



Veranderprocessen en overheidsparticipatie

Democratic Challenge - Discussiepaper

reacties en suggesties zijn welkom via info@democraticchallenge.nl

Eerste Hulp Bij Overheidsparticipatie

Vincent van Stipdonk

Eerste Hulp Bij Overheidsparticipatie!

Inleiding

Heb je dit stuk geopend in de hoop op een stappenplan om overheidsparticipatie snel in te kunnen voeren in jouw gemeente? Dan moeten wij je teleurstellen: zo'n stuk is dit niet. Sterker nog: zo'n stuk bestaat niet!

Want je kunt overheidsparticipatie niet vooraf 'uitlijnen' in een passende blauwdruk. Dat is een kernconclusie vanuit het netwerk Overheidsparticipatie, waarin ruim 100 ambtenaren vragen en ervaringen delen over de praktijk van overheidsparticipatie. Bij overheidsparticipatie (zie kader) staat het initiatief van inwoners centraal en faciliteert de gemeente dat indien nodig.

Het gaat dus om slim inspelen op lokale situaties, die elke keer weer anders zijn. Daarom vraagt overheidsparticipatie vooral om een flexibele houding en open manier van werken van overheidsmensen.

Dat is gemakkelijk gezegd, maar in de praktijk is dat best lastig. Om daarbij te helpen, is dit stuk gemaakt.

Overheidsparticipatie past in een logische ontwikkeling: sinds de jaren '70 mochten mensen via inspraak hun mening geven over vrijwel afgeronde overheidsplannen. Vanaf de jaren '90 mochten mensen via burgerparticipatie meewerken aan overheidsplannen. En nu gaat het niet meer om burgers die reageren op de overheid, maar worden de rollen omgedraaid: steeds vaker zijn het niet meer de burgers die mogen meepraten met de overheidsplannen, maar wordt de overheid gevraagd zich aan te passen aan de wensen en initiatieven van burgers. Vooral op gemeentelijk niveau speelt dit steeds vaker.

Gebruiksaanwijzing

Dit stuk is voor gemeenteambtenaren die bezig (willen of moeten) zijn met overheidsparticipatie. Het is gemaakt op basis van gesprekken met een groep participatieambtenaren die proberen de samenleving centraal te stellen. In die gesprekken bleken vijf thema's steeds terug te keren: doen, doel, gemeenteraad, geld en organisatieverandering.

We behandelen deze vijf thema's door bij elk thema ideeën en tips te presenteren, maar vooral ook een aantal concrete manieren om er zelf mee te beginnen. Bij elk thema staat een korte zelfanalyse waarmee je bij jezelf kunt nagaan hoe jij ermee omgaat: vragen die je aan jezelf en anderen kunt stellen om verder te komen. Overheidsparticipatie is nog een zoektocht, dus we bieden in dit stuk wel helpende vragen, maar geen ultieme antwoorden

Disclaimer: dit stuk is een selectie, een samenraapsel van inzichten en tips. Een deel is nieuw, een deel is geleend van anderen. Omdat open kennis en ervaringen uitwisselen een basisvoorwaarde is voor Overheidsparticipatie hebben wij gemeend dat dit goed is. Om het behapbaar te houden, is het beperkt tot vijf thema's die elk in twee pagina's worden behandeld. Dat betekent dat heel veel niet aan de orde komt. Mis je cruciale zaken, of heb je nog mooie aanvullingen of alternatieven? Mail ze naar ons! : info@democraticchallenge.nl

Colofon: dit stuk is gemaakt op basis van de gesprekken met diverse mensen. In het bijzonder danken wij de deelnemers aan het netwerk Overheidsparticipatie. Wieke Blijleven, Mari-An Gerits, Jornt van Zuylen en Vincent van Stipdonk vormen het kernteam.

