

Whitepaper

Participatietrajecten

Indicatoren voor het toetsen van de kwaliteit
in drie stappen

Januari 2023



De waarde
van normen

Voorwoord

De laatste jaren is er veel aandacht voor het beter betrekken van burgers bij projecten die invloed hebben op hun leefomgeving of het maken van ruimtelijk beleid. De Omgevingswet onderstreept nog eens het belang van goede participatie. Maar wat is 'goede participatie'? Het beantwoorden van deze simpele vraag is nog niet zo eenvoudig. Participatie is maatwerk en kent vele doelstellingen, vormen en wisselende organisatoren en deelnemers. Daarom is het van groot belang dat private partijen, overheden en burgers een gezamenlijke taal ontwikkelen om de kwaliteit van participatie op een transparante en eenduidige manier te beoordelen.

Dit whitepaper bevat een overzichtelijke verzameling indicatoren, voorbeelden en verdiepende vragen en kan naar eigen inzicht worden gebruikt. Bijvoorbeeld om een gesprek over participatie op gang te brengen, participatiebeleid te ontwikkelen, een participatieplan op te stellen of specifieke participatietrajecten te beoordelen. Deze publicatie biedt handvatten aan:

- initiatiefnemers bij het vormgeven van participatie;
- overheden bij het helder maken van de verwachtingen aan burgers en initiatiefnemers;
- de verschillende partijen gezamenlijk (of afzonderlijk) bij het beoordelen van een afgerond participatietraject.

In de afgelopen tijd is met veel plezier gewerkt aan het opstellen van de handreiking en we hebben daarbij dankbaar gebruik gemaakt van een aantal gesprekspartners, die eerdere versies hebben toegepast in de praktijk en ons van waardevolle feedback hebben voorzien. Het document is klaar voor gebruik, maar tegelijkertijd nog niet af. De voorbeelden die nu worden gebruikt zijn vooral gericht op participatie bij concrete ruimtelijke initiatieven. Bij beleidswijzigingen zullen daarom ook niet altijd alle vragen beantwoord kunnen worden. Het uitgangspunt blijft dat we samen blijven leren en ervoor zorgen dat participatie geen vinkje wordt op een 'to-do' lijst, maar dat de kwaliteit ervan aantoonbaar en beoordeelbaar wordt.

Veel succes en plezier bij het gebruik!

Wim, Hilke, Saskia, Joram, Cilou en Carolien

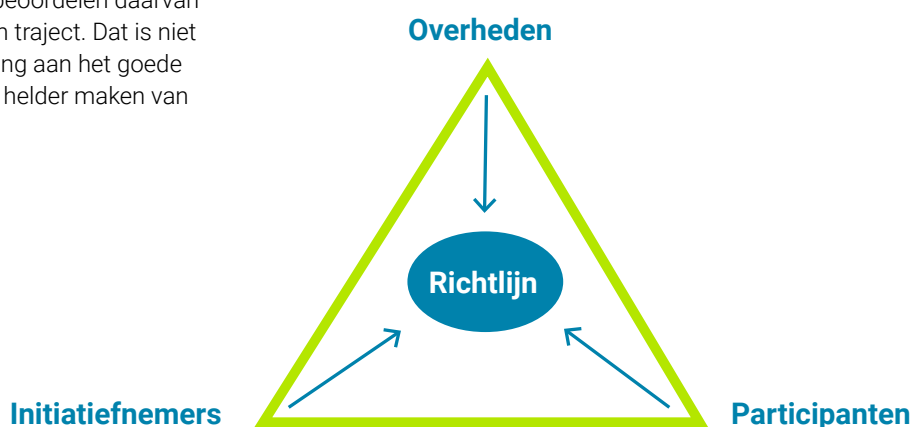
Leeswijzer

Deze publicatie biedt een verzameling indicatoren om de kwaliteit van een participatietraject te kunnen beoordelen in drie stappen:

- Stap 1:** Bepalen van de mate van participatie (op basis van de impact van een initiatief en de complexiteit van de interne procedure)
- Stap 2:** Beoordelen van het participatietraject: vooraf (het plan) of achteraf (de uitvoering) (bevat het plan de juiste onderwerpen en is het traject volgens plan uitgevoerd?)
- Stap 3:** Beoordelen van de resultaten van participatie (is er teruggekeken en hoe is de uitkomst verwerkt?)

