

Participatieaanpak inwonerparticipatie Mook en Middelaar

Aanleiding en doel

De verhouding tussen overheid en samenleving verandert continu. Steeds meer burgers, ondernemers en organisaties willen invloed hebben of een bijdrage leveren aan de kwaliteit van hun fysieke of sociale leefomgeving. De Omgevingswet speelt hierop in en stimuleert vroegtijdige participatie. Het vroegtijdig betrekken van de omgeving bij het proces van besluitvorming over een project of activiteit zorgt ervoor dat verschillende perspectieven, kennis en creativiteit snel op tafel komen. Wat zorgt voor meer draagvlak en betere besluiten.

Met betrekking tot participatie is sprake van een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de raad, het college en de ambtelijke organisatie. Het college van B&W gelooft dat er veel kennis en kunde in de samenleving aanwezig is en wil daar gebruik van maken, met als doel beter beleid en een prettige leefomgeving. Inwonerparticipatie is daarbij geen doel, maar een middel om burgers meer te betrekken bij de veranderingen in hun eigen leefomgeving. In het coalitieakkoord 2022-2026 is inwonerparticipatie ook als onderwerp opgenomen.

Participatie betekent betrokken worden bij een beleidsproces of een project. Participatie betekent niet dat de deelnemer zijn of haar wens per definitie uitgevoerd ziet worden. De uiteindelijke beslissing is afhankelijk van tal van invloeden, beperkingen, mogelijkheden en onmogelijkheden. Daarom is het belangrijk om in een vroeg stadium de wederzijdse verwachtingen en mogelijke (beleids-)ruimte met elkaar te bespreken en op elkaar af te stemmen en daarbij de keuzes duidelijk te motiveren.

De wet schrijft niet voor hoe de participatie moet plaatsvinden. Participatie blijft maatwerk. Hierdoor ontstaat wel het risico van willekeur en toeval bij participatie, waardoor participatiedoelen niet worden gehaald. Er zijn veel grote en kleine, geslaagde en minder geslaagde voorbeelden van participatie in Mook en Middelaar. Hoewel de ambtelijke organisatie het belang van participatie erkent en er verschillende projecten met participatie ook tot stand zijn gekomen is er altijd ruimte voor verbetering. Er wordt nog helderheid gemist over proces, procedures, kaders, informatievoorziening en bijsturing en besluitvorming. Er is behoefte aan een beleidskader, met een praktische handreiking voor participatietrajecten, zodat alle partijen eenduidig met inwonerparticipatie omgaan.

Participatie vraagt ook van het bestuur reflectie op de eigen rol en op het samenspel met samenleving en de organisatie. Waar het college en de raad elk hun eigen rol hebben. Het besluitvormingsproces is vooral nog gericht op het college en de gemeenteraad. Vanuit de verschillende verantwoordelijkheden van het college, de burgemeester en de kaderstellende rol van de raad is er daarom behoefte aan een bestuurlijk breed gedragen participatieaanpak met instrumentarium, geformuleerde spelregels en stappenplan voor de ambtelijke organisatie.

Als handelingsperspectief voor gemeenteraad, college van B&W en de ambtelijke organisatie is bij de keuze van de instrumentarium en spelregels voor de participatieaanpak gekeken naar dat wat al beschikbaar is en al eerder door andere gemeenten beproefd is.

Voorstel

We maken duidelijke afspraken over de participatieaanpak, door:

- ***aan de voorkant afwegen***; of participatie aan de orde is en zo ja, op welk niveau participatie wordt ingezet en welke invloed/rol de gemeente en participant daarin heeft. Deze vraag moet in langdurige projecten bij elke nieuwe fase in het beleidsproces of in het projectproces aan de orde komen.
- ***participatiekaders vastleggen in de bestuursopdracht***; In de huidige format voor bestuurlijke besluitvorming door college en raad is al een participatieparagraaf als formeel onderdeel opgenomen. Daar wordt in de toekomst ook actiever op gestuurd.
- ***een participatieplan opstellen***; aan de hand van de bestuurlijke besluitvorming en eventueel meegegeven randvoorwaarden worden wederzijdse verwachtingen, mogelijkheden en onmogelijkheden inzichtelijk gemaakt en vastgelegd in dit plan.