1. Doen

Zelfanalyse Doen	1 Zeer oneens	2 Oneens	3 Eens	4 Zeer eens
1. Om met bewoners in gesprek te gaan, hoef ik vooraf niet precies te weten wat er speelt of wat mijn mogelijkheden en bevoegdheden zijn.				
2. Wat ik doe is vooral aansluiten bij wat er speelt in de lokale samenleving.				
3. Kleine experimenten (quick wins) hebben vaak meer zeggingskracht dan een nieuwe nota of beleidsvisie.				
4. Ik probeer zoveel mogelijk ruimte te geven aan initiatieven, ook als daardoor intern meer risico's kunnen ontstaan.				
5. Ik schuif regelmatig aan bij bewonersoverleggen of initiatiefbijeenkomsten.				

Hoe hoger je score, hoe meer je werkt als participerende ambtenaar die probeert aan te sluiten op wensen en initiatieven van burgers. Op basis van je scores kun je zelf of met anderen reflecteren over vragen als: wat doe je nu al wel, wat doe je (nog) niet en waarom, wat kan er beter, wat heb je daarvoor nodig en wat ga je daar concreet voor/aan doen?

Het is een kwestie van doen!

Overheidsparticipatie betekent een omslag van 'zorgen dat' naar 'zorgen voor', van initiëren naar faciliteren, van aanbod- naar vraaggericht werken. Vele collegeprogramma's en coalitieakkoorden bevatten mooie woorden over maatschappelijke initiatieven, zelfsturing, aansluiten bij de samenleving etc., etc. ... Dat is gemakkelijk gezegd, maar het risico is groot dat het blijft bij mooie grote woorden. Je kunt dan een fraaie Kadernota Overheidsparticipatie opstellen om die ambities verder uit te werken en/of te verankeren. Prima als dat je helpt - of als je nu eenmaal die opdracht hebt gekregen.

Maar: wat als je er nu eens vanuit gaat dat je niet van te voren volledig hoeft te weten en vast te leggen wat je wilt bereiken en wat je daarvoor gaat doen? Wat als je dat loslaat en eerst naar buiten stapt om te kijken wat daar gebeurt en of je daarbij nodig bent?

Iemand moet de eerste stap zetten, waarom ben jij dat niet? Aan het eind van dit stuk vindt je 10 redenen om niet aan overheidsparticipatie te beginnen. Misschien kun je die voor jezelf omkeren: spreken bepaalde redenen je nu al aan om er juist wél mee aan de slag te gaan? Stap 1 is doen!



Tips om te beginnen

1. Begin buiten: buiten de gemeenteorganisatie zijn mensen bezig met hun buurt. Ga eens met ze praten. Vraag wat ze doen, meemaken en nodig hebben. Luisteren is een goede vorm van doen.
2. Doe ook niet alles zelf: laat het initiatief bij de burgers. Zorg er wel voor dat ze je weten te vinden als ze je nodig hebben, maar zorg er vooral voor dat de juiste mensen elkaar weten te vinden. Besef dat faciliteren, stimuleren en verbinden niet lui is, en niet eenvoudig, maar als je werkt als 'mogelijkmaker' kun je verrassend effectief zijn. De vorm waarin je iets doet, is daarbij vaak minstens zo belangrijk als de inhoud van wat je doet.
3. En doe het oprecht: mensen hebben het door als je een kunstje doet, doe het op een manier die past bij jou. Energie is dan een goede maatgever, kijk hoe je je werk energie-opwekkend kunt maken.

4. Vertel vervolgens binnen wat je buiten meemaakt (en haal 'buiten' naar 'binnen'). Begin klein: het hoeft niet *allemaal* in een keer anders, begin gewoon wat anders te doen en kijk hoe dat uitpakt (zie ook het 5^e thema hieronder).
5. Het moet (mogen) mislukken, zie het als experiment: je mag fouten maken, dat helpt om het de volgende keer beter te doen.