Bij toepassing van deze indicatoren is het handig van tevoren te bedenken wie welke rol heeft in het participatietraject. Zo kan de initiatiefnemer de overheid of een private partij zijn. Ook kunnen overheden, initiatiefnemers en participanten tot een andere beoordeling komen of dit whitepaper op een andere manier inzetten. Bijvoorbeeld voor het opstellen van een plan, het beoordelen daarvan of het evalueren van het gelopen traject. Dat is niet erg en geeft vooral meer diepgang aan het goede gesprek over participatie en het helder maken van wederzijdse verwachtingen.

Elke stap bevat een aantal indicatoren die samen tot een eindoordeel kunnen leiden (in de vorm van een tabel). Aan elke indicator zijn verdiepende vragen gekoppeld, die kunnen helpen bij de beoordeling. Het eindoordeel kan bestaan uit bijvoorbeeld een kwalificatie (onvoldoende – voldoende – goed) maar ook uit een rapportcijfer. Een aanvullende toelichting is natuurlijk altijd mogelijk.



Stap 1

Welke mate van participatie past bij het initiatief?

De initiatiefnemer bepaalt aan de hand van de verwachte impact van het initiatief en de complexiteit van de aanvraag welke mate van participatie wenselijk is. Dit geldt ook als een overheidsinstantie zelf het initiatief neemt, bijvoorbeeld bij een omgevingsvisie of -plan. In deze stap zijn suggesties opgenomen om de complexiteit en impact van initiatieven te bepalen. Deze kunnen naar wens aangepast worden naar een specifieke gemeentelijke context.

Wat is de verwachte impact van het initiatief? ¹

Met vier indicatoren (hoofdvragen) is een inschatting te maken van de verwachte impact van een initiatief. Afhankelijk van het belang (van overheden, commerciële partijen en burgers) kunnen de onderliggende vragen helpen bij de beoordeling. Onderstaande indicatoren zijn geschreven vanuit ruimtelijke ontwikkeling. Bij participatie in het kader van beleid zullen de bijbehorende vragen niet allemaal relevant zijn. Deze vragen zijn 'hulpvragen' om de hoofdvraag te beantwoorden. Als evident is wat het antwoord op de hoofdvraag moet zijn, dan kunnen de hulpvragen ook overgeslagen worden.

1. Belang: Zijn er verschillende en/of potentieel tegenstrijdige belangen?

- Hoe is het initiatief te plaatsen op een schaal van 'niemand anders dan de initiatiefnemer ervaart profijt' tot 'het initiatief draagt breed bij aan de samenleving'?
- Welke belangen worden er geraakt?
- Draagt het bij aan een algemeen belang? Heeft het initiatief een maatschappelijke bijdrage?
- Sluit het initiatief aan bij het geldende beleid (gemeentelijk, regionaal, provinciaal, landelijk)?
- Bestaan er andere initiatieven die integraal mee kunnen worden genomen (meekoppelkansen)?
- Bestaan er alternatieve ideeën over het initiatief?