Het participatieplan wordt opgesteld met gebruikmaking van: de 10 spelregels participatie en bestuursstijl, het instrumentarium inwonerparticipatie en het stappenplan participatieaanpak:

10 spelregels voor participatie en bestuursstijl

Raad, college, burgemeester en organisatie van de gemeente Mook en Middelaar voelen zich gezamenlijk verantwoordelijk voor het bieden van zorgvuldige en behoorlijke participatie aan burgers, waarbij hun inbreng serieus genomen wordt. Hierbij volgt de gemeente de volgende spelregels:

1. De gemeente kiest voor inwonerparticipatie, verder dan informeren, wanneer het onderwerp burgers direct raakt, er voldoende juridische beleidsruimte, tijd en middelen zijn, en er ook echt wat te kiezen valt voor burgers.
2. De gemeente biedt in houding en gedrag zoveel mogelijk ruimte voor inbreng en initiatieven van burgers.
3. Burgers worden in een zo vroeg mogelijk stadium betrokken
4. Bij het maken van beleid en het uitvoeren van projecten stelt de gemeente (indien mogelijk samen met betrokken burgers) een participatieplan op.
5. In het participatieplan wordt vastgelegd wat de rol van de inwoner is en welke bestuursstijl de gemeente hanteert. Ook wordt vastgelegd op weke momenten burgers worden betrokken, op welke wijze en met wel doel. En maakt de gemeente inzichtelijk wat er met de inbreng gebeurt.
6. Alle betrokken partijen committeren zich aan het participatieplan.
7. Het participatieplan zorgt voor realistische en gedeelde verwachtingen, waarop gemeente en burgers elkaar kunnen aanspreken.
8. De communicatie over participatie door de gemeente is duidelijk en op tijd, laagdrempelig en informeel.
9. De gemeente bevordert de respons en de representativiteit van de inwonerparticipatie door een mix van middelen in te zetten. Zij spant zich hierbij in om voor alle belanghebbenden inwonerparticipatie laagdrempelig te maken.
10. Na afloop wordt geëvalueerd hoe betrokkenen en gemeente de participatie hebben ervaren, met als doel de participatie continu te verbeteren.

Instrumentarium inwonerparticipatie

ProDemos, het “Huis voor democratie en rechtsstaat”, heeft het afwegingskader en de participatiewijzer inwonerparticipatie ontwikkeld specifiek voor gemeenten als praktisch handvat om interactief aan de slag te gaan met inwonerparticipatie.

- **Het afwegingskader voor participatie:**
Dit is het stroomschema/ beslisboom voor de keuze of en op welke manier participatie mogelijk is. De randvoorwaarden zijn hierbij leidend. Als de randvoorwaarden participatie belemmeren is het goed om, waar mogelijk, deze randvoorwaarden te heroverwegen en eventueel aan te passen.
- **De participatiewijzer met participatiemethoden:**
Met behulp van de participatiewijzer wordt een keuze gemaakt over de rol van de gemeente en de rol van de participant. De fase van het beleidsproces waarin partijen worden betrokken en de wijze/werkvorm waarop partijen worden betrokken.
- **De participatieladder:**
De participatieladder geeft de beschrijving van de verschillende participatieniveaus met de daarbij behorende rollen en bestuursstijlen volgens Partners en Pröpper.

Stappenplan participatieaanpak

Een handreiking (op basis van het instrumentarium) voor de ambtelijke organisatie om in 4 stappen met inwonerparticipatie aan de slag te gaan. Het is bedoeld als houvast voor medewerkers waarbij je op de juiste momenten de juiste vragen stelt, maar er nog steeds ruimte is voor maatwerk met:

- **4 stappen over de structuur**
- **4 spelregels over houding en gedrag**
- **4 werkafspraken om participatie in het werkproces te verankeren**



Evaluatie en doorontwikkeling - Eerst kiezen voor 3 trajecten

Evalueren, monitoren en leren zijn belangrijk voor participatie om participatieprocessen verder te verbeteren. De start van iedere vorm van leren is ervaring op doen. Het is aan te bevelen om eerst drie trajecten te kiezen die op basis van deze participatieaanpak starten. Deze drie trajecten worden gekozen door college. Na afronding van deze drie trajecten gaan we met elkaar opnieuw in gesprek (samenleving, raad, college en organisatie) over de kwaliteit van de participatieprocessen en stellen de participatieaanpak bij als dat nodig is.