Hulpmiddelen

- ✓ De Bilt heeft een klussenbureau waar ambtenaren deels in vrije tijd initiatieven ondersteunen.
- ✓ Oude IJsselstreek verrichtte een burgervisitatie naar de veranderingen in de gemeente.
- ✓ Het Leerprogramma Empowering People leert ambtenaren samen te werken met de samenleving.
- ✓ De CLEAR- en ACTIE-modellen kunnen helpen bij burgerparticipatie, maar ook bij overheidsparticipatie.
- ✓ De Community lovers guide zet maatschappelijke initiatieven op de kaart.
- ✓ In Rotterdam gaf een burgerjury een oordeel met advies over het gemeentebestuur.
- ✓ Via een G1000 kunnen inwoners bespreken wat zij belangrijk vinden voor hun gemeente of buurt.
- ✓ Het boek 'De regels en de rek' van Boukje Keijzer.

2. Doel

Zelfanalyse Doel	1 Zeer oneens	2 Oneens	3 Eens	4 Zeer eens
1. Faciliteren van bewoners staat centraal in alles wat ik in mijn werk doe.				
2. Mijn persoonlijke doelen kan ik goed verbinden aan het werk dat ik doe.				
3. Ik werk vanuit mijn eigen professionele doel, maar hou daarbij ook altijd het maatschappelijke en het gemeentelijke doel voor ogen.				
4. Ik toets mijn eigen inzet regelmatig aan het doel dat ik met Overheidsparticipatie wil bereiken.				
5. Wat betreft overheidsparticipatie ben ik meer een verleider dan een leider.				

Hoe hoger je score, hoe meer je werkt als participerende ambtenaar die probeert aan te sluiten op wensen en initiatieven van burgers. Op basis van je scores kun je zelf of met anderen reflecteren over vragen als: wat doe je nu al wel, wat doe je (nog) niet en waarom, wat kan er beter, wat heb je daarvoor nodig en wat ga je daar concreet voor/aan doen?

Doe het met goede bedoelingen!

Wat is het doel van overheidsparticipatie? Die vraag is logisch, maar heeft ook iets gek. De samenleving is al aan het veranderen, burgers nemen vaker het initiatief. Een democratische overheid heeft eigenlijk geen keuze, maar moet daar op in spelen. Het doel van Overheidsparticipatie is dus zo goed mogelijk aansluiten bij de veranderende samenleving. Dat klinkt nog een beetje abstract, niet waar?

En daar komt bij dat – zoals hierboven in de inleiding werd gesteld - je van te voren geen overheidsparticipatie-blauwdruk kunt maken: elke situatie is anders. Dat vraagt vooral om een flexibele houding en open manier van werken. Dat moet je misschien helemaal niet dicht (willen) timmeren met een hermetische definitie en een SMART-geformuleerd doel. Sterker nog: overheidsparticipatie is in essentie geen doel maar een middel, het bundelen van krachten van overheid, inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties.

Daarom loont het waarschijnlijk niet om veel te investeren in het bepalen van het ultieme doel van overheidsparticipatie.

Wat zeker wél helpt, is als mensen zelfbewust werken aan overheidsparticipatie. Als ook jij – als ambtenaar - je goed bewust bent van jouw persoonlijke professionele doel en hoe dat verbonden is met jouw rol in de samenleving, dan kun je flexibel werken vanuit een duidelijke basis. Flexibel werken betekent namelijk niet: we doen maar wat. Maak helder waarom je ambtenaar bent geworden en wilt blijven en wat je wilt doen en bereiken in, voor en met de samenleving.

Tips om te beginnen

Benoem je persoonlijke doel(en) met overheidsparticipatie en ga vervolgens na wat en wie je nodig hebt om die te realiseren.

Kortom: schrijf je Persoonlijk OntwikkelPlan OverheidsParticipatie, jouw POP-OP. Hieronder hebben we een voorbeeld gemaakt:



POP-OP

1. Waar sta ik nu?

(Waar in ben ik goed en wat kan beter? Wat zijn mijn huidige kennis, ervaring en competenties?)

2. Waar wil ik naar toe met Overheidsparticipatie?

(Wat zijn mijn persoonlijke ambities op korte en lange termijn? Hoe passen die in mijn gemeente)

3. Wat heb ik daarvoor nodig?

(Welke kennis, ervaring en competenties ga ik daarvoor verder ontwikkelen. Wat eerst?)

4. Wat ga ik daarvoor doen?

(Welke concrete acties ga ik ondernemen, met wie, wanneer...)