2. Omvang: Is het effect van het initiatief aan te merken als klein, matig of groot?

Bij ruimtelijke initiatieven kan gedacht worden aan de volgende onderverdeling²:

- Aan huis gebonden beroep (klein)
Bijvoorbeeld: administratiekantoor, kapper, nagelstudio
- Aan huis gebonden bedrijf (klein)
Bijvoorbeeld: hondentrimsalon, yogastudio, catering, tandarts

- Lichte functiewijziging (matig)
Bijvoorbeeld: detailhandel, boekwinkel met horeca nevenfunctie
- Zware functiewijziging (groot)
Bijvoorbeeld: zonnevelden, coffeeshop, onderwijsinstelling, inbreidingslocatie
- Lichte herstructurering (groot)
Bijvoorbeeld: woningbouw, bedrijventerrein (inclusief transformatie bestaande woningbouw)
- Zware herstructurering (groot)
Bijvoorbeeld: transformatie, asielzoekerscentrum, GGZ-instelling
- Grootstedelijke ingreep (groot)
Bijvoorbeeld: windturbines, IKEA, vliegveld, rondweg, station, snelweg

3. Effect op omgeving: In welke mate ervaren betrokkenen de effecten van het initiatief?

- Op welke betrokkenen heeft de uitvoering van het initiatief effect?
- Is dit effect van invloed op de huidige situatie van de betrokkenen, de uiteindelijke situatie of beide? En in welke mate?
- Wat is de aard van het effect? Ervaren de betrokkenen het effect als positief of negatief?
Bijvoorbeeld: schoonheid (esthetisch), overlast (geluid, geur, trilling, etc.), uitzicht (aanzicht, schaduw), financieel/economisch, praktisch (toegang, parkeren, etc.), ideëel (natuur, milieu, cultureel, gezondheid, jeugd, etc.), principieel... etc.

4. Maatschappelijke aandacht: Is het initiatief politiek gevoelig en/of is er veel maatschappelijke belangstelling?

- Is het een initiatief dat al veel media-aandacht krijgt?
- Zijn er veel verschillende of tegenstrijdige ideeën van de betrokkenen of andere belangstellenden? Is er veel discussie te verwachten?



- Is het initiatief al besproken in de gemeenteraad of het college? En is daar consensus of juist diversiteit in standpunten? Zijn er al eerdere besluiten genomen over het initiatief?

Tabel 1 kan worden gebruikt om tot een overzichtelijk oordeel te komen van de impact van het initiatief. De schaal kan uiteraard naar eigen behoefte worden gekozen (bijvoorbeeld van 'klein' tot 'veel' of van '1' tot en met '5'). Uitgangspunt is dat de tabel gezamenlijk wordt ingevuld, bijvoorbeeld door de gemeente samen met de initiatiefnemer(s). Het invullen van deze tabel zorgt voor een gefundeerde afweging bij de beoordeling van de impact van het initiatief.

Tabel 1 – Beoordeling impact initiatief

	Klein/Weinig	Matig	Groot/Veel
Algemeen belang			
Omvang			
Effect			
Maatschappelijke aandacht			
Totaaloordeel			

Wat is de mate van complexiteit van de interne procedure?

'Mate van complexiteit' gaat over de interne procedure, dus over het aantal verschillende sectoren of afdelingen van de gemeente en andere overheden die betrokken zijn bij de (interne) procedure en de bijbehorende doorlooptijd.

- Bij ruimtelijke initiatieven gaat het om de procedure van de vergunningsaanvraag.
- Bij beleidsaanpassing gaat het om de procedure voor het vaststellen van het beleid.

Per gemeente zal er een eigen indeling bestaan van categorieën. Voor ruimtelijke initiatieven hebben we hieronder een voorbeeld opgenomen³.

1. Eenvoudig (snel te verlenen)

Deze categorie aanvragen zijn snel te verlenen, bijvoorbeeld bij een beperkte aanpassing en/of een standaardkruimelgeval.

2. Meervoudig (meerdere adviezen binnen de gemeente en omgevingsdienst)

Voor deze categorie zijn meerdere adviezen van de gemeente en omgevingsdienst nodig. Dit is een reguliere procedure.

3. Complex (buitenplannen en meerdere bevoegde gezagen)

De basis van deze categorie is een uitgebreide procedure en met meestal meerdere bevoegde gezagen. Deze procedure kent een lang voortraject.

Tabel 2 kan worden gebruikt om tot een overzichtelijk oordeel te komen; de schaal kan uiteraard naar eigen behoefte worden gekozen.

