

> *Rapportage*

“Participatie in de gemeente Houten: vruchtbare samenwerking tussen bestuur en samenleving”

Deel 2 De Ontwikkelagenda

Aan
Rekenkamercommissie Gemeente Houten

Vught, 21 oktober 2016

Van
Igno Pröpper en Bart Litjens

*www.partnersenpropper.nl
www.opgavengestuurdwerken.nl*

PARTNERS+PRÖPPER
DENKERS EN DOENERS VOOR DE PUBLIEKE ZAAK



**Opgaven
gestuurd
werken****



Inhoudsopgave

| | | |
|-----|---|----|
| 0 | Introductie | 1 |
| 1 | Resultaten | 2 |
| 2 | Ontwikkelagenda voor de toekomst: vruchtbare samenwerking tussen bestuur en samenleving | 4 |
| 2.1 | Gelukkige en respectvolle samenleving | 5 |
| 2.2 | Samen realiseren van maatschappelijke opgaven | 7 |
| 2.3 | Een levende en betekenisvolle democratie | 9 |
| 2.4 | Veel energie en inspiratie | 11 |
| 2.5 | Goede samenwerking | 13 |
| 2.6 | Ruimte voor maatschappelijke initiatieven | 16 |
| 2.7 | Een zichtbare en positieve bijdrage vanuit de politiek | 20 |
| 2.8 | Een gemeenschappelijke werkwijze | 24 |
| 3 | Handreikingen | 27 |
| 4 | Voorbeelden | 32 |
| 5 | Rollen | 36 |
| | Verantwoording / colofon | 41 |

o Introductie

De rekenkamercommissie van Houten heeft in het kader van haar onderzoek naar burgerparticipatie in april 2016 drie werkateliers georganiseerd over burgerparticipatie en initiatieven vanuit de samenleving. Onderwerpen waren de huisvesting van statushouders, de invulling van de nieuwe Omgevingswet en de invulling van het sociale domein, met name de participatiewet. Aan deze gesprekken nam een groot aantal raadsleden deel, een aantal ambtenaren en een aantal initiatiefnemers vanuit de samenleving.



De gesprekken in de werkateliers gingen over de vraag hoe je op een democratische manier kunt inspelen op initiatieven en inbreng vanuit de samenleving.

De deelnemers spraken over zaken als 'goed verwachtingenmanagement', 'alle belangen en alle belanghebbenden in beeld', 'goede communicatie' en 'gebruik maken van moderne sociale media'. Belangrijke zaken – maar vooral nog zaken die verbeteringen in 'sociale technologie' betreffen:

"Hoe kunnen we in de toekomst slimmer of beter handelen en ordentelijke processen inrichten?"

De gesprekken gaven echter nog een diepere betekenis aan participatie en aan het samenspel tussen bestuur en samenleving. De gesprekken gingen ook over fundamentele vragen:

"In wat voor soort samenleving leven we? In wat voor soort samenleving willen we leven?"

"In de Houtense samenleving mag iedereen er zijn. Het zou mooi zijn als iedereen het gevoel heeft zijn of haar zorgen te kunnen delen. Het zou goed zijn als we met elkaar een maatschappelijk vraagstuk tot een voor iedereen bevredigende oplossing kunnen brengen – ook in die situaties waarbij niet iedereen zijn zin kan krijgen".

1 Resultaten

De werkateliers leverden een groot aantal inzichten op hoe je als gemeentebestuur en maatschappelijke partners met elkaar samenwerkt en hoe je als gemeentebestuur goed kan inspelen op initiatieven vanuit de samenleving.



Al deze inzichten zijn vertaald in een ontwikkelagenda voor de toekomst **“Vruchtbare samenwerking tussen gemeentebestuur en samenleving”**. Deze ontwikkelagenda omvat acht agendapunten: punten waaraan de raad, het college, de ambtelijke organisatie en de samenleving voortdurend samen moeten werken om de participatie vanuit die samenleving verder tot ontwikkeling te brengen. De ontwikkelagenda is nadrukkelijk geen checklist of protocol, maar zet aan tot nadenken en afgewogen handelen.

Hoe het onderzoek is verlopen, welke informatie dit heeft voortgebracht, hoe daaruit de ontwikkelagenda is voortgekomen en welke rollen de verschillende actoren daarin zouden moeten vervullen is afzonderlijk beschreven in 'Deel 1 Verslag Onderzoek Burgerparticipatie Rekenkamercommissie Houten'. Daarin staan ook de aanbevelingen van de rekenkamercommissie aan de raad en de overige participanten. Deel 2 is onderhavig document: de ontwikkelagenda zelf.

Een ontwikkelagenda is nooit af. Participatie en samenwerking tussen bestuur en samenleving zijn steeds in beweging. Het is daarom zaak voortdurend inzichten en handelingen bij te stellen aan de realiteit en de ervaringen die worden opgedaan. De ontwikkelagenda is daarom een dynamisch document dat een leidraad geeft voor de ontwikkeling van participatie en samenwerking in de gemeente Houten, maar ook zelf steeds met nieuwe ervaringen en inzichten kan worden verrijkt. Dat vraagt om een vorm die eveneens dynamisch is en zich vanuit verschillende kanten laat benaderen. De rekenkamercommissie beveelt dan ook aan de ontwikkelagenda naar een dynamische vorm om te zetten. Om pragmatische redenen moest nu worden volstaan met een statisch document waarin alle informatie achtereenvolgend in hoofdstukken en paragrafen is opgenomen met beperkte mogelijkheden om snel door te klikken naar relevante onderdelen.

LET OP!!

De ontwikkelagenda is niet opgezet om van voor naar achter te lezen, maar om vanuit bepaalde invalshoeken, onderwerpen of vraagstukken die op enig moment actueel zijn, te benaderen. Een web-omgeving zou zowel aan de dynamiek in de informatie en kennisontwikkeling, als aan vraaggerichte raadpleging beter tegemoetkomen.

De ontwikkelagenda is opgebouwd uit acht agendapunten: thema's waaraan gewerkt moet worden om tot zinvolle en betekenisvolle resultaten te komen met het oog op een vruchtbare samenwerking tussen bestuur en samenleving. Bij elk agendapunt wordt een korte introductie gegeven om te duiden waarom het bij dit agendapunt gaat. Vervolgens zijn de uit het onderzoek verkregen inzichten onderverdeeld in drie punten die de verschillende betrokkenen helpen bij het vormgeven en inrichten van participatieprocessen en van de rollen die zij daarin kunnen vervullen.

- 1 **Richtinggevende vragen** om voor jezelf en met elkaar te beantwoorden. De beantwoording van deze vragen helpt om een goed proces te ontwerpen en te doorlopen. Deze vragen zijn bedoeld voor raadsleden, collegeleden, ambtenaren en uiteraard ook burgers en andere maatschappelijke partners.
- 2 **Waarden** die richting en zin geven aan het proces. Wat is de inzet van het proces? Wat vinden we belangrijk? Waarom zetten we ons in? Waar moeten we rekening mee houden?
- 3 **Acties:** wat moet je wel doen en wat moet je juist niet doen om wat je waardevol vindt (met elkaar) te realiseren?

Er is een breed scala aan handreikingen (methodes, instrumenten en werkwijzen) en voorbeelden (vooral uit de eigen praktijk en omgeving) die hierbij kunnen helpen. De meeste zijn niet specifiek gebonden aan een agendapunt, maar bruikbaar voor verschillende situaties. Daarom zijn zij in aparte hoofdstukken opgenomen waarnaar vanuit de agendapunten wordt verwezen. Hetzelfde geldt voor de rollen die deelnemers aan participatieprocessen vanuit hun specifieke positie kunnen aannemen om samenwerking en participatie tot een effectief resultaat te brengen.

In de dynamische opzet van de ontwikkelagenda kunnen over en weer verwijzingen tussen agendapunten, handreikingen, voorbeelden en rollen worden opgenomen. In deze versie is volstaan met een beperkt aantal doorklikmogelijkheden van en naar de verschillende onderdelen.

2

Ontwikkelagenda voor de toekomst: vruchtbare samenwerking tussen bestuur en samenleving

“Om vandaag of morgen mee te beginnen en de komende jaren iedere dag mee bezig te zijn.”

Acht agendapunten om gezamenlijk voortdurend aan te werken.

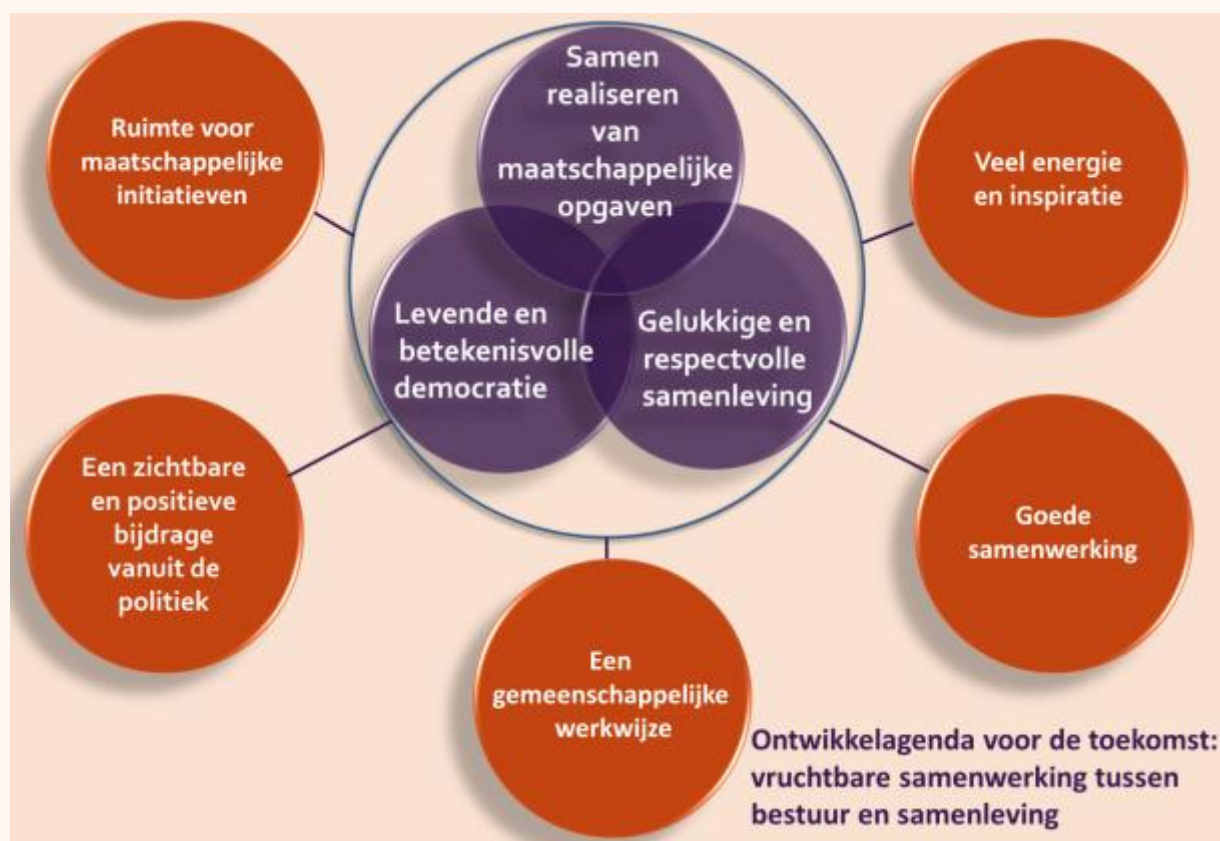
Voor meer informatie: klik op een agendapunt

Zingevende resultaten: kern en focus

- 2.1 Gelukkige en respectvolle samenleving
- 2.2 Samen realiseren van maatschappelijke opgaven
- 2.3 Een levende en betekenisvolle democratie

Betekenisvolle deelresultaten: pijlers voor realisatie, invalshoeken

- 2.4 Veel energie en inspiratie
- 2.5 Goede samenwerking
- 2.6 Ruimte voor maatschappelijke initiatieven
- 2.7 Een zichtbare en positieve bijdrage vanuit de politiek
- 2.8 Een gemeenschappelijke werkwijze



2.1 Gelukkige en respectvolle samenleving

Waar gaat het hier om?

Bewoners, initiatiefnemers en gemeentebestuur werken samen en gaan nogal eens de confrontatie met elkaar aan over allerlei onderwerpen. Het gaat dan bijvoorbeeld over wonen en woonruimte, cultuur, sport, economie of ruimtelijke ordening. Los van de vraag wat op al deze onderwerpen nodig is en wat goede besluiten zijn, speelt er ook nog een meer fundamentele vraag: In wat voor soort samenleving leven we en in wat voor soort samenleving willen we leven?

Richtinggevende vragen

- Hoe kunnen we zorgen dat iedereen meedoet en dat iedereen voelt dat hij of zij erbij hoort?
- Hoe kunnen we iedereen het gevoel geven dat hij of zij wordt gezien of gehoord?
- Hoe kunnen we onze dromen en zorgen met elkaar delen?
- Hoe kunnen we omgaan met verschillen?
- Wat bindt ons?
- Hoe gaan we met elkaar om?
- Hoe kunnen we rekening met elkaar houden?
- Hoe kunnen we elkaar helpen?
- Wie doet wat?