5. Kansen en bedreigingen

(Wat en wie houdt mij tegen en wat of wie kan mij vaart geven?)

Hulpmiddelen

Het verkennen en ontwikkelen van je professionele identiteit vergt tijd en aandacht. Elke professional zal die identiteit op eigen wijze invullen en ontwikkelen. Dat kan niet worden opgelegd, maar moet wel worden ondersteund door de organisatie.

Duidelijk is dat er flink wat van je wordt gevraagd als je een netwerkende, faciliterende ambtenaar wilt zijn. Je moet nog steeds **sterk zijn op de inhoud** – faciliteren gaat immers voor een groot deel om het delen van kennis – maar **ook op proces**. Dat vereist bepaalde competenties.

Diverse gemeenten experimenteren met nieuwe competentieprofielen. Zo werkt Oude IJsselstreek met functierollen als 'leider', 'strateeg', 'dienstverlener' en 'adviseur' en worden in Hellendoorn 'verbinden', 'ondersteunen' en 'gelijkwaardig partnerschap' hoog op de agenda gezet. Bijpassende competenties zijn bijvoorbeeld **inleven**, **coachen** en **samenwerken**. Wanneer je verschillende partijen samen wilt brengen en verbinden, is het nuttig als je goed kunt **communiceren**, maar ook **flexibel** en **empatisch** bent en bedreven in **netwerken**, **diplomatiek** en je ontwikkelt in **mediation** of **teambuilding**. Wanneer je taken loslaat, moet je enerzijds **risico's kunnen en durven nemen**, maar anderzijds ook op afstand op **resultaten kunnen sturen**. In Hellendoorn kwam men zelfs tot het DNA van Overheidsparticipatie.

Van beleidsmakers naar procesmanagers

De klassieke leer is dat overheid kan sturen met geld, regels en communicatie. Het eerste sturingsinstrument wordt schaars, het tweede instrument vraagt van politiek en bestuur om zelfbeperking. De nadruk moet komen te liggen op het derde instrument. Dat stelt nieuwe, hoge eisen aan de communicatieve vaardigheden van ambtenaren. Ambtenaren dienen de omslag te maken van beleidsmakers naar procesmanagers. Plannen zullen minder vaak vanuit de verticaliteit van de overheid worden opgesteld en vaker in coproductie met belanghebbenden en betrokkenen samengesteld waarbij de overheid de rol van procesbegeleider en –bewaker vervult. (Uit: Rob 'Loslaten in Vertrouwen')

3. Raad

Zelfanalyse Raad	1 Ze oneens	2 Oneens	3 Eens	4 Ze eens
1. Ik krijg van de raad de ruimte om zo nodig ook zonder duidelijk 'raadsmandaat' aan de slag te gaan (liever achteraf vergiffenis vragen dan vooraf toestemming).				
2. Ik spreek wel eens met raadsleden over hun en mijn eigen rollen.				
3. Ik help onze raadsleden met sturen op maatschappelijke meerwaarde.				
4. Ik werk liever samen met bewoners een beetje buiten het zicht of "onder de radar" van de raad.				
5. Ik werk aan het democratische gehalte van de raad, de gemeente en de gemeenschap.				
6. Ik zorg dat ook raads- en collegeleden af en toe kunnen 'scoren' met maatschappelijke initiatieven.				

Hoe hoger je score, hoe meer je werkt als participerende ambtenaar die probeert aan te sluiten op wensen en initiatieven van burgers. Op basis van je scores kun je zelf of met anderen reflecteren over vragen als: wat doe je nu al wel, wat doe je (nog) niet en waarom, wat kan er beter, wat heb je daarvoor nodig en wat ga je daar concreet voor/aan doen?

Wees een goede raadgever!