Tabel 2 – Mate van complexiteit

	1	2	3
Complexiteit			

Bij beleidsaanpassingen wordt complexiteit bepaald door onder meer:

- de grootte van de aanpassing (al het beleid over een bepaald onderwerp versus een aanpassing van een stukje uit een beleidsstuk);
- het aantal betrokken overheden en belanghebbenden;
- het aantal betrokken beleidsvelden.

Welke mate van participatie is passend?

Tabellen 3 en 4 koppelen op pragmatische wijze bovenstaande variabelen (*impact van het initiatief en complexiteit van de interne procedure*) aan de (gewenste of te verwachten) intensiteit van de participatie. Deze tabellen zijn bedoeld als voorbeeld en zijn naar eigen inzicht aan te passen.

In tabellen 3 en 4⁴ hebben we een onderscheid gemaakt tussen binnenplanse en buitenplanse initiatieven, omdat de mate van participatie hiervan afhangt.

Tabel 3 – Binnenplannen: welke mate van participatie is gewenst of te verwachten?

Binnenplannen	Weinig impact	Matige impact	Veel impact
1. Eenvoudig	0	1	2
2. Meervoudig	0	1	2
3. Complex	1	2	3

Tabel 4 – Buitenplannen: welke mate van participatie is gewenst of te verwachten?

Buitenplannen	Weinig impact	Matige impact	Veel impact
1. Eenvoudig	1	1	2
2. Meervoudig	1	2	2
3. Complex	1	2	3

Legenda:

- 0 – Participatie waarschijnlijk niet nodig
- 1 – Beperkte participatie
- 2 – Gemiddelde participatie
- 3 – Intensieve participatie

Deze mate van participatie kan worden uitgewerkt in lijn met het participatiebeleid van een gemeente. Initiatiefnemers kunnen deze informatie gebruiken voor het opstellen van een plan of het onderbouwen van keuzes in de uitvoering van het participatietraject. Zo weten burgers vooraf wat ze wel of niet kunnen verwachten van de participatie en is een besluit voor een bepaald niveau altijd goed onderbouwd. Dit kan ook richting de gemeenteraad voor duidelijkheid zorgen. Bij het verder uitwerken van de mate van participatie kan bijvoorbeeld gedacht worden aan:

- een link maken met de niveaus van participatie zoals de participatieladder deze beschrijft: informeren – meedenken – meebeslissen – co-creatie;
- het toevoegen van voorbeelden van participatie;
- het beschikbaar stellen van formats voor participatieplannen;
- het bepalen van de mate en wijze van ondersteuning vanuit de gemeente, bijvoorbeeld op basis van voorbeeldprojecten uit het verleden.

1 Bewerkt vanuit de participatie scan VPNG

2 <https://lokaleregelgeving.overheid.nl/CVDR173275>

3 Dit voorbeeld is gebaseerd op de indeling van de werkorganisatie Duivenvoorde (gemeente Voorschoten en Wassenaar)

4 Dit voorbeeld is gebaseerd op de indeling van de werkorganisatie Duivenvoorde (gemeente Voorschoten en Wassenaar)

Stap 2

Beoordelen van het participatieplan en/of de uitvoering van de participatie

In deze stap volgt de uitvoering van de participatie op basis van de conclusies uit stap 1 (de passende mate van de participatie).

Tabel 5 en de bijbehorende vragen in deze stap kunnen drie verschillende functies hebben:

- het beoordelen van het opgestelde participatieplan;
- het beoordelen van het uitgevoerde participatietraject;
- richting geven aan het opstellen van het participatieplan.

NB: Bij kleinschalige initiatieven is een participatieplan waarschijnlijk niet noodzakelijk, zijn mogelijk niet alle criteria van toepassing en is de toetsing eenvoudig.

Informatie over de beoordeling en de criteria kan beschikbaar worden gesteld (bijvoorbeeld op een gemeentelijke website).