Effect meten

Participatietrajecten zijn vaak gericht op het verbeteren van ongrijpbare indicatoren in de samenleving, zoals 'vertrouwen' of 'maatschappelijke betrokkenheid'. We hanteren de volgende uitgangspunten bij het meten van de impact van een inwonerparticipatieproces:

1. **Focus bepalen:** de eerste stap in het meten is het vaststellen van duidelijke doelstellingen
2. **Hoge cijfers betekenen niet per se hoge impact:** Bij meten denk je gelijk aan cijfers, maar betrokkenheid kan niet altijd worden gemeten aan de hand van bijvoorbeeld online muisklikken. Maak daarom onderscheid tussen zichtbare en onzichtbare impact:
-*zichtbare impact:* meten van hoeveelheid deelnemers, wie zijn de deelnemers, leeftijdsgroepen, aantal kernen/wijken etc. Deze cijfers zijn een goede indicator voor het onmiddellijke succes van een project, maar laten niet goed zien wat de lange termijn effecten van een participatieproject zijn.
-*onzichtbare impact:* meten van het vergroten van vertrouwen of betrokkenheid van burgers is minder makkelijk te meten en kan zelfs ongrijpbaar lijken. Het is toch mogelijk om 'vertrouwen' te meten door bijvoorbeeld regelmatige enquêtes te houden. Inwonerparticipatie kan worden gemeten aan de hand van deelname verkiezingen of het aantal inwonerinitiatieven wat in de gemeente wordt gelanceerd. Interne efficiëntie kan worden gemeten aan de hand van feedback op de ideeën van burgers of aan de tijd die nodig is om deze projecten te voltooien.
3. **Verhalen delen:** Goede cijfers kunnen helpen, maar verhalen zijn net zo belangrijk om te delen, bijvoorbeeld tijdens een eerstvolgende vergadering over de participatie.

Motivering voorstel

1. ***Het voorgestelde handelingsperspectief leidt tot transparantie***
Het stappenplan met 4 stappen, de 10 spelregels en overige instrumentarium zorgen voor duidelijkheid in een vroeg stadium over de rol van inwoner en gemeente, de mate van invloed en hoe het besluitvormingsproces verloopt. Het opstellen van een participatieplan zorgt er voor dat de wijze van participeren wordt omschreven en de verwachtingen vooraf op elkaar zijn afgestemd, zodat hierover achteraf geen verwarring kan ontstaan.
2. ***Het voorgestelde stappenplan, instrumenten van afwegingskader, participatiewijzer, de 10 spelregels voor participatie, de participatieladder en format participatieplan zijn beproefd. We maken gebruik van 'best practices'***
Zowel uit ervaring als uit behoefteonderzoeken van andere gemeenten blijkt dat vanuit burgers een grote behoefte bestaat om door de gemeente als gelijkwaardig gesprekspartner te worden gezien. Burgers willen ook in een vroeg stadium betrokken worden. Aan het begin is er nog veel te kiezen en kan de inbreng van burgers goed worden ingepast. Dit zien we ook terug in de resultaten van het lokaal behoefteonderzoek communicatie en participatie.
3. ***Het afwegingskader en het overige instrumentarium laten ruimte voor maatwerk.***
Er is gekozen voor een eenvoudige opzet en generiek van aard, dat breed en gemakkelijk gebruikt kan worden. Immers per beleidsstuk of project is maatwerk nodig. De afwegingskader, participatiewijzer, 10 spelregels, participatieladder en het stappenplan biedt per beleidsvoorbereidend proces of project ondersteuning bij de keuze en uitvoering van de meest gewenste vorm van participatie en bestuursstijl.
4. ***Naast gemeentelijke expertise is ook waardevolle kennis in de samenleving. Het combineren van de kennis bij participatie zorgt voor kwaliteit en draagvlak voor gekozen oplossingen***
De grote meerwaarde van inwonerparticipatie is dat gemeentelijke expertise wordt aangevuld

met gebruikerservaring en lokale kennis van de inwoner, maar ook met kennis vanuit het professionele vakgebied van deze inwoner. Hiermee kan een beleidsplan worden verrijkt en verbeterd. De inzet van onze gemeente moet zijn om dit ook ten volle te benutten.