Artikel 125 van de grondwet plaatst de gemeenteraad aan het hoofd van de gemeente. Maar is dat in de praktijk nog wel altijd zo? De verhoudingen tussen ambtenaren, inwoners en bestuurders veranderen. Zij komen allemaal dichterbij en naast elkaar te staan. Naast de formele representatieve democratie ontstaan allerlei meer informele vormen van democratie. Dat is voor raadsleden niet altijd eenvoudig, want de klassieke raadsrollen van volksvertegenwoordigen, kaderstellen en controleren volstaan niet meer. Voor klassieke raadsleden is het niet altijd gemakkelijk als de inwoners zelf dingen gaan doen, want waar gaat de raad dan nog over? Probeer de raadsleden daarin mee te nemen, help ze de verbinding te leggen tussen de formele en informele democratie. Want dat is best ingewikkeld. Raadsleden zijn in de raad gegaan omdat ze willen werken aan een betere samenleving. Laat zien dat zij dat inhoudelijke werk ook wel eens aan anderen kunnen overlaten.

Wat gebeurt er als raadsleden kaders niet sturen op inhoud, maar meer op proces of democratische waarden? Raadsleden kunnen bijvoorbeeld bewaken dat maatschappelijke initiatieven ook maatschappelijke waarde hebben, denk daarbij aan zaken als legitimiteit (insluiting, gelijke behandeling, draagvlak), effectiviteit (goedkopere en werkende oplossingen) en betrokkenheid (overstijgen eigenbelang). Het is een zoektocht hoe en in hoeverre raadsleden op zulke democratische waarden kunnen sturen. Wellicht kun jij alvast zorgen dat zij gaan nadenken over de balans tussen loslaten en sturen? In Amersfoort volgden ambtenaren, burgers en raadsleden samen een training 'werken in netwerken', een prima kans om dat gesprek aan te gaan.

Tips om te beginnen

Het is niet zo praktisch om 'de raad' als een geheel te benaderen. Niet alleen valt de raad uiteen in verschillende fracties, raadsleden zijn ook nog eens eigenwijze individuen. Sluit aan bij de interesses, ervaringen en het netwerk van het individuele raadslid. Stimuleer dat zij elk hun eigen rol kiezen. Maar ook raadsleden werken graag samen: kijk welke raadsleden open staan voor verandering, want misschien kun je zorgen dat er zoals in Wijchen een raads werkgroep met het thema aan de slag gaat.

Jij kunt als ambtenaar raadsleden helpen om na te denken over nieuwe passende rollen. Verleid raadsleden om niet meer voor of namens, maar mét de bevolking te spreken. Laat bijvoorbeeld zien

welke leuke leerzame ontmoetingen jij hebt als je de wijken in trekt, en dat luisteren soms meer oplevert dan vertellen.

Of organiseer een raadsdebat waarin raadsleden zoveel mogelijk mogelijke rollen benoemen en die vervolgens stuk voor stuk toepassen in een concrete casus (bijvoorbeeld: tweespalt in een buurt over een grasveldje. De helft wil een bloemenperk, de andere helft een trapveldje). Denk aan rollen als: spelontwikkelaar voor democratisch spel, scheidsrechter van democratische processen, bewaker van interactie, ombudsman van de stad, belangenbehartiger, procesarchitect, publieke mediator...

Je kunt ook het gesprek aangaan over democratische waarden: hoe waarderen raadsleden waarden zoals: insluiting, diversiteit, variëteit, invloed, deliberatie, collectieve besluitvorming, zeggenschap, burgerschap, onafhankelijkheid, efficiëntie, legitimiteit, transparantie, publieke verantwoording, monitoring, conflictmechanismen, checks & balances. Wat stellen ze voorop, en hoe stellen ze zich dan op?

Hulpmiddelen

- ✓ Publicatie 'Raadslid in de Doe-democratie'
- ✓ De Raad voor het Openbaar Bestuur gaf 10 suggesties aan raadsleden over Loslaten in vertrouwen.
- ✓ De NSOB-publicatie 'Pop-up publieke waarde'.
- ✓ Het filmpje Democratisch Zuivere koffie.
- ✓ Boekje 'In actie met burgers'.
- ✓ Hans Boutelliers' boek 'Lokaal bestuur in een improvisatiemaatschappij'.
- ✓ In Oude IJsselstreek gaven raadsleden in een procesakkoord aan waarover zij de dialoog met de samenleving willen aangaan.
- ✓ www.gemeenteraadenburgerkracht.nl