Waarden

- **Sociale samenhang en gemeenschapszin:** voor elkaar klaar staan. Voor elkaar wat over hebben. Elkaar willen kennen. Interesse in de ander.
- **Participatie:** deelnemen aan en bijdragen aan de samenleving.
- **Inclusie:** iedereen mag er zijn en mag zich gezien en gehoord voelen.
- **Respect:** elkaar waarderen ondanks verschillen.
- **Openheid:** eerlijkheid, transparantie.
- **Vrijheid:** van meningsuiting, om jezelf te ontplooien zoals je wilt, regie op eigen leven.
- **Ruimte:** voor eigen initiatief, om jezelf te kunnen zijn, voor eigen privésfeer.
- **Vertrouwen:** in elkaar, veilige omgeving.
- **Democratie:** we bepalen met elkaar, voor elkaar en met gelijke stem wat er moet gebeuren rond zaken die ons aangaan.
- **Rechtsstaat:** duidelijkheid/ zekerheid, geen willekeur, gelijke behandeling (in gelijke gevallen).

Acties: wat wel, wat juist niet doen?

- 1 Spreek vanuit de menselijke maat. Ga een dialoog aan met bewoners – of deze nu blij, bang, boos of bezorgd zijn. Spreek van mens tot mens.
- 2 Maak duidelijk waar mensen hun zorgen kwijt kunnen. Geef een stem aan bewoners die zich niet melden – of niet laten horen. Zwijgende minderheid, tegenstanders of juist de voorstanders.
- 3 Kijk en benoem wat mensen bindt en wat de gemeenschappelijke noemer is. Laat niet alle aandacht uitgaan naar de verschillen.
- 4 Verbindt als gemeente partijen in de samenleving – zodat zij ook in onderlinge samenwerking maatschappelijke opgaven kunnen realiseren. Luister goed naar de onderliggende belangen en zorgen van mensen.

- 6 Houd rekening met de belangen van minderheden.
- 7 Kies als raad en als gemeente nadrukkelijk positie als hoeder van het algemeen belang. Het algemeen belang is de uitkomst van een politieke afweging die op een zorgvuldige wijze plaats vindt op grond van goed zicht van alle belangen en belanghebbenden.
Houd je eigen verantwoordelijkheid en laat ook zien of horen dat je daarvoor staat.

Handreikingen

#verwijzingen nog op te nemen#

Leerzame voorbeelden

Klik op een onderwerp

Benadering vanuit de mens als geheel

Mensbeeld bij Wwi en Wmo

Rollen

Klik op een onderwerp

De rol van de raad

De rol van de raadsgriffier

De rol van het college

De rol van de burgemeester

De rol van de ambtenaar

De rol van de gemeentesecretaris

De rol van de burger

De rol van de rekenkamercommissie

Ga terug naar:

- 2 Ontwikkelagenda voor de toekomst:
vruchtbare samenwerking tussen bestuur en samenleving

2.2 Samen realiseren van maatschappelijke opgaven

Waar gaat het hier om?

Het gaat hier vooral om realisatiekracht. Hoe kunnen we zo productief en effectief mogelijk zijn om maatschappelijke opgaven te realiseren?

Initiatieven, participatie en samenwerking vormen geen doel op zich. Een initiatiefnemer wil concreet iets bereiken. Een participant wil iets bijdragen. Samenwerken doe je om krachten te bundelen zodat je gezamenlijk meer kan realiseren dan je alleen kan. En overdragen doe je omdat een ander het beter kan.

Richtinggevende vragen

- Wat is nodig – wat vraagt de samenleving? Wat wil ik bijdragen aan de samenleving? Kan ik dat zelf, heb ik een ander nodig? Wat wil die ander, wat willen we samen? Wie doet wat wanneer? Wat hebben samen gerealiseerd?
- Wat is de gemeenschappelijke opgave? Wat zie je in de samenleving als succesvol? Wat merkt een bewoner of gebruiker dan?
- Wie zijn belangrijke coproductanten?
- Wie biedt welke toegevoegde waarde?
- Wat is ons eigen aandeel in realisatie – ten opzichte van het aandeel van andere partijen? Bieden we zelf toegevoegde waarde? Maken we ons aandeel waar?
- Hoe zorg je dat een visie ook een vervolg krijgt in realisatie? Hoe houden we visievorming en realisatie in balans?
- Wat kunnen we nu al doen – wat is een betekenisvolle eerste zet?
- Hoe werk je resultaatgericht?

Waarden

- **Realisatiekracht:** handen uit de mouwen, daadkracht, productiviteit, effectiviteit.
- **Maatschappelijk belang:** iets doen wat bijdraagt aan een goede samenleving, iets doen waar we met elkaar iets aan hebben.
- **Responsief:** iets realiseren waar de samenleving ook om vraagt, wat huidige of toekomstige bewoners waarderen.
- **Resultaatgerichtheid:** doelgericht handelen, aandacht en focus op realiseren.
- **Kwaliteit:** de goede dingen op een goede manier realiseren

Acties: wat wel, wat juist niet doen?

- 1 Verleg energie en aandacht van visievorming naar realisatie (zorg hier voor meer balans).
 - > Kijk in het proces van visievorming wie ook kun helpen bij de realisatie ('krachten bundelen').
 - > Organiseer waar dat al kan coproductie met partijen in de samenleving.
 - > Vertaal abstracte uitgangspunten in concrete praktijk – maak zichtbaar en invoelbaar wat consequenties zijn van besluiten.
 - > Formuleer een aantal concrete realiseerbare / uitvoerbare alternatieven.
- 2 Organiseer een proces tot en met realisatie.
 - > Investeer al tijdens de visievorming in 'vitale coalities' om wensbeelden ook te realiseren en te kijken 'wie wat kan doen met welke resultaat?'.
 - > Blijf niet hangen in het maken van visies. Maak meteen duidelijk hoe je in het vervolgproces tot realisatie komt.

- 3 Zorg ervoor dat je als gemeente een voortvarende bestuursstijl hebt zodat je sneller en duidelijker met initiatiefnemers kan schakelen.
- 4 Ontwikkel als gemeente de bestuursstijl waarin je vooral in samenwerking met bewoners en initiatiefnemers maatschappelijke opgaven realiseert.
- 5 Geef ruim baan aan initiatiefnemers die met eigen geld en middelen publieke zaken willen realiseren. Doe dit al helemaal als er geen botsende maatschappelijke belangen zijn.
- 6 Verbind als gemeente partijen in de samenleving – zodat zij ook in onderlinge samenwerking maatschappelijke opgaven kunnen realiseren.
- 7 Houd vaart in processen, maak vooraf helder wat de timing is.

Handreikingen

Klik op een onderwerp

Actoranalyse

Rollen en Ringen van invloed

Participatieladder

Participatievorm en Bestuursstijl

Leerzame voorbeelden

Klik op een onderwerp

Onafhankelijkheid en verantwoordelijkheid

Krachtfabriek en Wakkere Akkers

Creativiteit samenleving benutten

Huisvesting statushouders

Er samen met elkaar uit komen

Werken volgens het gedachtegoed van de Omgevingswet

Rollen

Klik op een onderwerp

De rol van de raad

De rol van de raadsgriffier

De rol van het college

De rol van de burgemeester

De rol van de ambtenaar

De rol van de gemeentesecretaris

De rol van de burger

De rol van de rekenkamercommissie

Ga terug naar:

- 2 Ontwikkelagenda voor de toekomst:
vruchtbare samenwerking tussen bestuur en samenleving

2.3 Een levende en betekenisvolle democratie

Waar gaat het hier om?

Democratie gaat er in essentie om dat we met elkaar, voor elkaar en met gelijke stem bepalen wat er moet gebeuren rond zaken die ons aangaan.

De democratie is van ons allemaal. Deze is van betekenis in de raadzaal en voor het gemeentebestuur ("Democratie tot in de raad"), maar ook voor hoe we onderling met elkaar omgaan in de samenleving, in wijken, buurten, dorpen, onze straat en zelfs het huishouden ("Democratie op straat"). Als bewoners gezamenlijk het groenonderhoud doen – wie bepaalt dan wat er moet gebeuren? Hoe betreft een initiatiefnemer andere belanghebbenden die door zijn of haar initiatief geraakt worden?

Richtinggevende vragen

- Wat zijn zaken waar je als gemeenteraad over wilt gaan? Wat zijn zaken voor de representatieve democratie? Wat maakt dat dit zo is?
- Wat zijn zaken waar initiatiefnemers en andere belanghebbenden gezamenlijk over kunnen gaan? Wat zijn zaken waar bewoners onderling kunnen bepalen wat er moet gebeuren? Wat maakt dat dit zo is?
- Hoe kunnen burgers op een goede en zinvolle manier invloed uitoefenen op de besluitvorming door de gemeenteraad?
- Hoe kun je stimuleren dat de democratie ook levendig is op straat – in het onderlinge samenspel tussen bewoners en tussen initiatiefnemers en andere belanghebbenden?
- Is het juist dat partijen die met eigen inzet en middelen bijdragen aan publieke zaken, ook meer invloed hebben dan diegenen die dat niet doen? Wanneer wel? Wanneer niet?
- Hoe richt je het proces in zodat besluitvorming zo democratisch mogelijk is?
- Hoe betrek je mensen die hun stem niet kunnen of niet durven laten horen?
- Hoe zorg je ervoor dat de uitkomst van een democratisch proces ook gesteund én nagevolgd wordt?

Waarden

- **Gelijkheid:** Iedere stem telt even zwaar. Iedereen die het aangaat, telt mee.
- **Invloed:** je inbreng werkt door en draagt op enigerlei wijze bij aan wat je wilt realiseren.
- **Democratische opstelling:** rekening houden met elkaar, geven en nemen, meerderheden houden rekening met minderheden, recht doen aan wat de meerderheid wil.
- **Legitimiteit:** voldoende steun voor de uitkomst van een democratisch proces
- **Sportiviteit:** accepteren van de uitkomsten van een democratisch proces.
- **Gevoel van (mede)eigenaarschap van de gemeenschap:** "Samen is van ons, voor ons en door ons".
- **Constructieve opstelling:** er samen uitkomen – ook als we het oneens zijn.
- **Omgangsvormen:** een beschaafde manier van doen.

Acties: wat wel, wat juist niet doen?

- 1 Bewaak en waar mogelijk borg als gemeente een goed proces van belangenafweging.
 - > Niet elk belang is goed vertegenwoordigd. Niet alle belanghebbenden zijn even goed georganiseerd.
 - > Stimuleer en organiseer als gemeente dat alle belanghebbenden een podium krijgen om van zich te laten horen en zich te laten gelden.
 - > Behartig als gemeentebestuur met name ook die belangen die niet door belanghebbenden verwoord kunnen worden.

- 2 Maak duidelijk waar mensen hun zorgen kwijt kunnen. Geef een stem aan bewoners die zich niet melden – of niet laten horen. Zwijgende minderheid, tegenstanders of juist de voorstanders.
- 3 Neem ook alle negatieve reacties en emoties serieus, maar geef wel zelf het goede voorbeeld.
- 4 Luister goed naar de onderliggende belangen en zorgen van mensen.
- 5 Houd rekening met de belangen van minderheden.
- 6 Goed luisteren, betekent niet dat je iedereen zijn zin kun geven. Niet je zin krijgen, betekent niet dat er niet goed naar je geluisterd is.
 - > Zorg dat dit voor iedereen helder is en maak dit onderdeel van een stukje opvoeding. (“Democratische opvoeding”)
- 7 Spreek vanuit de menselijke maat. Ga een dialoog aan met bewoners – of deze nu blij, bang, boos of bezorgd zijn. Spreek van mens tot mens.
- 8 Kies als gemeente eigen positie als hoeder van het algemeen belang. Hou je eigen verantwoordelijkheid en laat ook zien of horen dat je daarvoor staat.’

Handreikingen

Klik op een onderwerp

Democratisch handelen

Democratie op straat – Democratie tot in de raad

Leerzame voorbeelden

Klik op een onderwerp

Tegengestelde belangen

Bogermanschool

Rollen

Klik op een onderwerp

De rol van de raad

De rol van de raadsgriffier

De rol van het college

De rol van de burgemeester

De rol van de ambtenaar

De rol van de gemeentesecretaris

De rol van de burger

De rol van de rekenkamercommissie

Ga terug naar:

- 2 Ontwikkelagenda voor de toekomst: vruchtbare samenwerking tussen bestuur en samenleving

2.4 Veel energie en inspiratie

Waar gaat het hier om?

Om met elkaar iets te realiseren zijn energie en inspiratie nodig. Inspiratie brengt creativiteit, ideeën, dromen en concrete plannen. Inspiratie zorgt ervoor dat mensen zich gepassioneerd en met veel energie inzetten om deze plannen te realiseren.

Maatschappelijke energie en inspiratie vormen een belangrijke hulpbron om te koesteren: zoeken en volgen; benutten en bundelen; creëren en vergroten.