Kanttekening voorstel

1. ***Een blauwdruk voor de wijze van participatie en bijbehorende bestuursstijl bestaat niet.***

De keuze voor en de wijze van participatie met bijbehorende bestuursstijl is sterk afhankelijk van het beleidsonderwerp of het project. Een bijzondere situatie ontstaat als een andere overheid de verantwoordelijkheid heeft voor de planvorming. In een dergelijke situatie is de eigen gemeente ook deels afhankelijk van de participatiemogelijkheden die dan beschikbaar zijn.

2. ***Niet ieder onderwerp leent zich voor participatie***

Geen inspraak wordt verleend en participatie beperkt zich tot het verstrekken van informatie:

- bij ondergeschikte herzieningen van een eerder vastgesteld beleidsvoornemen;
- als er sprake is van uitvoering van hogere regelgeving waarbij het bestuursorgaan geen of nauwelijks beleidsvrijheid heeft;
- bij de begroting, de tarieven voor gemeentelijke dienstverlening en belastingen bedoeld in hoofdstuk XV van de gemeentewet;
- als de uitvoering van een beleidsvoornemen dermate spoedeisend is dat inspraak niet kan worden afgewacht
- als het belang van inspraak niet opweegt tegen het belang van verantwoordelijkheid van de gemeente voor kwetsbare groepen in de samenleving.

Daarnaast is bij de handhaving van regels, bij rampenbestrijding en in crisissituaties participatie, met uitzondering van het verstrekken van informatie, niet het geëigend instrument.

3. ***De betrokkenheid van burgers, bedrijven en verenigingen verschilt per onderwerp.***

Uit algemeen onderzoek blijkt dat de betrokkenheid sterk afhankelijk is van het onderwerp en het directe belang voor burgers, bedrijven, maatschappelijke instellingen, verenigingen etc. Enerzijds heeft het bestuur, de raad en het college en de burgemeester, de verantwoordelijkheid om over het algemeen belang te waken. Anderzijds moet ook rekening worden gehouden met direct belanghebbenden.

4. ***Bestuurlijke dilemma's kunnen invloed hebben op participatie en bestuursstijl***

De gemeenteraad wordt één keer in de vier jaar gekozen en is daarmee een democratisch gekozen bestuursorgaan met mandaat van de kiezer. Dit wekt de indruk dat het altijd de gemeenteraad of het college van B&W is die de eindbeslissing neemt. De ontwikkeling in de maatschappij is dat burgers, bedrijven, maatschappelijke instellingen, verenigingen etc. ook tussentijds betrokken willen worden en invloed willen uitoefenen op het bestuurlijk besluitvormingsproces, op inrichtingsvraagstukken etc. En dan vooral als het impact heeft op de samenleving met (direct) gevolgen voor de burgers, bedrijven, maatschappelijke instellingen, verenigingen etc. Dit kan leiden tot bestuurlijke dilemma's: is het bestuur bereid om een uitkomst van een participatietraject te accepteren, ook als deze afwijkt van de eigen ambities, ideeën of oplossingen. Wat als de uitkomst niet politiek, maar wel maatschappelijk gewenst is?

5. ***Kosten en baten van participatie***

Veel gemeenten gaan ervan uit dat uren die aan het begin van een project in inwonerparticipatie worden geïnvesteerd, aan het einde weer worden terugverdiend. (Hoewel dat niet is berekend) Baten zijn kwalitatief en niet meetbaar. Kosten en baten worden door bevraagde gemeenten meestal niet apart bijgehouden. Burgers voelen zich meer serieus genomen en meer betrokken, ook als zij hun zin niet krijgen. Dit zal leiden tot minder (bezwaar-)procedures. Ervaring bij bevraagde gemeenten is dat burgers positieve ervaringen van participatie ook uitdragen in de (lokale) media.

In gemeenten waar al veel met inwonerparticipatie wordt gewerkt, ziet men dat sociaal maatschappelijke instellingen deze methode van participatie overnemen. Men stelt de inwoner meer centraal en betreft ze eerder bij de plannen. Gevolg is meer sociale cohesie in de wijk en vroegere signalering en hulp bij de aanpak van problemen. Er ontstaan meer netwerken en men helpt elkaar, zonder dat hier direct de overheid aan te pas hoeft te komen.