4. Geld

Zelfanalyse Geld	1 Ze er oneens	2 Oneens	3 Eens	4 Ze er eens
1. Ik vind dat geld bij overheidsparticipatie zelden een cruciale rol speelt.				
2. Onze gemeente moet zo min mogelijk geld steken in maatschappelijke initiatieven (bv: alleen voor ontmoetingen en koffie, want als we meer gaan betalen worden we eigenaar van het initiatief).				
3. In onze gemeente hebben we goede financiële instrumenten ter ondersteuning van initiatieven (initiatievenpot, subsidies, etc.).				
4. Ik heb voor bewoners die voor een initiatief geld vragen, diverse suggesties voor financieringsmogelijkheden waarbij de gemeente geen rol speelt.				
5. Ik draag bij aan transparantie en openbaarheid over geldstromen in onze gemeente.				

Hoe hoger je score, hoe meer je werkt als participerende ambtenaar die probeert aan te sluiten op wensen en initiatieven van burgers. Op basis van je scores kun je zelf of met anderen reflecteren over vragen als: wat doe je nu al wel, wat doe je (nog) niet en waarom, wat kan er beter, wat heb je daarvoor nodig en wat ga je daar concreet voor/aan doen?

Geld baart onrust!

Gemeentebestuurders zijn gewend om te sturen met regels, communicatie en (vooral) met geld. Veel bestuurders verwachten dan ook dat maatschappelijke initiatieven overheidsgeld nodig hebben. Dat blijkt mee te vallen: geld speelt vaak geen cruciale rol. Sterker nog, een overheidsbijdrage kan nadelig uitpakken: het kan een initiatief ingewikkelder en zwaarder maken. Als de gemeente gaat (mee)betalen dan roept dat direct vragen op over eigenaarschap, zeggenschap, risico en verantwoording. Dat kan een verkeerd soort onrust opleveren. Initiatiefnemers doen het meestal niet om het geld, en zijn vaak ook nog eens heel kostenbewust. Soms kost het wel wat geld om zaken te organiseren, maar veel kosten zijn vermijdbaar door de juiste mensen met de juiste kennis en middelen erbij te betrekken. Jij kunt vanuit de gemeente dan ook helpen door informatie aan te bieden, mensen en netwerken te verbinden, regels te versoepelen en fysieke (ontmoetings)ruimte te bieden.

Toch is het verstandig om binnen de organisatie en met de raadsleden te bespreken hoe in jullie gemeente financieel moet worden omgegaan met maatschappelijke initiatieven. Geld kan helpen om dingen in beweging te krijgen: het baart ook in positieve zin onrust. Les 1 is dat je op maatschappelijke initiatieven niet gaat verdienen, het worden geen 'melkkoeien'. Het kan echter wel kosten besparen of verborgen kosten naar boven brengen. En vaak worden ook alternatieve financiers/geldbronnen gevonden.

Tips om te beginnen

Er zijn allerlei mogelijkheden om initiatieven te financieren. Welke vorm passend is, is afhankelijk van een aantal afwegingen. Het start met de afweging of de gemeente er geld in moet steken. Zo ja: hoeveel en op basis waarvan? Hou daarbij rekening met zaken als:

- zeggenschap: moet er wat tegenover staan?
- eigenaarschap: blijft de initiatiefnemer eigenaar van het initiatief?
- risico: als het mis gaat, is de gemeente dan door de (co)financiering aansprakelijk?
- verantwoording: (hoe) gaat de gemeente bewaken hoe het geld wordt besteed?
- timing: op welk moment is geld nodig, en is dat incidenteel of structureel (onderhoud)?
- symboolwerking: hoeveel betrokkenheid wil je uitstralen, in hoeverre wil je laten zien dat je er letterlijk wat voor over hebt?

Financieringsvormen

Hieronder noemen we er aantal mogelijke financieringsvormen, in aflopende rol van overheidsbetrokkenheid. Want gemeenten kunnen ook aan de vormen waarbij zij niet (sterk) betrokken zijn bijdragen door verspreiden van kennis en koppelen van mensen.

