkerk – GovernEUR | Erasmus Universiteit Rotterdam in opdracht van het kennisknooppunt Participatie

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