Ondersteuning/uitvoering

Behoeftepeiling onder burgers

Het lijkt erop dat gemeenten burgers betrekken bij de beleidsvorming, zonder precies te weten of en hoe die burgers betrokken willen worden. In mei 2022 is daarom in Mook en Middelaar een breed communicatie- en participatie behoefteonderzoek onder de burgers gehouden. De meest opvallende conclusies zijn: op een schaal van 1-10 geven de respondenten een 6,7 als cijfer in hoeverre zij betrokken willen worden bij beleid van gemeente. Vooral in een informerende en/of raadplegende rol en bij voorkeur aan het begin en tijdens de plan- en beleidsvorming. Uit de resultaten van het lokaal behoefteonderzoek blijkt dat de respondenten vooral betrokken willen worden bij onderwerpen die betrekking hebben op milieu, duurzaamheid, energietransitie, Ecozone, infrastructuur (verkeer) en bouw-/bestemmingsplannen.

Borging van participatie

Het is noodzakelijk om het nieuwe beleid zorgvuldig te borgen en deze aanpak met aandacht voor de verschillende bestuurlijke en ambtelijke rollen, in de organisatie te implementeren.

1. Screening door afdelingshoofd van collegeadviezen (invullen participatieparagraaf)
2. Bespreken in functioneringsgesprekken
3. Bij aanname en introductie van nieuwe medewerkers
4. Evalueren op de afgesproken trajecten (verantwoordelijkheid medewerker)
5. Vast onderdeel op de MT-vergadering
6. Paragraaf opnemen in de jaarrekening

Opleidingen

- Ontwikkelplan 'participatie en de omgevingswet' samenstellen, gericht op kennis, vaardigheden en competenties.
- Competenties zoals omgevingsbewustzijn standaard opnemen in wervingsteksten en vaardigheden meenemen in cyclus functioneringsgesprekken.
- Reguliere opleidingsaanbod laten aansluiten op inwonerparticipatie en de omgevingswet bijvoorbeeld workshops hoe omgaan met algemeen belang versus individuele belangen en/of omgaan met weerstand, workshop hoe kom je vanuit een spanningsveld tot besluitvorming.
- Incompany training Participatieaanpak: leren hoe het stappenplan te gebruiken. Hier zijn twee opties mogelijk, namelijk: een training participatieaanpak voor de ambtelijke organisatie (voor zo'n 30 medewerkers, college en raad) of een train de trainer concept opzetten, waarbij de kerngroep participatie de training volgt en daarna intern trainingen geeft aan de overige collega's. Voor de kerngroep is wel belangrijk dat er genoeg tijd/capaciteit wordt gereserveerd

voor de voorbereidingen, trainingen en evaluatiemomenten. (voordeel: kennis blijft in huis om ook toekomstige nieuwe medewerkers te trainen/begeleiden, nadeel: kan tijdelijk zorgen voor extra werkdruk).

Participatie, de Omgevingswet, organisatieontwikkeling, dienstverlening en corporate strategie kennen een rode draad als het gaat om houding en competenties. Het is aan te bevelen om dit uiteindelijk met elkaar te verbinden in een concernbreed opleidingsplan.

Experts/coaches

- *Kerngroep participatie*: collega's die als ambassadeur vanuit hun eigen praktijk en ervaring vraagbaak zijn voor anderen. Bijvoorbeeld over participatietrajecten, de inrichting van het proces of creatieve werkvormen. Dit kan met een (twee)wekelijkse spreekuur. Deze collega's vind je op intranet.
- *Procescoach*: Een collega/specialist op het gebied van inwonerparticipatie. Je kan de hulp inroepen van deze collega voor inhoudelijk advies en begeleiding wanneer je tijdens een participatietraject wil leren, nieuwe dingen wil doen, of wanneer een participatieproces intern stagneert. (Intern kunnen participatieprocessen vastlopen door bijvoorbeeld de manier waarop regelgeving wordt toegepast, de communicatie(stijl), de onderlinge samenwerking, etc.)
- *Pool met ervaren dagvoorzitters (optioneel)*: Het is tijdens een participatieproces niet altijd handig om zelf als trekker of projectleider gesprekken met groepen burgers of belanghebbenden te leiden. Het inschakelen van een onafhankelijke dagvoorzitter helpt dan om je rol als projectleider en/of inhoudelijk deskundige te vervullen. (Deze dagvoorzitters zijn te vinden op intranet)
- *Mediation pool (optioneel)*: Bij (dreigende) onenigheid tussen deelnemers onderling (belanghebbenden/bewoners) aan een participatietraject kan je de hulp inroepen van een mediator. Voor mediation tussen externen en de gemeente kan een onafhankelijke externe mediator worden ingeroepen. Deze interne en externe mediator zijn te vinden op intranet.