Vorm	Toelichting	Voorbeelden
Bewonersbudget/wijkbudget (plek op de begroting)	Deel van een gemeentelijk budget waar bewoners zelf over kunnen beslissen. Dit kan maatschappelijk initiatief stimuleren en behoeften van bewoners inzichtelijk maken.	Hoogeveen en Emmen
Initiatievenfonds/-subsidies (smeergeld)	Initiatiefnemers kunnen (onder voorwaarden) een aanvraag indienen voor bijdrage uit dit fonds.	
Budgetmonitoring (inzicht in de begroting)	Geeft burgers zicht op de besteding van gemeentelijke middelen, om hen uit te nodigen alternatieven te ontwikkelen. Bevordert meedenken over beleid en kan maatschappelijk aanbesteden op gang brengen.	Amsterdam-Oost
Fiscale constructie (financieel voordeel)	Geeft initiatieven financieel voordeel om ze (in de opstart) te ondersteunen. Kan ondernemerschap van maatschappelijk initiatief bevorderen.	
Maatschappelijk aanbesteden (efficiënter werken)	Aanbesteden van overheidstaken aan maatschappelijke initiatieven, om burgers en maatschappelijke partijen te betrekken bij het vormgeven en uitvoeren van beleid. Kan maatschappelijk initiatief, nieuwe verbanden en een gezamenlijk gedragen resultaat bevorderen.	Maassluis
Lokaal fonds (geld uit de samenleving)	Werft plaatselijk geld om burgerinitiatieven te financieren. Gemeente kan bijdragen. Biedt de mogelijkheid om voor maatschappelijke initiatieven private financiering te regelen en kan zicht geven op de behoefte van de gemeenschap.	
Particuliere leenkring (peer-2-peer financiering)	Financiering van persoon tot persoon of bedrijf tot bedrijf zonder tussenkomst van een kredietinstelling. Kan maatschappelijke initiatieven met een verdienmodel helpen bij de opstart en sociaal ondernemerschap stimuleren.	
Crowdfunding (massa-geld)	Inzamelen van geld bij een groot publiek. Een gemeente kan geld bijstorten als een bepaald grensbedrag is gehaald. Kan mate van draagvlak of behoefte aan het initiatief inzichtelijk maken.	Alkmaar
Complementair geld (alternatief geld)	Een alternatief betaalmiddel naast het wettelijk betaalmiddel, voor het realiseren of in stand houden van bepaalde voorzieningen. Kan maatschappelijke initiatieven stimuleren en ondersteunen.	Amsterdamse Makkie

Hulpmiddelen

- ✓ Raad voor de Financiële Verhoudingen (2014) 'Tussen betalen en bepalen: publieke bekostiging van maatschappelijk initiatief'.
- ✓ Begrotingsvormen, zie overzicht op: <http://tinyurl.com/hbqdhmy>

5. Organisatieverandering

Zelfanalyse Organisatieverandering	1 Ze oneens	2 Oneens	3 Eens	4 Ze eens
1. Ik zie Overheidsparticipatie als een (permanent) veranderproces voor de hele organisatie: structuur, cultuur, talenten, experimenten...				
2. Ik organiseer steun vanuit de ambtelijke en bestuurlijke top voor mijn experimenten.				
3. Ik heb een lange adem; ik blijf mijn doelen nastreven en uitdragen met oog voor timing, dosering en energie van anderen.				
4. Ik heb een intern clubje Overheidsparticipatie-pioniers om mij heen verzameld, om samen op te trekken.				
5. Ik leer en profiteer van de interne weerstand tegen verandering.				
6. Ik haal 'de buitenwereld' zoveel mogelijk de interne organisatie in, om zo externe druk te organiseren voor de nodige verandering.				

Hoe hoger je score, hoe meer je werkt als participerende ambtenaar die probeert aan te sluiten op wensen en initiatieven van burgers. Op basis van je scores kun je zelf of met anderen reflecteren over vragen als: wat doe je nu al wel, wat doe je (nog) niet en waarom, wat kan er beter, wat heb je daarvoor nodig en wat ga je daar concreet voor/aan doen?