Richtinggevende vragen

- Hoe stimuleer je energie en inspiratie – in plaats van deze te remmen?
- Hoe boor je goede inspiratiebronnen aan?
- Hoe behoud je energie? Maar ook: Wat zuigt energie weg? Hoe voorkom je dat het weg lekt? Hoe voorkom je sleetsheid?
- Hoe stel ik persoonlijke energie in dienst van gezamenlijk bouwen?
- Hoe stimuleer je een creatief (denk)proces? Hoe doe je dat in een groeps- of teamsetting?
- Wanneer dragen mensen vanuit eigen inspiratie en persoonlijke motivatie bij?
- Hoe bind en behoud je energieke en inspirerende personen?

Waarden

- **Creativiteit:** op originele ideeën komen, nieuwe invalshoeken inbrengen, andere en onverwachte wegen verkennen.
- **Visie en ervaring:** inzichten en lessen uit de praktijk (die in de samenleving aanwezig zijn).
- **Passie:** enthousiasme, met toewijding en inzet en bijdragen aan de realisatie van maatschappelijke opgaven en de daarvoor benodigde samenwerking.
- **Optimisme:** een positieve instelling die energie geeft en het mogelijk maakt om maatschappelijke opgaven te realiseren.
- **Innovatie:** zien en realiseren van nieuwe mogelijkheden.

Acties: wat wel, wat juist niet doen?

- 1 Geef ruimte, organiseer dat inspirerende ideeën vanuit de samenleving kunnen ontstaan
- 2 Zorg ervoor dat je het enthousiasme van initiatiefnemers niet dooft. Voorkom dat het initiatief smooft.
- 3 Benut kennis en kunde in de samenleving. Nodig ook actief mensen uit juist omdat ze verstand van een onderwerp hebben.
- 4 Geef ruimte voor een creatieve rapportage wat er met subsidiegeld is gedaan.
- 5 De gemeente moet niet altijd op alles willen sturen. Kijk waar je terughoudend kun zijn:
 - > inzetten op het vergroten van maatschappelijke energie en actieradius en loslaten welke resultaten precies geleverd moet, worden.
 - > sturen op eindresultaten en loslaten van de weg ernaar toe en tussentijdse resultaten

Handreikingen

Klik op een onderwerp

Verskillende bestuursstijlen

responsief bestuur - bestuurskrachtig bestuur - energiek en inspirerend bestuur

Leerzame voorbeelden

Klik op een onderwerp

Creatieve en inspirerende verantwoording

Jaarverslag KrachtFabriek 2015: "Een filmisch jaarverslag"

Rollen

Klik op een onderwerp

De rol van de raad

De rol van de raadsgriffier

De rol van het college

De rol van de burgemeester

De rol van de ambtenaar

De rol van de gemeentesecretaris

De rol van de burger

De rol van de rekenkamercommissie

Ga terug naar:

2 Ontwikkelagenda voor de toekomst:
vruchtbare samenwerking tussen bestuur en samenleving

2.5 Goede samenwerking

Waar gaat het hier om?

Om maatschappelijke opgaven te realiseren is het gemeentebestuur aangewezen op samenwerking. Doorgaans zijn initiatiefnemers rond publieke zaken ook aangewezen op samenwerking. Dit is altijd al zo geweest maar wordt nog belangrijker omdat we steeds minder alleen kunnen realiseren en nog meer afhankelijk van elkaar worden. Een jarenlange beweging waarin de overheid steeds meer verantwoordelijkheid van de samenleving overnam, is omgekeerd naar een beweging waarin de overheid die verantwoordelijkheid weer teruggeeft, of de samenleving deze weer terugneemt. Ook daardoor komt samenwerking en de posities en rollen die betrokkenen daarbij innemen in een ander perspectief te staan.

Wat 'goede samenwerking' inhoudt, is niet vanzelfsprekend. Het is zaak om veel nauwgezet met elkaar te bepalen wat goede samenwerking is en hoe je dat kan realiseren. Er zijn veel zaken die goede samenwerking belemmeren. In de dagelijkse hectiek zien we dat heel veel andere zaken toch belangrijker zijn dan goede samenwerking: interne kwesties en procedures; kortetermijnbelangen; gewijzigde prioriteiten; et cetera. Samenwerking blijkt dan vaak een sluitpost.

Het versterken van goede samenwerking is belangrijk op verschillende niveaus:

- Gemeentebestuur – samenleving.
- Partijen in de samenleving onderling.
- Raad, college en ambtelijke organisatie.
- In teams.

Richtinggevende vragen

- Hoe kun je op basis van toegevoegde waarde samenwerken?
- Hoe kun je verantwoordelijkheden op een goede manier delen en verdelen?
- Hoe kom je met partijen tot coproductie?
- Wanneer ben je een goede samenwerkingspartner?
- Hoe drijf je tegenstellingen op een goede manier 'op de spits'?
- Hoe geef je invulling aan een goede rolverdeling en spelregels voor samenwerking?
- Wat is nodig om de interne organisatie in dienst te stellen van extern samenspel?
- Hoe geef je invulling aan goed opdrachtgever- en opdrachtnemerschap?
- Hoe formeer je een team?
- Wat zijn zinvolle teamrollen?

Waarden

- **Menselijke maat:** persoonlijke samenwerking, handelen van persoon tot persoon, hoe je 'normaal' met elkaar omgaat, aandacht voor de volledige persoon 'vanuit hoofd, hart en buik'.
- **Wederkerigheid:** voor elkaar wat over hebben, voor wat hoort wat.
- **Complementariteit:** waarop kunnen partijen elkaar aanvullen, elkaar versterken
- **Commitment:** betrokkenheid bij de zaak en de samenwerking, serieuze en toegewijde inzet.
- **Interesse in elkaar:** luisteren naar elkaar, elkaar willen begrijpen, de dialoog aangaan: in elkaar verplaatsen.
- **Transparantie:** samenwerken op basis van een open vizier, open agenda, en gedeelde informatiepositie.
- **Betrouwbaarheid:** afspraken en toezeggingen nakomen, weten wat je aan elkaar hebt.
- **Duidelijkheid:** laten zien waar je voor staat, goed verwachtingenmanagement.
- **Consistent en consequent:** met één mond praten, gevolg geven aan uitgezette lijnen en ingenomen standpunten.

Acties: wat wel, wat juist niet doen?

- 1 Verbind verschillende belangen en belanghebbenden zodat zij krachten kunnen bundelen en er meer gerealiseerd kan worden.
- 2 Ontwikkel als gemeente de bestuursstijl dat je vooral in samenwerking met bewoners en initiatiefnemers maatschappelijke opgaven realiseert.
- 3 Verbindt als gemeente partijen in de samenleving – zodat zij ook in onderlinge samenwerking maatschappelijke opgaven kunnen realiseren.
- 4 Kijk per onderwerp hoe je met elkaar de verantwoordelijkheid én aansprakelijkheid verdeelt. Maak daarbij ook onderscheid in 'wie waarvoor'.
- 5 Dat je als gemeente eindverantwoordelijk bent betekent niet dat je alles zelf hoeft te doen.
- 6 Treedt als gemeente duidelijk en eenduidig op – zodat partijen in de samenleving weten waar ze aan toe zijn (en ook hun bijdrage in vruchtbare aarde kunnen landen).
- 7 Faciliteer als gemeente bij complexe processen – waarbij verschillende maatschappelijke partijen samenwerken en/of met elkaar botsen.
- 8 Werk meer vanuit de menselijke maat en op basis van vertrouwen.
- 9 Kijk en benoem wat mensen bindt en wat de gemeenschappelijke noemer is. Laat niet alle aandacht uitgaan naar de verschillen.
- 10 Trap niet in de valkuil van verdergaande juridisering en formalisering.
- 11 Voorkom een verantwoordingscircus met veel rapportages en accountantscontroles. In de plaats daarvan: Investeer in een goede samenwerkingsrelatie met een gesubsidieerde partij en in onderling vertrouwen.
- 12 Geef ruimte voor een creatieve rapportage wat er met subsidiegeld is gedaan. Zie het voorbeeld van de KrachtFabriek in hoofdstuk 2.5.
- 13 Ga als gemeente ontschotten – werk met accounthouders in coproductie met maatschappelijke initiatiefnemers.
- 14 Verleg energie en aandacht van visievorming naar realisatie (zorg hier voor meer balans).
 - > Kijk in het proces van visievorming wie ook kan helpen bij de realisatie ('krachten bundelen').
 - > Organiseer waar dat al kan coproductie met partijen in de samenleving.
 - > Vertaal abstracte uitgangspunten in concrete praktijk – maak zichtbaar en invoelbaar wat consequenties zijn van besluiten.
 - > Formuleer een aantal concrete realiseerbare / uitvoerbare alternatieven.

Handreikingen

Klik op een onderwerp

Mutual Gains Approach (MGA)

Win-Win-Benadering

Leefstijlbenaderingen

Omgaan met verschillen in waardenpatronen

Wanneer ben je een goede samenwerkingspartner?

Eigenschappen

Leorzame voorbeelden

Klik op een onderwerp

Gedeelde en aanvullende belangen en verantwoordelijkheden

Realisatie en exploitatie Handbalhal
Fietsbewegwijzering met het 'Metrosysteem'
Beheer van de markt

Er samen met elkaar uit komen

Werken volgens het gedachtegoed van de Omgevingswet

Rollen

Klik op een onderwerp

De rol van de raad

De rol van de raadsgriffier

De rol van het college

De rol van de burgemeester

De rol van de ambtenaar

De rol van de gemeentesecretaris

De rol van de burger

De rol van de rekenkamercommissie

Ga terug naar:

2 Ontwikkelagenda voor de toekomst:
vruchtbare samenwerking tussen bestuur en samenleving

2.6 Ruimte voor maatschappelijke initiatieven

Waar gaat het hier om?

Ruimte voor maatschappelijke initiatieven betekent ruimte om eigen keuzes te maken en zelf tot een afweging te komen en om eigen plannen en wensen te realiseren. Ruimte heeft echter alleen zin als je ook de mogelijkheden hebt om van de geboden of beschikbare ruimte gebruik te maken (middelen en capaciteit).

Voor veel maatschappelijke initiatieven bestaat er nu vaak weinig ruimte. Er zijn tal van regels die dit beletten. Een paar speeltoestellen plaatsen in de openbare ruimte is al gebonden aan veel regels. Een overdaad aan algemene regels voor duizend en één belangen zorgt ervoor dat je in een concrete situatie bijna niets meer kunt. Ruimte vraagt dan om minder en minder dwingende regels.

Ruimte omvat individuele en sociale ruimte. **Individuele ruimte** is verbonden met individuele vrijheid: individuele ruimte om zelf keuzes te kunnen maken en regie te voeren – en in het uiterste ongebreideld je eigen gang kunnen gaan.

In de huidige samenleving heeft alles wat je doet invloed op anderen die dit soms waarderen en soms ook helemaal niet. In deze situatie is **sociale ruimte** van belang: de ruimte om gezamenlijk met alle directe betrokkenen (alle belanghebbenden) in het 'hier en nu' een concrete afweging te maken van alle belangen die daar spelen. Deze afweging in concrete lokale situaties komt in de plaats van de overdaad aan algemene regels.

De consequentie is dat het initiatief in staat moet zijn verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid te dragen.

Richtinggevende vragen

- Hoeveel ruimte vragen initiatiefnemers?
- Hoeveel ruimte is nodig zodat initiatieven van de grond kunnen komen?
- Wat wil of kun je loslaten? Hoeveel ruimte wil je bieden? Kun je hierover partijpolitiek van mening verschillen? Hoe kun je tot goede politieke visievorming en besluitvorming komen om duidelijkheid te bieden over de geboden ruimte?
- Welke regels kun je loslaten? Hoe kun je de ruimte vergroten?
- Welke consequentie heeft het initiatief en de ruimte die daarvoor nodig is voor andere belanghebbenden en belangen.
- Hoe organiseer je dat initiatiefnemers en andere belanghebbenden in het hier en nu tot een goede belangenafweging kunnen komen? Welke rol speel je dan als gemeentebestuur?
- Durf je het aan om te experimenteren met het bieden van ruimte aan initiatiefnemers? En wat doe je als zaken toch anders lopen of misschien wel verkeerd gaan?
- Wat zijn de consequenties van meer ruimte geven voor de gemeente en de initiatiefnemers in termen van verantwoordelijkheid, aansprakelijkheid, risico's en zeggenschap? Hoe gaan partijen daarmee om?

Waarden

- **Vrijheid:** van meningsuiting, om jezelf te ontplooien zoals je wilt, regie op eigen leven.
- **Ruimte:**
 - individuele ruimte om eigen keuzes te maken en je eigen plannen en wensen te realiseren,
 - sociale ruimte om met elkaar in het hier en nu een concrete afwegingen te maken van alle belangen die meespelen (zonder dwingende regels 'van buiten').
- **Verantwoordelijkheid:** iets op je nemen, de plicht voelen om ervoor te zorgen dat iets goed verloopt en je erop laten aanspreken, een toebedeelde taak serieus nemen.