Toolkit

- *Participatieplein* op intranet (Mintra) met meest actuele informatie en de toolkit met de spelregels, het stappenplan, formats participatieplan en het instrumentarium.

Evaluatie en Ontwikkeling

- *Leerpunten meenemen in ondersteuningsaanbod*: We evalueren samen met betrokkenen de nieuwe participatieaanpak aan de hand van een aantal trajecten. De leerpunten worden meegenomen in het ondersteuningsaanbod.
- *Lunchlezingen en inspiratiesessies*: Op basis van ervaringen uit de praktijk, actualiteit en nieuwe behoeften zal de uitvoering met regelmaat worden geactualiseerd. Bijvoorbeeld met tussentijdse lunchlezingen, inspiratiesessies of presentaties kan er gedurende het jaar extra aandacht worden gegeven aan het onderwerp participatie en ondersteuningsmogelijkheden.
- *E-democracy*: We bekijken welke digitale tools beschikbaar zijn en geschikt zijn om in te zetten bij participatie. In Mook en Middelaar kennen we al het platform 'Mijn Buurtje', waar bijvoorbeeld burgers online meepraten over nieuw beleid of hun voorkeur kunnen uitspreken voor een ontwerp. Ook kun je flitspeilingen via Facebook en Instagram inzetten.

Leren door ervaring vindt plaats in elk participatieproject. Met als doel de participatieprocessen te verbeteren, met meer kans op publieke vertrouwen en waardering.

Hierbij is het belangrijk om het volgende in het achterhoofd te houden:

- Kies een mix aan leervormen, waarbij je laat zien hoe je de geleerde lessen verankert.

- Formuleer concrete leerdoelen. Wat wil je als organisatie verbeteren? Neem dat bij een participatietraject ook op in het procesontwerp
- Organiseer gezamenlijke reflectiemomenten (breder dan projecten zelf)
- Nodig procesmanagers/professionals uit die ervaring hebben met participatie om te reflecteren op hun ervaringen.

Besluitvorming

Ter besluitvorming is het voorstel voor de 10 spelregels voor participatie en bestuursstijl besproken met MT en heeft college van B&W een besluit genomen over de voorgenomen aanpak inwonerparticipatie.

Voorstel voor raadsbehandeling

Een informatieve sessie over dit onderwerp in de raad wordt georganiseerd, waarbij de participatieaanpak wordt gepresenteerd en raadsleden actief worden uitgenodigd om hun mening over dit beleidsthema te geven.

Participatieverordening

Nadat het bestuurlijk besluitvormingsproces is afgesloten, zal de vigerende Inspraakverordening worden ingetrokken. Daarvoor in de plaats wordt de Participatieverordening opgesteld. Een Participatieverordening heeft externe werking en geeft niet alleen de inwoner, maar ook de raad, college, burgemeester en ambtelijke organisatie houvast als het om participatie gaat.

Middelen

Participatie brengt kosten met zich mee. Dit betreft vooral de uren voor ambtelijke inzet, aanwezig zijn, coördineren, het verwerken, toetsen en inzichtelijk maken van opgehaalde ideeën, het huren van vergaderlocaties, etc. Voordat wordt gestart met nieuw beleid of project is geen budget voorhanden om de kosten die samenhangen met participatie te kunnen dekken. Een projectbudget is op dat moment nog niet beschikbaar. Voor de implementatie van participatie moet een voorstel worden gedaan om ook voordat een project of een beleidsproces is gestart financiële middelen beschikbaar te stellen voor participatie. Bij elk nieuw project of beleidsproces moet rekening worden gehouden met kosten van participatie en als onderdeel van het nog aan te vragen budget worden meegenomen.

Onderwerp	Toelichting	Kosten
Incompany training participatieaanpak	30 medewerkers Incompany + Kerngroep participatie als train-de-trainer concept	PM € 25.000,-
Behoeftesonderzoek participatie	In communicatieonderzoek meegenomen (mei 2022)	€ 2.000,- (nu uit communicatiebudget betaald)
Uitbreiding uren procescoach	Optioneel	PM
Opleiden intern mediator	Optioneel	PM