Voorbeeld: toepassing stap 2 bij ruimtelijk initiatief:

Omdat de initiatiefnemer verantwoordelijk is voor de participatie, vult deze bij voorkeur zelf de tabel in (eventueel beargumenteerd). De gemeente is in dat geval de controlerende partij. Is een gemeente zelf initiatiefnemer, dan kan de gemeente invuller zijn, en kan een afvaardiging van de participanten de controlerende partij zijn. De vragen kunnen een dialoog op gang brengen.

Beoordelingscriteria

De beoordeling in tabel 5 kan bijvoorbeeld worden gedaan met:

- 0 – onvoldoende
- 1 – voldoende
- 2 – goed

Om te komen tot deze beoordeling moeten eerst de verdiepende vragen beantwoord zijn. De beantwoording van de verdiepende vragen zorgt voor een onderbouwing bij het invullen van de tabel.

Een mogelijke eis is dat een initiatief een minimumaantal punten moet scoren. De omschrijving in tabel 5 is geformuleerd met het oog op de beoordeling van de participatie achteraf, maar kan dus ook worden gebruikt bij het opstellen van het participatieplan.

Verdiepende vragen per criterium

Participatieplan

- Zijn het traject, de gekozen mate en vorm van participatie (eventueel per doelgroep) beschreven?
- Zijn alle onderstaande criteria meegenomen in het participatieplan?

Trekker en organisatie

- Wie was er verantwoordelijk voor het participatietraject?
- Wie was er verantwoordelijk voor de uitvoering van het participatietraject?
Is dit bijvoorbeeld de initiatiefnemer zelf, of iemand anders?
Met andere woorden: is er een externe partij betrokken bij de organisatie van het participatietraject?
- Wie waren er vanuit de 'trekker' aanwezig tijdens de participatiemomenten?
- Heeft de gemeente (als deze niet zelf initiatiefnemer is) advies of ondersteuning geleverd tijdens het traject?
- Wie heeft welke rol en verantwoordelijkheid in het participatietraject?
- Zijn de rollen en verantwoordelijkheden van de partijen voldoende en tijdig gecommuniceerd met de betrokkenen en participanten, bijvoorbeeld ook tijdens de participatiemomenten?

Representatie en inclusiviteit

- Is er een stakeholdersanalyse uitgevoerd voor de betrokkenen van het initiatief?
- Is er een beschrijving van de doelgroepen die zijn benaderd, hoe ze zijn benaderd en waarom dat passend is?
- Wat is er gedaan om participanten uit doelgroepen te betrekken die uit eigen beweging minder uitgesproken zijn, bijvoorbeeld voorstanders?
- Zijn er doelgroepen niet bereikt door de wijze van uitnodigen?
- Zijn er betrokkenen uit de stakeholdersanalyse niet benaderd en waarom niet? Dit vraagt goede argumentatie.

- Zijn er betrokkenen die hebben geweigerd/niet in staat waren om deel te nemen? Wat was de reden hiervan? Wat is er aanvullend gedaan om deze betrokkenen alsnog te benaderen?
- Zijn er nog betrokkenen in beeld gekomen die aanvankelijk niet in aanmerking kwamen?

Doel van de participatie

- Is voorafgaand aan het participatietraject het doel van de participatie duidelijk geformuleerd?
- Is het doel duidelijk gecommuniceerd naar en besproken met de participanten?
- Is het doel behaald met het doorlopen participatietraject?

Invloed

- In welke mate en op welke momenten hebben betrokkenen invloed tijdens het participatietraject? Dit kan per betrokkene verschillend zijn.
- Is de mate van invloed duidelijk gecommuniceerd aan de participanten?
- Hoe verhoudt het ontwerp van het participatietraject zich tot de impact en complexiteit van het initiatief. Sluit het aan bij 'de mate van participatie' die in stap 1 is bepaald?
- Heeft er gedurende het traject een verschuiving plaatsgevonden in de mate van invloed en waarom?