- **Eigen initiatief:** eigen ideeën en inzet om maatschappelijke opgaven te realiseren.
- **Ondernemerschap:** inspelen op kansen en met eigen kracht maatschappelijke opgaven realiseren waarvoor bereidheid bestaat enige risico's te lopen.
- **Zelforganisatie:** initiatiefnemers zijn in staat om met elkaar hun initiatieven te realiseren, initiatiefnemers zijn in staat met alle andere belanghebbenden er samen goed uit te komen.

Acties: wat wel, wat juist niet doen?

- 1 Geef ruim baan aan initiatiefnemers die met eigen geld en middelen publieke zaken willen realiseren. Doe dit al helemaal als er geen botsende maatschappelijke belangen zijn.
- 2 Loslaten – minder regels en wetgeving, meer ruimte.
- 3 Geef ruim baan aan initiatiefnemers – maar doe dit niet zomaar. Let op een initiatief niet andere belangen/ belanghebbenden kun duperen.
- 4 Geef ruimte, organiseer dat inspirerende ideeën vanuit de samenleving kunnen ontstaan.
- 5 Zorg ervoor dat je het enthousiasme van initiatiefnemers niet dooft. Voorkom dat het initiatief smooit.
- 6 Faciliteer dat initiatiefnemers of partijen in de samenleving een goede bijdrage kunnen leveren – ook aan die zaken waar je als gemeente (eind)verantwoordelijk voor bent.
 - > Biedt een veilige ruimte om te experimenteren en op eigen wijze zaken te realiseren.
 - > Toets kritisch of initiatiefnemer eigen verantwoordelijkheid aan kun en duurzaam kun bijdragen aan publieke zaken. Doe dit als 'advocaat van de duivel'
- 7 Dat je als gemeente eindverantwoordelijk bent betekent niet dat je alles zelf hoeft te doen.
- 8 Stel je als gemeentebestuur als derde partij op naast de initiatiefnemers en de andere belanghebbenden.
- 9 Als blijkt dat de samenleving zelf in staat is een opgave zelf in te vullen, trekt de overheid zich terug.
- 10 Kijk wat nodig is voor een persoon (of groep) en pas daar de (toepassing van) de wet- en regelgeving op aan. Kijk per situatie wat de opgave is en stem daar je bijdrage op af.
- 11 Faciliteer als gemeente bij complexe processen – waarbij verschillende maatschappelijke partijen samenwerken en/of met elkaar botsen.
- 12 Zorg bij maatschappelijke initiatieven dat ook het 'algemeen belang' aan tafel is als het gaat om belangrijke én politiek gevoelige onderwerpen. Diverse rollen zijn dan denkbaar:
 - > Een toezichhoudende rol waarbij het gemeentebestuur zich terughoudend opstelt en bijvoorbeeld toezicht houdt proces. Dit kun bijvoorbeeld als de initiatiefnemers en andere belanghebbenden er onderling goed uit kunnen komen.
 - > Een samenwerkende rol, bijvoorbeeld waar je als gemeente de belangen kun vertegenwoordigen die niet aan tafel zitten én er voor iedereen een bevredigende oplossing mogelijk is.
 - > Een bepalende rol als de belangen veel verder strekken dan waar het initiatief om gaat (én deze belangen niet aan tafel zitten).
- 13 De gemeente moet niet altijd op alles willen sturen. Kijk waar je terughoudend kun zijn:

- > inzetten op het vergroten van maatschappelijke energie en actieradius en loslaten welke resultaten precies geleverd moet, worden.
 - > sturen op eindresultaten en loslaten van de weg ernaar toe en tussentijdse
- 14 Ga als gemeente ontschotten – werk met accounthouders in coproductie met maatschappelijke initiatiefnemers.
- 15 Denk vooraf goed na over de gewenste invloedsverdeling:
- > tussen bestuur en samenleving/ initiatiefnemers (zie de participatieladder);
 - > tussen partijen in de samenleving onderling.

Er zijn bij initiatieven vaak meer belanghebbenden dan omwonenden. Hou ook rekening met andere belanghebbenden.

- 16 Treedt als gemeente duidelijk en eenduidig op – zodat partijen in de samenleving weten waar ze aan toe zijn (en ook hun bijdrage in vruchtbare aarde kunnen landen).
- 17 Wees als gemeente betrouwbaar. Zorg voor continuïteit van bestuur. Dit ook om initiatieven mogelijk te maken – zodat de initiatiefnemers hun bijdrage op een stevig fundament kunnen laten landen en zij niet bouwen op drijfzand of onvruchtbare aarde. Zet ook doorzettingsmacht in om gemaakte afspraken ook te kunnen bewaken.
- 18 Zorg ervoor dat je als gemeente een voortvarende bestuursstijl hebt zodat je sneller en duidelijker met initiatiefnemers kan schakelen.

Handreikingen

Klik op een onderwerp

Participatieladder

Participatievorm en Bestuursstijl

Verskillende bestuursstijlen

responsief bestuur - bestuurskrachtig bestuur - energiek en inspirerend bestuur

Leerzame voorbeelden

Klik op een onderwerp

Onafhankelijkheid en verantwoordelijkheid

Krachtfabriek en Wakkere Akkers

Tegengestelde belangen

Bogermanschool

Er samen met elkaar uit komen

Werken volgens het gedachtegoed van de Omgevingswet

Rollen

Klik op een onderwerp

De rol van de raad

De rol van de raadsgriffier

De rol van het college

De rol van de burgemeester

De rol van de ambtenaar

De rol van de gemeentesecretaris

De rol van de burger

De rol van de rekenkamercommissie

Ga terug naar:

- 2 Ontwikkelagenda voor de toekomst:
vruchtbare samenwerking tussen bestuur en samenleving

2.7 Een zichtbare en positieve bijdrage vanuit de politiek

Waar gaat het hier om?

Overal waar mensen samenleven en samenwerken speelt politiek een rol. Mensen hebben belangen. Deze belangen kunnen gemeenschappelijk zijn. Soms zijn ze te bundelen, maar er zijn ook nogal eens botsende belangen. Politiek komt in beeld juist in die situaties waarin conflicterende belangen spelen en belanghebbenden tegenover elkaar komen te staan. Politiek komt dan in beeld om een positieve bijdrage te leveren: het bemiddelen tussen belangen om ervoor te zorgen dat we met elkaar verder kunnen en niet blijven ruziën. Politiek vervult dan een betekenisvolle rol, namelijk de 'gezaghebbende toedeling van waarden'.

Politiek heeft in de ogen van veel mensen eerder een negatieve lading. Politiek staat voor hen gelijk aan machtsspelletjes, gekissebis en 'elkaar vliegen afvangen'. Politiek staat voor manipulatie en partijpolitieke profilering over de hoofden van de burgers heen. Het is zaak om dat te keren: dat is de ontwikkelopgave!

Net als bij democratie is politiek niet iets exclusiefs voor de raad. Politiek vindt ook plaats 'op straat': in organisaties, bedrijven, buurten én huishoudens – ook hier is het zaak belangenconflicten te beslechten. Vaak gebeurt dat ook: met elkaar, 'in eigen kring' – dat gebeurt op een democratische manier, maar ook op een autoritaire manier.

Dat neemt niet weg dat de gemeenteraad als gekozen volksvertegenwoordiging bij uitstek een politieke rol vervult – meteen al gezien de aard van het onderwerp, of in laatste instantie als de samenleving er onderling niet uitkomt. De ontwikkelopgave is dat dit op een goede manier gebeurt:

- Als volksvertegenwoordiger goed zicht hebben op alle belangen en in verbinding staan met alle belanghebbenden.
- Het ontwikkelen en uitdragen van een politieke visie hoe om te gaan met de diverse belangen en hoe deze te wegen. Welke belang prevaleert? Waar liggen mogelijkheden voor het bundelen van belangen? Hoe gaan we om met botsende belangen?
- Het maken van politieke keuzes: uitsluitel geven over belangenafwegingen waar de samenleving zelf moeilijk uit komt en daarmee het verlenen van democratische legitimiteit.
- Politieke sturing als uitkomst van een zorgvuldige afweging en daarmee bijdragen aan het realiseren maatschappelijke opgaven.
- Politieke verantwoording afleggen over de gemaakte keuzes.
- Politiek toezicht houden: controleren, vinger aan de pols houden, meekijken.

De ontwikkelopgave is ook dat initiatiefnemers en andere belanghebbenden onderling toe een goede bundeling of bemiddeling van belangen kunnen komen – en dus een deel van de politieke rol oppakken.

Richtinggevende vragen

- Zijn alle belangen en belanghebbenden goed in beeld?
- Hoe kun je goed overzicht krijgen over alle relevante belangen, juist ook waar niet iedereen voor zijn of haar belang opkomt?
- Kan je met elkaar in de raad de politiek-relevante keuzevraagstukken benoemen ook als je inhoudelijk tot andere keuzes komt?
- Hoe kan het college (en ambtelijke organisatie) de raad helpen zijn politieke rol te vervullen?
- Wanneer heeft raadsbemoeyenis toegevoegde waarde? Wanneer niet? Wanneer kunnen alle betrokkenen zelf hun belangen bemiddelen?
- Wanneer heeft bemoeyenis vanuit het gemeentebestuur als geheel toegevoegde waarde?

Waarden

- **Algemeen belang:** de uitkomst van een goed verlopen democratisch proces. Dit betekent ook een zorgvuldige politieke afweging van alle belangen die in het geding zijn.
- **Leiderschap:** visie en moed om lastige beslissingen te nemen, om heikele beslissingen te nemen waar niemand zijn of haar vinger aan wil branden.
- **Besluitvaardigheid:** knopen doorhakken en duidelijkheid bieden aan de samenleving.
- **Responsiviteit:** een open houding, goed luisteren naar de inbreng van anderen, je kunnen verplaatsen in de belangen van anderen.
- **Dienstbaarheid:** het maken van belangenafwegingen staat in dienst van de samenleving.
- **Democratie:** de invulling van de politieke rol gebeurt op een democratische en niet op een autoritaire wijze.

Acties: wat wel, wat juist niet doen?

- 1 Neem de tijd en ruimte om alle belangen en alle belanghebbenden goed in beeld te krijgen.
- 2 Het goed zicht hebben op alle belangen en belanghebbenden maakt onderdeel uit van een goede voorbereiding door besluitvorming door de raad. Spreek als raad ook richting het college uit dat dit een belangrijke kwaliteitseis is.
- 3 Kijk nadrukkelijk of je een toegevoegde waarde kun bieden.
 - > Ga niet naïef helpen vanuit goede bedoelingen.
 - > Ga geen middelen inzetten, als de effectiviteit daarvan zeer betwifelbaar is.
 - > Investeer in evaluatie ex ante.
- 4 Geef alle belanghebbenden een stem. Geef ze een podium. Activeer of ondersteun die belanghebbenden die niet of te weinig voor zichzelf kunnen opkomen.
 - > Voorkom dat het proces onevenwichtig wordt doordat alleen de tegenstanders zich laten horen.
 - > Voorkom dat alleen de personen of de organisaties die het beste voor hun eigen belang opkomen invloed hebben.
- 5 Luister goed luisteren naar de onderliggende belangen en zorgen van mensen.
- 6 Houd rekening met de belangen van minderheden.
- 7 Investeer in de kwaliteit van besluitvorming en van de besluiten die moeten worden genomen.

- 8 Geef waar nodig politieke leiding. Biedt duidelijkheid door bij belangenverschillen tot een heldere afweging en besluiten te komen. Ga niet eindeloos polderen als dat zinloos is. Ga niet wachten totdat er consensus is – waar op voorhand al duidelijk is at dit niet gaat ontstaan.
- 9 Vertaal belangenconflicten in heldere politieke keuzevraagstukken. Bespreek deze met en leg deze ook voor aan initiatiefnemers en alle andere alle betrokkenen/ belanghebbenden. Kijk waar je als raad over moet beslissen en wat alle belanghebbenden onderling kunnen bepalen.
- 10 Sta voor de consequenties van eerder genomen besluiten. Ga niet dralen en herroepen. Wees een betrouwbare overheid. Hou je aan de uitgezette koers en volg geen dwarrelkoers.
- 11 Zorg bij maatschappelijke initiatieven dat ook het 'algemeen belang' aan tafel is als het gaat om belangrijke én politiek gevoelige onderwerpen. Diverse rollen zijn dan denkbaar:
 - > Een toezichhoudende rol waarbij het gemeentebestuur zich terughoudend opstelt en bijvoorbeeld toezicht houdt proces. Dit kun bijvoorbeeld als de initiatiefnemers en andere belanghebbenden er onderling goed uit kunnen komen.
 - > Een samenwerkende rol, bijvoorbeeld waar je als gemeente de belangen kun vertegenwoordigen die niet aan tafel zitten én er voor iedereen een bevredigende oplossing mogelijk is.
 - > Een bepalende rol als de belangen veel verder strekken dan waar het initiatief om gaat (én deze belangen niet aan tafel zitten).

Zie ook het voorbeeld 'Eiland van Schalkwijk' in hoofdstuk 2.6.

- 12 Kies als gemeente eigen positie als hoeder van het algemeen belang. Hou je eigen verantwoordelijkheid en laat ook zien of horen dat je daarvoor staat.

Handreikingen

Klik op een onderwerp

Politieke relevantie

Wanneer is iets politiek relevant?

Kwaliteit van besluitvorming

Eisen vanuit zorgvuldigheid en transparantie

Leerzame voorbeelden

Klik op een onderwerp

Belangenafweging en algemeen belang

Welke belangen spelen er en wie zijn de belanghebbenden?

Wat is in deze casus het 'algemeen belang' en wie vertegenwoordigt dat?

Rollen

Klik op een onderwerp

De rol van de raad

De rol van de raadsgriffier

De rol van het college

De rol van de burgemeester

De rol van de ambtenaar

De rol van de gemeentesecretaris

De rol van de burger

De rol van de rekenkamercommissie

Ga terug naar:

2 Ontwikkelagenda voor de toekomst:

vruchtbare samenwerking tussen bestuur en samenleving

2.8 Een gemeenschappelijke werkwijze

Waar gaat het hier om?

In de huidige samenleving is nog meer dan ooit samenwerking met allerlei partijen van belang – dit kunnen organisaties zijn, maar ook groepen of personen. Tegelijkertijd zie je dat de grenzen tussen organisaties vervagen en dat de betekenis van 'mens tot mens' samenwerken steeds belangrijker wordt.

Om er met elkaar uit te komen en gezamenlijk iets te realiseren is het cruciaal met elkaar een gemeenschappelijke werkwijze te ontwikkelen, waarin we elkaar verstaan en met elkaar manieren vinden die ertoe leiden dat alle inzet en energie ook tot iets leidt wat we met elkaar willen.

Voor alle pijlers in deze ontwikkelagenda zijn telkens twee vragen cruciaal: Hoe doe je dat nu precies? Hoe doe je dat nu met elkaar?

Of het nu gaat om samenwerking en focus houden op realisatie, de invulling van de politiek en democratie, het werken vanuit energie en inspiratie, of het bieden van ruimte, elke keer gelden deze twee vragen: Hoe precies? Hoe doen we dat samen?

In belangrijke mate is dit een kwestie van doen, uitproberen en leren. Dat vraagt van alle spelers om met elkaar aan de slag te gaan rond concrete maatschappelijke opgaven: de raad en het college binnen het gemeentebestuur, het gemeentebestuur met allerlei initiatiefnemers en participanten uit de samenleving en participanten onderling in de samenleving.

De ontwikkelopgave is vanuit deze ervaringen een gemeenschappelijke taal en gemeenschappelijke werkwijze te ontwikkelen! Tijdens de uitvoering van dit onderzoek merkten raadsleden bijvoorbeeld op dat het vaker uitvoeren van werkateliers met initiatiefnemers een herkenbaar element in een gemeenschappelijke werkwijze kan zijn.

Ambtelijke professionaliteit is belangrijk om gemeenschappelijke werkwijze te ondersteunen en te ontwikkelen en hieronder een professionele basis te leggen. Dit ter ondersteuning van raad en college en hun onderlinge samenspel, van het samenspel tussen gemeentebestuur en initiatiefnemers en in een aantal gevallen ook ter ondersteuning van partijen in de samenleving. Veel zaken spelen in elke situatie: focus op het realiseren van maatschappelijke effecten; procesdoelen; rollen en rolverdeling; belangen en belanghebbenden; politieke keuzevraagstukken en het voorbereiden van een goed afwegingsproces; verwachtingen en verwachtingenmanagement. Maar vaak spelen deze zaken net op een andere manier. Dan komt het aan op professionaliteit om vanuit een gemeenschappelijke manier van werken in verschillende situaties telkens in te kunnen schatten wat nodig en wenselijk is.

Dat vraagt om een investering in een gemeenschappelijke werkwijze ook in de betekenis van 'sociale technologie'. Het gaat dan om het opbouwen van proceskwaliteit met professioneel maatwerk als 'kernexpertise'.

Richtinggevende vragen

- Wat is het startpunt – waar kunnen we nu al een goede start maken met het leren en ervaren van de gezamenlijke werkwijze?
- Wat zijn essentiële principes van een gemeenschappelijke professionele werkwijze? Wat zijn bouwstenen in de werkwijze die altijd voor handen zijn?
- Beginnen we opnieuw of kun je slim voortbouwen op werkwijzen die we al toepassen en goed werken? Kun je 'klein' beginnen – maar vervolgens wel substantiële zetten doen in de ontwikkeling van een werkwijze?

- Hoe kom je daadwerkelijk tot een lerende organisatie waar mensen graag met elkaar en van elkaar willen leren – in plaats van individueel leren? Hoe doe je dit samen met mensen van buiten je organisatie waarmee je samenwerkt? Hoe kun je ervaringen veel systematischer delen?
- Hoe houden we de werkwijze bij en leggen we die vast? Hoe borg je dat van de werkwijze ook echt gebruikt wordt gemaakt en kan dienen als een eigen 'corporate' of gemeentebrede werkwijze?

Waarden

- **Daadkracht:** het vermogen en de energie om snel en doortastend maatschappelijke opgaven te realiseren – ook in samenwerking met allerlei relevante partijen.
- **Krachten bundelen:** op een slimme manier bundelen van doelen, taken, middelen en mensen om zoveel mogelijk doelen te realiseren.
- **Professionaliteit:** op methodische wijze werken om gewenste kwaliteit te realiseren en waar nodig maatwerk te realiseren passend bij de situatie.
- **Gemeenschappelijke taal:** elkaars taal spreken, elkaar kunnen begrijpen, zodat het eenvoudiger is met elkaar samen te werken om maatschappelijke opgaven te realiseren.
- **Gezamenlijk leren:** een collectief leerproces waarbij de uitkomsten ten goede komen aan alle betrokken partijen gezamenlijk – maar tegelijkertijd ook bijdragen aan de persoonlijke ontwikkeling van mensen.

Acties: wat wel, wat juist niet doen?

- 1 Ga samen bouwen met initiatiefnemers en andere betrokkenen/ belanghebbenden. Doe dit vanuit het college en de ambtelijke organisatie, maar vanuit de raad. Kijk dan goed wanneer je als raad welke meerwaarde kan bieden?
- 2 Ontwikkel een gemeenschappelijke werkwijze door te doen. Reflecteer bij iedere bijeenkomst/ interactie op de wijze waarop samenspel en werkwijze verliepen. Formuleer lessen en verbeterpunten en deel deze met elkaar.
- 3 Ontwikkel een gemeenschappelijke werkwijze vanuit de menselijke maat. Spreek vanuit de menselijke maat. Ga een dialoog aan met bewoners – of deze nu blij, bang, boos of bezorgd zijn. Spreek van mens tot mens.
- 4 Geef ruimte om te experimenteren. Maak dan ook heel helder wat de kaders zijn. Faciliteer dat alle betrokkenen een stem hebben en maak participeren ook laagdrempeliger.
- 5 Investeer in proceskwaliteit met goed verwachtingenmanagement.
- 6 Investeer aan de voorkant in een goed proces. Laat ook aan de hand van een aantal voorbeelden zien dat dit rendeert aan het einde van het traject.
- 7 Organiseer een proces tot en met realisatie.
 - > Investeer al tijdens de visievorming in coalities om te realiseren.
 - > Blijf niet hangen in het maken van visies. Maak meteen duidelijk hoe je hoe je in het vervolgproces tot realisatie komt.
- 8 Richt het participatieproces op belangen in plaats belanghebbenden.
- 9 Zorg ervoor dat in een vroeg stadium alle betrokkenen erbij zijn (beslissers, belanghebbenden en belangstellenden).

- 10 Denk vooraf goed na over de gewenste invloedsverdeling:
 - > tussen bestuur en samenleving/ initiatiefnemers (zie de participatieladder).
 - > tussen partijen in de samenleving onderling.Er zijn bij initiatieven vaak meer belanghebbenden dan omwonenden. Hou ook rekening met andere belanghebbenden.
- 11 Kijk per onderwerp hoe je met elkaar de verantwoordelijkheid én aansprakelijkheid verdeelt. Maak daarbij ook onderscheid in 'wie is waarvoor verantwoordelijk met welk resultaat'.
- 12 Ga als gemeente ontschotten – werk met accounthouders in coproductie met maatschappelijke initiatiefnemers.

Handreikingen

#verwijzingen nog op te nemen#

Leerzame voorbeelden

#verwijzingen nog op te nemen#

Rollen

Klik op een onderwerp

De rol van de raad

De rol van de raadsgriffier

De rol van het college

De rol van de burgemeester

De rol van de ambtenaar

De rol van de gemeentesecretaris

De rol van de burger

De rol van de rekenkamercommissie

Ga terug naar:

2 Ontwikkelagenda voor de toekomst:
vruchtbare samenwerking tussen bestuur en samenleving

3 Handreikingen

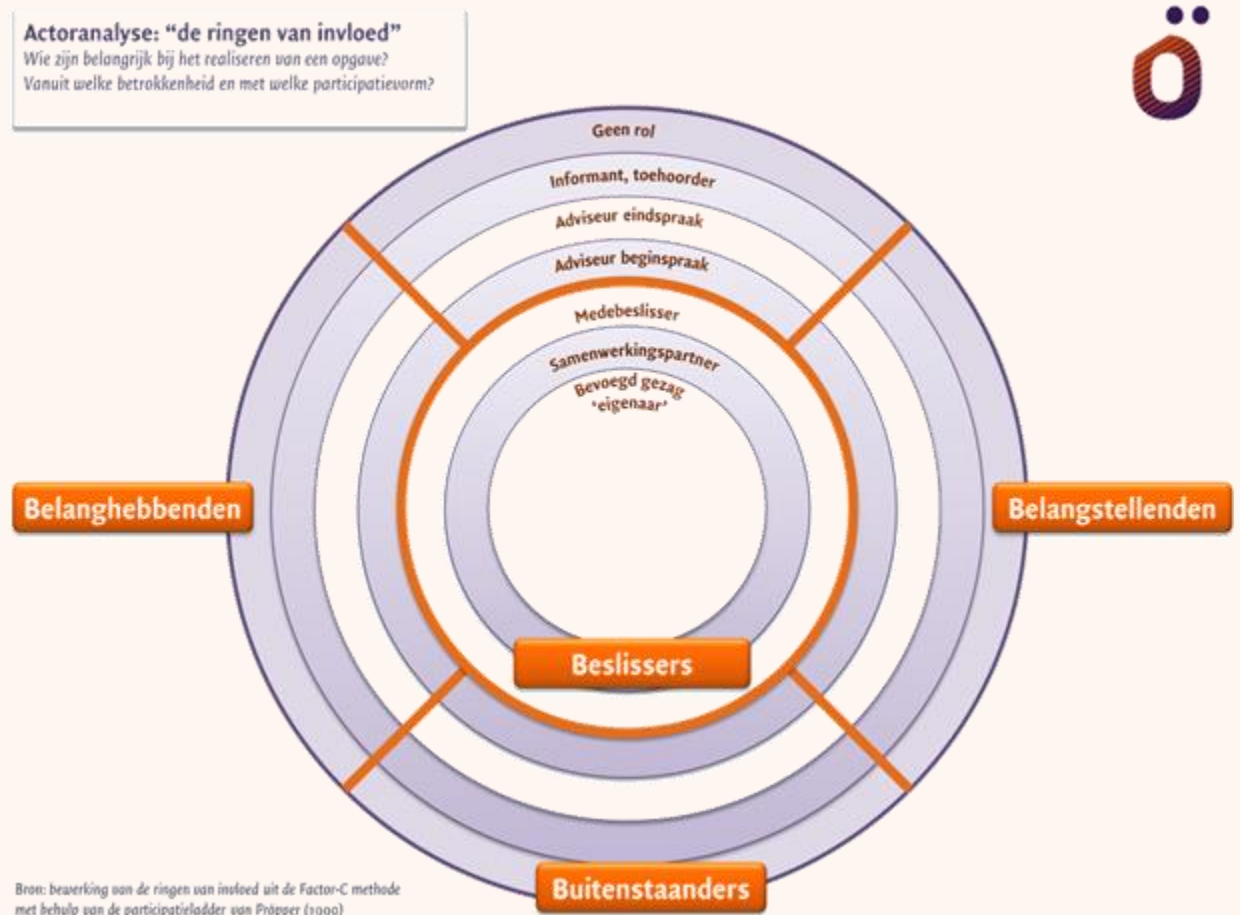
Actoranalyse

Voor het realiseren van opgaven – maatschappelijk of bedrijfsmatig – heb je doorgaans te maken met andere actoren. Het is dan doorgaans ook handig kennis te hebben van deze actoren: wie zijn belangrijk voor het realiseren van de opgave, wat vinden en wat willen zij, met wie kan je wat realiseren en met wie niet.

Een actoranalyse geeft je overzicht over de (belangrijkste) actoren of partijen én hun rol naar:

- Betrokkenheid
 - > Beslissers
 - > Belanghebbende
 - > Belangstellende
 - > Buitenstaander
- Participatievorm
 - > Zie de participatieladder.

De actoranalyse kun je weergeven door middel van de 'ringen van invloed'.