Kaders

- Zijn de kaders bij aanvang van het participatietraject duidelijk?
- Hoe is de verhouding tussen de mate van invloed versus de kaders en hoe is daarover gecommuniceerd?
- Zijn er kaders gedurende het participatietraject veranderd en, zo ja, waarom?

Transparantie

- De waarom-vraag: is tijdens het traject duidelijk geworden wat de belangen zijn van de participanten met verschillende perspectieven?
Vraag door waarom dit de mening is van de participant.
- Wat zijn de belangen van de participanten?
- Welke belangen van de participanten worden geraakt?
- Zijn er gedeelde belangen?
- Hoe is aan de participanten inzichtelijk gemaakt hoe het traject zal verlopen: wat, wanneer komt?
- Is het participatietraject vooraf met de participanten besproken?
- Is er gezamenlijk met de participanten een participatieplan opgesteld?
- Zijn de verwachtingen helder voor de participanten?

Timing

- Op welk moment in het planvormingsproces is er begonnen met het betrekken van de participanten? Denk hierbij aan:
 - Op welk moment is het zinvol om participatie te starten?
 - Op welk moment in het proces kunnen de resultaten gebruikt worden bij de ideevorming?

Toegang tot informatie

- Hadden de participanten de beschikking over de juiste middelen om met succes te participeren?
- Hadden de participanten voldoende informatie en middelen om hun rol goed te vervullen?
 - Hoe heeft de informatieverstrekking plaatsgevonden?
 - Was er voldoende mogelijkheid voor het stellen van vragen?
 - Was er gelegenheid voor een dialoog tussen initiatiefnemer en participanten?
 - Was er een verschil in de informatieverstrekking tussen de doelgroepen en is deze voldoende onderbouwd?

Terugkoppeling

- Is teruggekoppeld aan de participanten hoe de resultaten van de participatie zijn verwerkt, met een onderbouwing van wel en niet verwerkte inbreng. (Let op de inhoudelijke beoordeling van de resultaten die in stap 3 worden beoordeeld.)
 - Zijn de resultaten van de participatie teruggelegd bij de betrokken en, zo ja, hoe?

Evaluatie

- Heeft er een evaluatie (tussentijdse reflectie/evaluatie) plaatsgevonden met de deelnemers aan de participatie?
 - Ligt de participatie op koers? Is er een check gedaan op eventuele nieuwe ontwikkelingen? Was er tijdige en duidelijke communicatie over het traject en eventuele veranderingen?
 - Is de tevredenheid van de participanten over het traject en/of het resultaat in de evaluatie meegenomen?
 - Zijn er aanpassingen van het participatietraject geweest, of zijn er dingen anders uitgevoerd? Waarom is dit gedaan?

Vervolg

- Is voor alle betrokkenen duidelijk hoe het traject van het initiatief verder verloopt?
- Begrijpen de participanten al bij de totstandkoming van het initiatief hoe het vervolg van het traject eruitziet?

Beoordelingstabel

Deze tabel kan worden uitgebreid met een toelichting per criterium op basis van de verdiepende vragen.