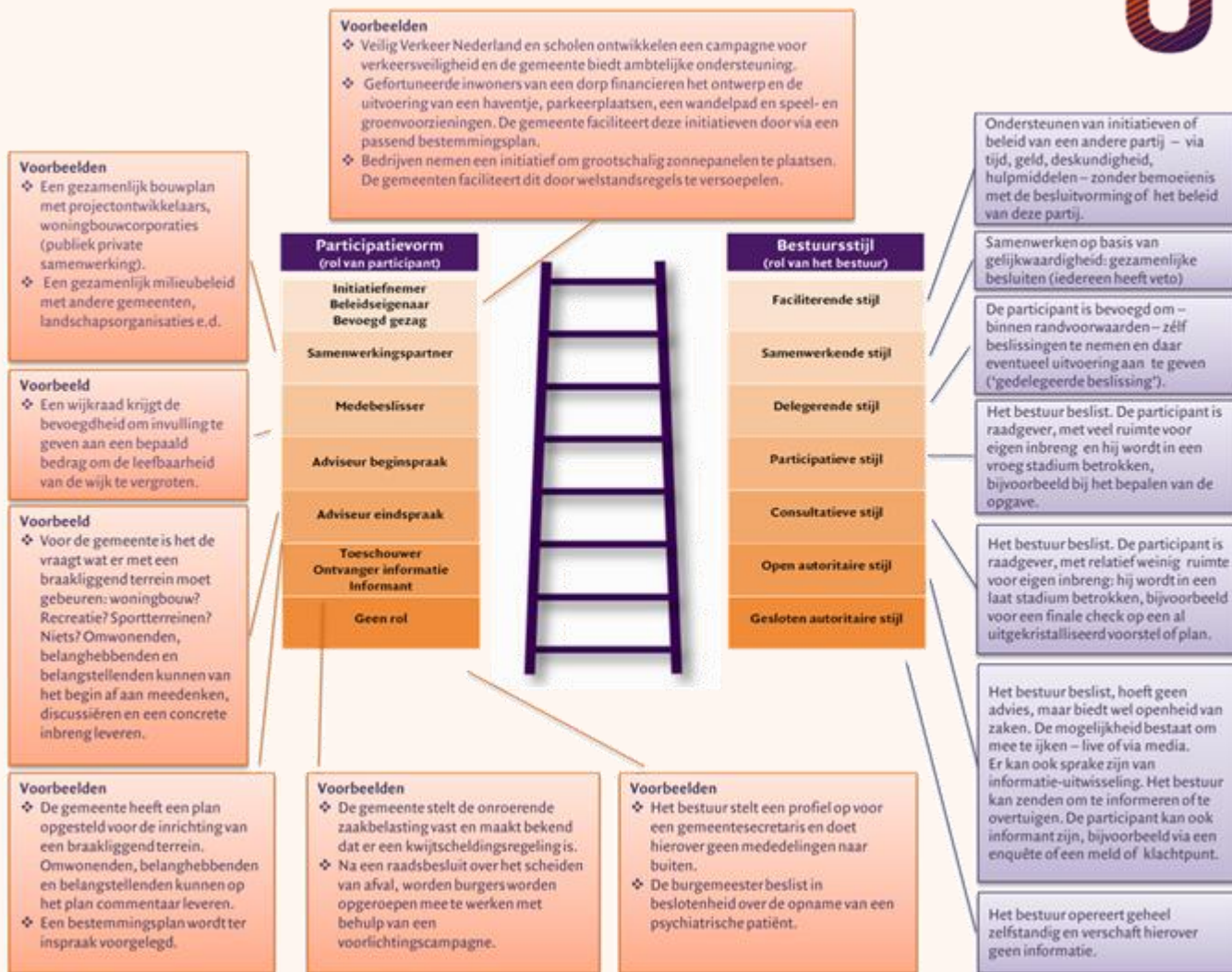
Ga naar agendapunt:

2.2 Samen realiseren van maatschappelijke opgaven

Participatieladder

Actoranalyse: “de ringen van invloed”

Wie zijn belangrijk bij het realiseren van een opgave? Vanuit welke betrokkenheid en met welke participatievorm?



Ga naar agendapunt:

- 2.2 Samen realiseren van maatschappelijke opgaven
- 2.6 Ruimte voor maatschappelijke initiatieven

Democratisch handelen



Ga naar agendapunt:

2.3 Een levende en betekenisvolle democratie

Verschillende bestuursstijlen

Voor een **responsief bestuur** vormt het opzoeken en volgen van maatschappelijke energie en inspiratie het startpunt.

Een **bestuurskrachtig bestuur** volgt en benut zoveel mogelijk positieve energie en roept zo min mogelijk negatieve energie op.

Een **energiek en inspirerend bestuur** weet wat er speelt in de samenleving en weet dit op een goede manier uit te dragen. Dit bestuur weet mensen te raken en te mobiliseren om vanuit positieve energie bij te dragen aan de realisatie van maatschappelijke opgaven.

Zie ook: **Participatieladder**

Ga naar agendapunt:

2.4 Veel energie en inspiratie

2.6 Ruimte voor maatschappelijke initiatieven

Mutual Gains Approach (MGA)

Mutual Gains Approach (MGA) ook wel de **Win-Win-Benadering** genoemd biedt een methode die gericht is op het samen creëren van een oplossing die een meerwaarde heeft omdat deze tegemoet komt aan de meeste individuele belangen. Deze belangen kunnen zeer uiteenlopend zijn en tegenstrijdig lijken. Als partijen alleen hun standpunten zouden uitwisselen zouden zij de oplossing niet bereiken en ook voor zichzelf tot een minder resultaat komen.

Ga naar agendapunt:

2.5 Goede samenwerking

Leefstijlbenaderingen

Geen mens is hetzelfde: iedere mens reageert en acteert op zijn eigen wijze en heeft zijn eigen waardenpatroon van waaruit hij denkt en handelt en waarop hij zich aangesproken voelt. Toepassen van leefstijlbenaderingen kunnen daarbij van dienst zijn.

Voorbeelden hiervan zijn de methoden van SmartAgent en Motivaction.

Ga naar agendapunt:

2.5 Goede samenwerking

Wanneer ben je een goede samenwerkingspartner?

| Een goed samenwerkingspartner is: | |
|---|---|
| Open en goed geïnformeerd | <ul style="list-style-type: none"> ■ Is geïnteresseerd in wat er leeft in de samenleving ■ Kent belangen, wensen, motieven en opvattingen van samenwerkingspartners ■ Heeft zicht op initiatieven en energie |
| Betrouwbaar en duidelijk | <ul style="list-style-type: none"> ■ Is helder over beleidsruimte, rollen en spelregels ■ Praat met één mond en komt afspraken na ■ Is transparant over het procesverloop |
| Gecommitteerd | <ul style="list-style-type: none"> ■ Geeft prioriteit en zet capaciteit in ■ Zorgt voor continuïteit in inzet ■ Zit aan tafel met een helder mandaat ■ Is bereid te investeren en brengt middelen in |
| Gericht op het bundelen van krachten | <ul style="list-style-type: none"> ■ Streeft naar synergie en verbindt partijen ■ Beslecht belangentegenstellingen en conflicten ■ Creëert ruimte voor anderen ■ Is bereid compromissen te sluiten ■ Geeft en neemt in het licht van de eigen rol en inbreng |

Ga naar agendapunt:

2.5 Goede samenwerking

Politieke relevantie

Wanneer is iets politiek relevant?



Een onderwerp is politiek relevant als alle vier de lampjes groen zijn:



1. Er is sprake van een keuzevraagstuk

Belangenafwegingen en/of dilemma's in de samenleving



2. Het onderwerp leeft in de samenleving

Of is van belang voor toekomstige generaties!



3. De volksvertegenwoordiging moet of wil er over gaan

- zelf over beslissen
- advies geven (aan diegene die bij dit onderwerp bevoegd gezag is)
- invloedspoging ondernemen



4. Er bestaan verschillende politieke visies of opvattingen

Bij politieke fracties of partijen (of in de samenleving!). Dit maakt dat er voor hen ook inhoudelijke politieke profileringsmogelijkheden bestaan.

Ga naar agendapunt:

2.7 Een zichtbare en positieve bijdrage vanuit de politiek

Kwaliteit van besluitvorming

Waar aan een zorgvuldige en transparante besluitvorming dient te voldoen:

- Alle belangen in beeld.
- Afweging van alternatieven.
- Zicht op de consequenties van deze alternatieven (soms in de vorm van risicoanalyse).
- Evaluatie ex ante: goed zicht op effectiviteit, efficiëntie en uitvoerbaarheid van de alternatieven.
- Voldoende steun voor de uitkomst van het besluit.
- Voldoende houdbaarheid vanuit zicht op toekomstige ontwikkelingen.
- Goede onderbouwing.
- Goede verantwoording hoe negatieve (bij)effecten zo beperkt mogelijk zijn gehouden.
- Evenwichtige afweging. Optimale bijdrage aan realisatie van de gestelde doelen (conform de gestelde politieke prioriteiten).
- Prioriteren op basis van realiseerbare doelen (in plaats van wensen los van realisatie symbolische doelen).

Ga naar agendapunt:

2.7 Een zichtbare en positieve bijdrage vanuit de politiek

4

Leerzame voorbeelden

Benadering vanuit de mens als geheel

Mensbeeld bij Wwi en Wmo

Er is een groot verschil in benadering tussen de wet werk en inkomen (arbeidsparticipatie) die sterk vanuit het systeem komt, en de Wmo (maatschappelijke participatie) die veel meer gericht is op de mens als geheel. Dat leidt tot geheel andere gesprekken. Het is zaak om meer uit te gaan van de mens als geheel en dat vraagt om het doorbreken van een verkokerd mensbeeld dat mede zijn oorsprong heeft in de sectorale indeling van wetten, regels, verantwoordelijkheden en organisaties. Ontkokeren is dus het devies en verbinden en samenwerken. De mens als geheel: dat begint bij een goed gesprek om eerst alles in beeld te krijgen.

Hoe we tegen participatie aankijken en hoe we ermee omgaan wordt dus ook bepaald door ons mensbeeld. Hebben we vertrouwen in elkaar, en waar dat ontbreekt, hoe bouwen we dat op? Hoe gaan we om met verantwoordelijkheid, zeggenschap, onafhankelijkheid?

Ga naar agendapunt:

2.1 Gelukkige en respectvolle samenleving

Onafhankelijkheid en verantwoordelijkheid

Krachtfabriek en Wakkere Akkers

Vanuit de casus 'Krachtfabriek' en 'Wakkere Akkers' kwam het belang van die onafhankelijkheid sterk naar voren. Initiatieven moeten hun eigen verantwoordelijkheid kunnen nemen. De gemeente moet niet willen sturen. De inzet van gemeente en initiatief moet gericht zijn op de vraag: hoe kunnen het belang van de gemeente en het belang van het initiatief elkaar versterken? Hoe kunnen we elkaar helpen om het goed te doen. Dat vraagt om een kritische en coachende instelling, maar ook om ruimte geven, loslaten, verbinden en ontschotten.

Ga naar agendapunt:

2.1 Gelukkige en respectvolle samenleving

2.6 Ruimte voor maatschappelijke initiatieven

Creativiteit samenleving benutten

Huisvesting statushouders

Bij de opgave voor de huisvesting van statushouders spelen zowel algemene maatschappelijke doelen en waarden als praktische oplossingen. Voorop staat integratie in de samenleving, maar ook draagvlak in diezelfde samenleving en betrokkenheid. Andere waarden betreffen veiligheid, diversiteit, werkgelegenheid, maar dat ook afgezet tegen het belang van de huidige inwoners. Diezelfde inwoners beschikken ook over creativiteit waaruit oplossingen kunnen voortkomen die buiten de geijkte paden liggen. De opgave is hoe die creativiteit op te wekken en te benutten.

Ga naar agendapunt:

2.1 Gelukkige en respectvolle samenleving

Creatieve en inspirerende verantwoording

Jaarverslag KrachtFabriek 2015: "Een filmisch jaarverslag"

Het jaarverslag in de vorm van een film is een goed voorbeeld van een creatieve rapportage. De film laat op een levendige inspirerende wijze zien aan welke resultaten gemeentelijke subsidieverlening bijdraagt.

De film biedt op een aantrekkelijke en moderne wijze invulling aan de verantwoording richting het gemeentebestuur over de inzet van subsidie.

De administratieve lasten zijn voor de subsidieontvanger gering en het jaarverslag dient tevens als communicatie-instrument – in plaats van een rapport voor de bureaulade.

Op deze manier kunnen controle en verantwoording vanuit vertrouwen worden ingezet. Op een manier waarbij de relevante en zin van verantwoording ook aansluit bij de belevingswereld van de gesubsidieerde organisatie. Voor het gemeentebestuur is goed zichtbaar hoe subsidie is ingezet en tot welke resultaten dat leidt – en spreekt dat veel meer tot de verbeelding dan een formele rapportage op papier.