Tabel 5 – Beoordelingstabel

Criteriaum	Omschrijving	Punten of O/V/G
Participatieplan	Er is vooraf een helder participatieplan opgesteld voor de uitvoering.	
Trekker en organisatie	Het is voor de participanten voldoende duidelijk wie verantwoordelijk was voor de participatie.	
Representatie en inclusiviteit	De (beoogde) participanten zijn de doelgroep. Afhankelijk van het project, zijn dit de direct betrokkenen zelf of een goede afspiegeling van de betrokkenen die benoemd zijn in de stakeholdersanalyse.	
Doel van de participatie	Het doel van de participatie is expliciet gemaakt en is behaald.	
Invloed	Participatie heeft plaatsgevonden op een zo hoog mogelijk niveau op de participatieladder passend bij de in stap 1 gestelde intensiteit en de kenmerken van het initiatief.	
Kaders	De kaders voor de participatie (waarop hebben we wel/geen invloed) zijn vooraf helder gesteld en zijn gecommuniceerd.	
Transparantie	Het participatietraject is duidelijk besproken met de participanten in een zo vroeg mogelijk stadium.	
Timing	Participanten zijn zo vroeg mogelijk betrokken in het participatietraject, zodra het zinvol is en de resultaten gebruikt kunnen worden.	
Toegang tot informatie	Participanten hadden de beschikking over de juiste middelen om met succes te kunnen participeren.	
Terugkoppeling	De resultaten van de participatie zijn verwerkt en teruggekoppeld aan de participanten, met een onderbouwing van wel en niet verwerkte inbreng.	
Evaluatie	Er heeft een evaluatie plaatsgevonden met de deelnemers aan de participatie. In ieder geval na afronding van de participatie en mogelijk ook tussentijds.	
Vervolg	Het is voor de participanten duidelijk hoe het vervolg van het traject eruitziet bij de totstandkoming van het initiatief.	

Stap 3

Beoordeling van het resultaat van de participatie

Bij deze stap gaat het over de vraag of de verschillende perspectieven en de input uit het participatietraject zijn beoordeeld, meegewogen en/of meegenomen in het plan. Met andere woorden, wat is er met de uitkomsten van het participatietraject gebeurd en hoe zijn ze verwerkt?

Verdiepende vragen over de resultaten

De beoordeling van het resultaat van de participatie vindt plaats op basis van onderstaande verdiepende vragen. Dit resulteert in één eindoordeel van stap 3 - onvoldoende/voldoende/goed - met een beschrijvende toelichting.

Wat waren de uitkomsten van de participatie?

- Wat is er uit de participatie gekomen?
- Waren er nieuwe inzichten?
- Is er sprake van verschillende perspectieven?
- Of is er sprake van consensus?

Welke uitkomsten zijn meegenomen?

- Zijn alle perspectieven die uit het participatietraject zijn gekomen, meegenomen in de afwegingen?
- Wat is er wel meegenomen? Welke aanpassingen heeft dat tot gevolg gehad?
- Wat is er niet meegenomen en waarom niet?
- Hoe is de afweging gemaakt en wie waren daar wanneer bij betrokken?

In hoeverre kunnen de participanten zich in de uitkomsten vinden?

- Wat is de uitkomst van de evaluatie met de participanten?
- Kunnen zij zich vinden in de gemaakte keuzes?
- In hoeverre heeft het traject effect gehad op het draagvlak van, het vertrouwen in of de acceptatie van het initiatief?

Zijn er nog perspectieven niet meegenomen?

- Waren er als beoordelaar vanuit de gemeente, via interne of externe kanalen nog andere perspectieven/geluiden waarneembaar die niet meegenomen lijken te zijn?

Opstellers

Wim Tijssen (gemeente Tilburg), Hilke Batist (Wissing Ruimtelijke Denkers), Saskia Bisschops (Open Universiteit), Joram Grünfeld (gemeente Hilversum), Cilou Bertin (Energie Samen), Carolien Hoogland (NEN)

Gesprekspartners

Jeroen Boon (VNG), Chantal Robbe (Stadkwadraat), Agnes de Boer (gemeente Alkmaar), Nancy Verkooijen (gemeente Wassenaar/Voorschoten), Latoija Ponsioen (gemeente Gouda), Lotte Klous (Rochdale), Sanne Jansen (Provincie Zuid-Holland), Miranda Mulder (gemeente Krimpenerwaard), Jo-Anne Damen (HLT-Samen)

Kritische luisteraars

Programma Implementatie Omgevingswet/VNG maart 2021, G40/G4-leerkring Omgevingswet – Participatie april 2021, Kennisdeelsessie participatie/MRA Februari 2022

Januari 2023

Bezoekadres

Vlinderweg 6
2623 AX Delft

Postadres

Postbus 5059
2600 GB Delft



**De waarde
van normen**