Online locaties van het jaarverslag:

- <http://dekrachtfabriek.nu/filmpje/dkf-2015-werkplaatsen-in-beeld/>
- YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=P-QVMDk973E>

Ga naar agendapunt:

2.4 Veel energie en inspiratie

Gedeelde en aanvullende belangen en verantwoordelijkheden

Realisatie en exploitatie Handbalhal

Door de particuliere ontwikkeling en exploitatie van de handbalhal kon de gemeente haar beperkte budget inzetten op meer sport in het onderwijs. Dat had niet gekund als de gemeente zelf de sporthal had moeten bouwen en exploiteren. Daarvoor nam uiteindelijk het aandeel van de gemeente toe: naast vergunningverlening en de beschikbaarstelling van grond verlangde de bank voor de financiering een garantstelling van de gemeente. Een gevolg was wel dat de gemeente de samenwerking aanging met de vereniging die in staat was door sponsors en organisatorisch vermogen het zelf te trekken; de vereniging die dat niet kon, had het nakijken.

Fietsbewegwijzering met het 'Metrosysteem'

Bij het 'metrosysteem' grepen verschillende belangen al snel in elkaar: de gemeente heeft als fietsstad een naam hoog te houden, de verwijzing naar het centrum en de wijken liet te wensen over, maar we wilden geen woud aan wegwijzers en met minder middelen meer bereiken. Dan is er een slimme oplossing van de lokale Fietsersbond, die ook een aandeel wilde nemen in de ontwikkeling en het beheer.

Beheer van de markt

Bij de markt nemen de kooplieden het beheer over, de gemeente faciliteert door het terrein beschikbaar te stellen en bewaakt het algemene belang van een voor de Houtenaren goed functionerende en aantrekkelijke warenmarkt.

Ga naar agendapunt:

2.5 Goede samenwerking

Tegengestelde belangen

Bogermanschool

Ruimte voor een initiatief voor ouderenhuisvesting tegenover de belangen van omwonenden. De opgave is hier hoe een goede balans te vinden tussen vrijheid en rechten.

Ga naar agendapunt:

2.3 Een levende en betekenisvolle democratie

2.6 Ruimte voor maatschappelijke initiatieven

Er samen met elkaar uit komen

Werken volgens het gedachtegoed van de Omgevingswet

Gemeente Houten laat in een film zien hoe zij ruimte geeft aan maatschappelijke initiatieven rond het Eiland van Schalkwijk. De gemeente creëert sociale ruimte voor maatschappelijk initiatieven een goede belangenafweging tussen alle relevante belanghebbenden rond een concrete situatie. Deze afweging komt in de plaats van de overdaad aan algemene regels. Daarmee sluit de werkwijze goed aan op het gedachtegoed van de Omgevingswet:

"De wet biedt meer ruimte voor particuliere ideeën. Dit komt doordat er meer algemene regels gelden, in plaats van gedetailleerde vergunningen. Het doel staat voorop en niet het middel om er te komen. En de houding bij het beoordelen van initiatieven is 'ja mits' in plaats van 'nee tenzij'. Zo ontstaat ruimte voor bijvoorbeeld bedrijven en organisaties om met ideeën te komen." Zie: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/omgevingswet/inhoud/vernieuwing-omgevingsrecht>

Het idee achter de Omgevingswet is het maken van een omslag van 'toelatingsplanologie' (projecten zijn slechts mogelijk als ze expliciet ze voldoen aan een grote hoeveelheid wetten, regels en normen) naar 'uitnodigingsplanologie' (initiatieven zijn mogelijk tenzij ze zijn verboden zijn).



Een overdaad aan regels en normen wordt losgelaten of versoepeld om ruimte te vergroten voor maatschappelijke initiatieven mee te denken vanuit kansen en mogelijkheden – in plaats van belemmeringen. Dit betekent dat verschillende belanghebbenden rond concrete initiatieven en situaties zelf tot een belangenafweging komen. De belangenafweging verschuift daarmee 'van de raad naar de straat'.

Zie het filmpje online:

<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/omgevingswet/inhoud/voorbeeldprojecten-toekomstige-omgevingswet/investeren-in-de-toekomst-eiland-van-schalkwijk>

Ga naar agendapunt:

- 2.2 Samen realiseren van maatschappelijke opgaven
- 2.5 Goede samenwerking
- 2.6 Ruimte voor maatschappelijke initiatieven

Belangenafweging en algemeen belang

Een voorbeeld uit een andere gemeente:

In de gemeente Hoogzand hebben de bewoners een stichting opgericht die zich beijvert voor instandhouding van Stadspark De Verfraaiing, een park rondom een zandwinplaats uit de jaren twintig van de vorige eeuw. De bewoners vrezen dat de gemeente de twee appartementengebouwen die bij het park staan gepland veel te hoog maakt. Ook willen de bewoners dat de rondwandeling van 3 km rondom de plas niet door woningbouw onmogelijk wordt gemaakt. Het gemeentebestuur ziet de woningbouwplannen als een logisch gevolg van de 'verdichtingsopgave' waarvoor de stad staat. Je kunt immers niet ongebreideld blijven uitbreiden aan de rand van de stad en bovendien, de aangewezen locaties zijn zeer gewild want ze liggen relatief dicht bij het stadshart.

Op aangeven van diverse fracties die door de bewoners zijn benaderd, vergadert de commissie 'Ruimte' over de plannen van het college: bewoners en pers zijn in groten getale aanwezig. Een oppositie- en een collegefractie steunen de bewoners en wijzen de hoogbouw af. De woordvoerder van de Seniorenpartij (oppositie) steunt de plannen vanwege de dringende behoefte aan seniorenwoningen. De woordvoerder van een van de collegepartijen wijst op het belang van de woningbouw. Na drie eerdere mislukte pogingen extra woningen te bouwen, moet deze locatie wél doorgaan. Met de extra financiën die de plannen met zich mee brengen, is bovendien al in de begroting rekening gehouden. Deze woordvoerder laat overigens weten begrip te hebben voor het standpunt van de bewoners. Deze laten overigens weten dat zij niets hebben aan abstracte verhalen: zij hebben concrete bezwaren waarmee het gemeentebestuur iets moet doen.

De wethouder brengt in de commissie Ruimte in dat de raad onlangs zelf een geactualiseerd bestemmingsplan voor dit gebied heeft vastgesteld en dat de plannen van het college hierbinnen passen. Onder druk van de meeste fracties zegt de wethouder toe de plannen aan te houden en tot heroverweging aan te gaan.

VRAGEN

- 1 Welke belangen spelen in dit voorbeeld en wie zijn dan de belanghebbenden?
- 2 Wat is in deze casus het 'algemeen belang' en wie vertegenwoordigt dat? (Zie ook onder "Waarden")

Ga naar agendapunt:

- 2.7 Een zichtbare en positieve bijdrage vanuit de politiek

5

Rollen

Wat betekent participatie en samenwerking tussen samenleving en bestuur voor de rol van de raad en in het verlengde daarvan voor de rollen van de andere actoren binnen de gemeentelijke organisatie?

'Houten is 40 jaar lang met een stevig budget vanuit de keiharde maakbaarheid bestuurd – overigens met succes en naar veler tevredenheid'. De samenleving en de realiteit van de decentralisaties en de omgevingswet maken een omslag in deze bestuursstijl noodzakelijk en onvermijdelijk. Juist omdat de ontwikkeling van Houten zich zo lang naar ieders tevredenheid heeft voltrokken, maakt dat de opgave des te uitdagender. Niet alleen het bestuur en de gemeentelijke organisatie, maar ook de samenleving zelf zal zich ervan bewust moeten worden dat met de omstandigheden ook de rollen moeten wijzigen.

De rol van de raad

De raad heeft daarin een voortrekkende, voorbeeldstellende en agendastellende rol. Wat kan of moet de raad doen om de ontwikkelagenda tot succesvolle resultaten te brengen?

Verantwoordelijk voor een zorgvuldige afweging

De raad heeft als bestuursorgaan de verantwoordelijkheid bij besluitvorming een zorgvuldige en transparante – dat wil zeggen inzichtelijke en controleerbare - afweging te maken. Daartoe dient de raad de verschillende belangen en belanghebbenden te kennen, ook de belangen en belanghebbenden die zich niet laten zien of horen.

Dit impliceert dat de raad erop moet toezien dat de voorstellen, die hij veelal aan het eind van het proces krijgt voorgelegd, die zorgvuldige en transparante afweging mogelijk maken, voldoen aan de door diezelfde raad gegeven kaders en inzicht geven in de belangen en belanghebbenden. Een startdocument kan een middel zijn om dit aan de voorkant van het proces expliciet te maken.

Als belanghebbenden aan de raad kenbaar maken dat zij zich onvoldoende gehoord voelen is het voor de raad zaak deze reacties in de eerste plaats vanuit het proces te benaderen: eerst vast te stellen of deze belanghebbenden en hun belangen afdoende zijn meegenomen om daarna en op grond daarvan de inhoudelijke afweging te kunnen maken.

De raad heeft een gezamenlijk belang bij een goed proces. Het is zaak dit te onderscheiden van de inhoudelijke politieke afweging waarin raadsleden en raadsfracties tot een eigen keuze kunnen komen. Die eigen politieke afweging komt bovendien beter tot haar recht als daar een zorgvuldig proces aan ten grondslag ligt.

Vanuit zijn kaderstellende en controlerende taak zal de raad erop moeten toezien dat deze zorgvuldigheid eveneens wordt betracht waar de bevoegdheden bij het college, de ambtelijke organisatie of bij een samenwerkingsverband liggen.

Hoeder van het algemeen belang

Bij dit alles is en blijft de raad bovenal de hoeder van het algemeen belang. Het algemeen belang zit dan wel niet tafel, maar moet wel van meet af aan op tafel liggen. Dit algemene belang is de uitkomst van een zorgvuldige en democratische afweging van alle belangen en van alle daarmee samenhangende voor- en nadelen. De raad is bij uitstek het orgaan om dit te borgen en te bewaken en erop toe te zien dat voor alle participanten aan de voorkant duidelijk wat het algemeen belang is en welke kaders dit stelt aan het proces.

Hoeder van de democratische beginselen

De raad zal erop moeten toezien dat er geen mensen buiten de boot vallen. Initiatieven komen veelal vanuit de sterke delen van de samenleving. In de zwakke delen van de samenleving blijven initiatieven

uit. Dit kan leiden tot een toenemende ongelijkheid. Er zijn verschillende strategieën om dit te voorkomen, bijvoorbeeld door verbindingen te bevorderen of door te differentiëren in beleid. Hoe dan ook vragen de keuzen die de raad daarin maakt om een transparante op de situatie gerichte argumentatie.

Waar taken en bevoegdheden aan initiatieven uit de samenleving worden overgedragen is het zaak dat de raad erop toeziet dat initiatiefnemers de democratische beginselen huldigen.

Bevorderaar van samen leren participeren

Een participerende samenleving kan alleen maar tot zijn recht komen als de raad daartoe ruimte geeft, verantwoordelijkheid overdraagt en accepteert dat daaraan risico's zijn verbonden. Aan de voorkant betekent dat dat de kaders en voorwaarden helder zijn, opdat initiatiefnemers weten waar ze aan toe zijn en wat van hen wordt verwacht. Aan de achterkant betekent dat, dat waar zaken toch mis dreigen te lopen niet de controlestand (opleggen van nadere regels), maar de leerstand (samen zoeken naar verbetering) moet worden ingeschakeld. Stuur en beoordeel op resultaten en vermijd de controle- en verantwoordingsmachine.

Dit impliceert een houding waarin de raad eerder rechtstreeks bij betrokkenen informeert naar de gang van zaken, dan direct de weg inslaat van de politieke verantwoording. Ook dat is van buiten naar binnen werken.

De mens laat zich niet opdelen. De raad zal bij het stellen van kaders juist moeten uitgaan van een integraal mensbeeld en daarom de verbindingen tussen verschillende sectoren van beleid moeten bevorderen.

Eigenaar van de ontwikkelagenda

De raad moet de condities scheppen en de kaders stellen om college, ambtenaren, burgers en andere betrokkenen in staat te stellen hun bijdragen te leveren aan de realisering van de participerende samenleving. De ontwikkelagenda en de daarin opgenomen acht agendapunten bieden de raad een leidraad om die condities verder vorm te geven. De raad is daarom bij uitstek het orgaan dat zich de ontwikkelagenda en de daarin opgenomen agendapunten moet toe-eigenen en deze moet uitdragen, bevorderen, bewaken, borgen en toepassen, zowel binnen de gemeentelijke organisatie als in de relatie met de samenleving.

De rol van de raadsgriffier

De raadsgriffier is bij uitstek de functionaris die de raad in de concretisering van bovenstaande rollen en de uitvoering van de ontwikkelagenda moet ondersteunen.

Bewaker van de ontwikkelagenda

Als de raad de eigenaar is van de ontwikkelagenda, dan is de griffier degene die de agenda bewaakt. Dat kan de griffier reactief doen door te reageren op voorstellen die aan de raad worden voorgelegd: in welke zin voldoen zij en dragen zij bij aan de ontwikkelagenda, maar ook proactief door de raad te ondersteunen in zijn agenda- en kaderstellende rol, de focus te richten op de zaken en aspecten die bij uitstek de raad aangaan, en methoden en werkwijzen te introduceren die dat ondersteunen.

De rol van het college

Het college is het orgaan dat de politieke en bestuurlijke verantwoordelijkheid draagt de ontwikkelagenda tot uitvoering te brengen en daarvoor verantwoording aflegt aan de raad.

Schakel, scharnier en vliegwiel

Als uitvoerend orgaan en bevoegd gezag draagt het college de verantwoordelijkheid voor de processen en de besluitvorming. Het college moet daarbij handelen naar vele kanten. Het moet de

raad in staat stellen zijn rollen te vervullen door de raad de informatie aan te dragen die noodzakelijk is voor een zorgvuldige en transparante afweging en besluitvorming. Van de andere kant moet het college de raad meenemen in het proces, de rol van de raad daarin expliciet maken en de raad kunnen aanspreken op het algemeen belang en op consequent handelen vanuit door diezelfde raad vooraf aangegeven kaders.

Ook is het college de opdrachtgever van de ambtelijke organisatie. Op zijn beurt zal het college de ambtelijke organisatie in staat moeten stellen de ontwikkelagenda uit te voeren en uit te werken. Het college zal de ambtelijke organisatie daarom ruimte moeten geven om haar rol professioneel in te vullen. Gezamenlijk leren van zaken die niet goed gaan is daarbij even belangrijk als het delen van de successen.

Voor de burger en de initiatiefnemer zijn het college en de collegeleden afzonderlijk het eerste bestuurlijke aanspreekpunt. Die burger mag van hen een stimulerende en enthousiasmerende benadering verwachten, maar ook een kritische houding en helderheid over wat kan en niet kan.

De rol van de burgemeester

De gemeentewet geeft de burgemeester ten aanzien van burgerparticipatie een specifieke rol.

Hoeder van de procedurele kwaliteit

Artikel 170, lid 1c van de gemeentewet stelt: de burgemeester ziet toe op de kwaliteit van procedures op het vlak van burgerparticipatie.

De rol van de ambtenaar

De ambtenaar is vooral degene die het in de praktijk moet waar maken en ervoor moet zorgen dat het college en de raad hun rollen kunnen vervullen.

Inlevings- en aanpassingsvermogen

Al naar gelang het vraagstuk en de omstandigheden zal hij zijn rol moeten inrichten. Die rollen zijn zeer divers (verbinder, stimulator, facilitator, informator, wegwijzer, projectleider, uitvoerder, adviseur, bemiddelaar, coach, vraagbaak, vertegenwoordiger, tegenspreker, mentor, gezagdrager....) en verschillen al naar gelang de aard van het vraagstuk, de fase in het proces en de positie ten opzichte van de andere actoren.

Dit vereist de competentie snel en effectief tussen rollen te kunnen schakelen, wat ook het vermogen impliceert situaties snel te kunnen analyseren, te beoordelen en het handelen daarop te richten.

Teamspeler

Samenwerking binnen de organisatie is daarvoor om verscheidene redenen van belang: om ervaring en kennis met anderen te delen en van elkaar te leren, om reflectie in de dagelijkse praktijk en om elkaar aan te vullen: de een ligt een bepaalde rol nu eenmaal beter dan een ander. De complementariteit binnen de organisatie betreft niet alleen de kennis, maar juist ook de procescompetenties.

Professional

Uit deze samenwerking kan een gemeenschappelijke manier van werken ontstaan die een solide basis legt voor de participatie en samenwerking, maar voldoende flexibiliteit in zich heeft om maatwerk te leveren voor verschillende situaties. De ambtenaar moet daarvoor in staat zijn die situaties telkens weer opnieuw op waarde te kunnen schatten, daarop zijn rol in te richten en te doen wat nodig en wenselijk is.

Deze wijze van samenwerken versterkt de ambtelijke professionaliteit en brengt de organisatie als geheel op een hoger plan. Die professionaliteit ondersteunt de raad en het college en hun onderlinge

samenspel, het samenspel tussen gemeentebestuur en initiatiefnemers en in een aantal gevallen ook het samenspel van partijen in de samenleving onderling. Die professionaliteit vereist eveneens duidelijk zijn waarvoor je als representant van het bestuur staat.

De rol van de gemeentesecretaris

De gemeentesecretaris is de schakel tussen bestuur en de uitvoerende ambtelijke organisatie en de eerste verantwoordelijke voor die organisatie.

Stimulator en verbinder

De gemeentesecretaris moet de praktische condities te scheppen waaronder ambtenaren hun rollen kunnen vervullen. Dit houdt in een situatie scheppen waarin vanzelfsprekend is dat medewerkers over de grenzen van hun eigen beleidsterrein heen kijken, de verbinding met collega's zoeken en kennis en ervaring met elkaar delen, zich bewust zijn van elkaars competenties en die wederzijds weten te benutten. Dit houdt tevens in een situatie scheppen waarin medewerkers worden gestimuleerd nieuwe wegen te bewandelen, ondernemend te zijn en ruimte te nemen om daarmee aan burgers ruimte te geven.

Dit betekent dat medewerkers hierop vanuit hun verantwoordelijkheid en professionaliteit kunnen worden aangesproken. Maar dit betekent nog meer dat zij erop moeten kunnen rekenen binnen de gegeven ruimte 'veilig' te opereren.

De gemeentesecretaris is daarbij degene die de ontwikkelagenda op het snijvlak van politiek en ambtelijke organisatie operationeel en praktisch zal moeten effectueren.

De rol van de burger

In de Wet maatschappelijke ondersteuning is het recht opgenomen dat burgers taken van de gemeente kunnen overnemen. Verwacht mag worden dat dit 'right to challenge' ook voor andere velden in het publieke domein gaat gelden. Aan rechten zijn echter ook plichten verbonden. Burgerparticipatie, overheidsparticipatie en samenwerking stellen niet alleen eisen aan de rol van de overheid, maar ook aan de rol van de burger. Samenwerking is wederkerig, is halen en brengen.

Initiatiefnemer en participant die verantwoordelijkheid neemt en waarde toevoegt

Initiatiefnemen is niet een idee lanceren en vervolgens verwachten dat de overheid het realiseert. Initiatiefnemen is verantwoordelijkheid nemen om het initiatief tot werkelijkheid te brengen en daarbij ook de risico's durven aangaan. De initiatiefnemer zal ook duidelijk moeten kunnen maken welke toegevoegde waarde zijn initiatief aan de gemeente en gemeenschap biedt. Anders gezegd wat is de legitimiteit voor de gemeente om het initiatief te ondersteunen, daarin samen te werken of daaraan taken over te dragen? Het is in de eerste plaats de verantwoordelijkheid van de initiatiefnemer daarvoor de argumenten aan te dragen.

Initiatiefnemer en participant die samenwerkt en vertrouwen verdient

Indien er sprake van een wederzijds belang dat leidt tot samenwerken, dan mag de initiatiefnemer van de gemeente niet alleen medewerking verwachten, maar ook een kritische houding. De initiatiefnemer moet open kunnen staan voor tegenspel en tegenspraak vanuit professionals. Het is zaak dat de initiatiefnemer duidelijk is over wat hij kan en (nog) niet kan en open staat voor samenwerking als die het initiatief kan versterken en mogelijke risico's kan verkleinen. Kleine stappen helpen om risico's te beheersen, ervaring op te doen en vandaaruit door te groeien, ook in het wederzijds vertrouwen. Vertrouwen krijgen is in de eerste plaats vertrouwen verdienen. Het is in het belang van initiatiefnemer en gemeente om vervolgens zowel op proces als inhoud heldere afspraken te maken over doel, resultaat, inbreng van kennis en kunde, inspanning, verantwoordelijkheid, aansprakelijkheid, randvoorwaarden, evaluatie en eventuele beëindiging.

Initiatiefnemer en participant die oog voor de ander heeft en de democratische principes huldigt

Samenwerken vraagt om gezamenlijk gedragen omgangsvormen. Of de burger nu initiatiefnemer is of geraakt wordt door het initiatief van een ander, alle deelnemers in het proces zijn gebaat bij afspraken over hoe met elkaar om te gaan, hoe te communiceren en kennis en informatie te delen.

De gemeente heeft meer macht dan de doorsnee burger. De gemeente heeft wetten en regels en kennis en kunde waarover de burger niet bij voorbaat beschikt. Een goede samenwerking vraagt om duidelijkheid in posities maar ook om een goede balans, zowel tussen gemeente en burgers als burgers onderling. Het is ook voor initiatiefnemers en participanten zaak dat alle belangen aan de voorkant helder worden en duidelijk is wie de belanghebbenden zijn. Daaraan kunnen zij zelf bijdragen en daarvoor hebben zij - zeker als initiatiefnemer - een eigen verantwoordelijkheid. Participanten kunnen daardoor het eigen belang plaatsen in het perspectief van de andere belangen en belanghebbenden. Daarmee leggen zij tevens een basis om in gezamenlijk overleg tot win-win-oplossingen te komen.

De transparantie is niet alleen een eis aan de overheid, maar ook aan de initiatiefnemer en andere participanten. En bovenal geldt voor alle participanten dat zij zich bewust zijn van en verantwoordelijk voelen voor de democratische principes, zeker waar zij publieke taken van de gemeente overnemen.

De rol van de rekenkamercommissie

De rekenkamercommissie heeft tot doel de raad te ondersteunen in de doelmatigheid, doeltreffendheid en rechtmatigheid van het beleid. In de regel doet de rekenkamercommissie dat door evaluaties achteraf. In dit onderzoek heeft de rekenkamercommissie voor een andere weg gekozen, enerzijds vanwege het onderwerp zelf: onderzoek naar participeren, vraagt om participeren; anderzijds vanwege het moment: participatie en samenwerking tussen bestuur en samenleving verkeren in een proces van kanteling die diep ingrijpt in de interne en externe verhoudingen en raakt aan het wezen van het democratisch bestel. Daarom heeft de rekenkamercommissie gekozen voor de vertaling van dit onderzoek in een Ontwikkelagenda.

Prikkel en spiegel voor samenleren participeren

Voor de rekenkamercommissie zelf zal deze ontwikkelagenda een leidraad zijn om de samenwerking tussen samenleving en bestuur ook in de toekomst tegen het licht te houden en daarin de raad te ondersteunen.

De ontwikkelagenda kan voor de rekenkamercommissie bovendien een leidraad vormen voor de wijze waarop zij zelf haar taaken rol vervult: door participatie en de kennis en kunde in de samenleving bij haar onderzoeken te benutten.

Deelnemers aan de werksessies hebben teruggegeven dat zij juist het onderlinge gesprek van grote en met name praktische waarde hebben gevonden. Lessen uit deze gesprekken zijn direct toegepast. Dat hoefde niet te wachten op een 'papieren' rapportage en ontwikkelagenda. De winst komt uit het samen doen. De participerende vorm van het onderzoek zou daarom juist kunnen worden ingezet om op gezette tijden de praktijk aan de ontwikkelagenda te spiegelen en de ontwikkelagenda daarmee levend en actueel te houden.

Ga terug naar:

2 Ontwikkelagenda voor de toekomst:
vruchtbare samenwerking tussen bestuur en samenleving

Verantwoording / colofon

Rekenkamercommissie Houten



Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van Rekenkamercommissie Houten. De rekenkamercommissie Houten is een onafhankelijke commissie die de gemeenteraad ondersteunt bij haar kader stellende en controlerende taak. De rekenkamercommissie wil bijdragen aan meer inzicht in de prestaties van de gemeente en als het nodig is aanbevelingen doen voor de toekomst.

De Rekenkamercommissie bestaat uit 3 onafhankelijke externe leden:

- Hester Tjalma, voorzitter;
- Nicole Oltheten, lid;
- Pieter Buisman, lid.

De rekenkamercommissie wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris, de heer Koos Kappert.

Uitvoering van het onderzoek

Partners+Pröpper voerde het onderzoek uit. Onderzoek en begeleiding was in handen van dr. Igno Pröpper met medewerking van drs. Bart Litjens.



Aanleiding voor het onderzoek

Aanleiding was de behoefte van raadsleden aan inzicht in de aanpak van 'burgerparticipatie en overheidsparticipatie'. De rekenkamercommissie wil tegelijkertijd een bijdrage leveren aan de versterking van burgerparticipatie en zoekt naar een passende wijze om daaraan invulling te geven.

Een bijzondere aanpak

De rekenkamercommissie wil met het onderzoek inzetten op een bijzondere aanpak:

- Niet alleen terugkijken, maar ook de slag naar het 'nu' en de toekomst maken.
- Concreet aan de slag met betrokken sleutelpersonen, waaronder raadsleden.
- Focus op het realiseren van concrete ambities.
- Ondersteunen van een ambitiesprong naar het stimuleren en faciliteren van maatschappelijk initiatief.
- Leren van ervaringen in andere gemeenten en goede voorbeelden elders.
- Dialoog tussen alle betrokkenen.

De aanpak speelt hierop in. Deze kern bestaat uit van drie werkateliers. Elke werkatelier was gericht op een concrete toekomstige casus waar participatie een belangrijke rol speelt. Elk werkatelier werd gevoed met een aantal ingrediënten: leerzame casus uit het recente verleden, voorbeelden en ervaringen uit andere gemeenten, ervaringen van interne en externe sleutelpersonen, expertise en ervaringen van de onderzoeker/begeleider.

Houten/Vught, 21 oktober 2016