Zorg voor een Paard van Troje!

Echt aan de slag gaan met overheidsparticipatie vraagt om een cultuuromslag (luisteren en meedenken in plaats van vertellen en regels handhaven), een flexibele organisatievorm (geen hokjes en harkjes maar flexibele teams) en een nieuwe manier van planning & control (improvisatie wordt net zo belangrijk als goed plannen).

Als je dat allemaal in een keer wilt aanpakken, ben je intern jaren bezig. En dan verlies je zeker het contact met wat er leeft onder de inwoners. Begin maar gewoon, al dan niet onder het mom van een experiment. Zet de eerste stappen en kijk waar je tegenaan loopt. Je hoeft het proces niet vooraf helemaal uit te lijnen. We zijn binnen gemeenten gewend om te werken vanuit een 'visie', een 'stip op de horizon', een 'organisatieplaatje', een EFQM-Excellence-aanpak, INK-model: jargon is er genoeg. Het is de vraag of dat in dit geval werkt. De eerste stap is DOEN, beginnen aan het veranderproces. En ondertussen blijven denken tijdens het doen.

Als je overheidsparticipatie niet als een te bereiken einddoel ziet maar als een permanent veranderproces, dan geef je jezelf en de rest van de organisatie ruimte, tijd en lucht om te oefenen, uit te proberen en te leren. Laat je collega's niet alleen de noodzaak van veranderen zien, laat ze ook zien hoe leuk de zoektocht is. En af en toe kun (of moet) je veranderingen forceren, afdwingen. Smokkel eens wat burgers de organisatie in, en luister naar hun verwondering en bewondering.

Tips om te beginnen

De kern van overheidsparticipatie is dat we burgers gaan vertrouwen. De kern van het veranderproces daarbij is dat wij (ambtenaren) elkaar gaan vertrouwen. Als je er vertrouwen in hebt dat iedereen het goede doet, hoef je het niet dicht te regelen. Dan kun je jouw collega's regelruimte en beslisruimte geven. Of vertrouw je meer op systemen dan op mensen?

1. Leer van onverwachte uitdagingen aan de organisatie: als iets botst is dat niet altijd fout, maar ben je wellicht iets relevants gestuit.
2. Hou rekening met tegenwerpingen. Denk na over hoe je (erover) communiceert : frame het positief, bijvoorbeeld aan de hand van maatschappelijke waarde.

3. Vraag regelmatig feedback en wissel intern en extern ervaringen uit. En begin eens van voren af aan: doe alsof je nieuw bent. Waarom mag alleen een trainee verwonderd vragen stellen? Loop mee met andere afdelingen, met raadsleden, met burgers en loop samen naar buiten.

Maar het is uiteraard een ingewikkeld organisatievraagstuk. Als je de omslag van vooral inhoudelijk expert naar (ook) procesmanager wilt maken, dan vraagt dat heel wat van jou, je medewerkers en jullie functieprofielen. En van de beoordelingssystematiek, want ambtenaren die initiatieven faciliteren, maar niet domineren, zullen niet altijd zichtbare resultaten bereiken. Zorg dat de regels het resultaat ondersteunen en net andersom. Het is ook best lastig dat maatschappelijke initiatieven functioneel en (vaak) territoriaal ingericht zijn en daardoor sectoraal beleid danig kunnen doorkruisen. Wordt het 'Living Apart Together' of is meer verbinding mogelijk? Misschien is het goed om tijdelijk specifieke participatiefuncties zoals ideeënmakelaar of wijkmanager in te stellen, maar uiteindelijk moet iedereen anders gaan werken. Dus waarom niet meteen?



In Ridderkerk is de ambtseed omgezet in een verklaring van vertrouwen, gericht op de burgers. Nu luidt de tekst: *"Ik werk voor de Ridderkerkse burgers, ik dien de locale gemeenschap en daar ben ik trots op. Ik wil inspireren en geïnspireerd worden, vertrouwen geven, vertrouwen verdienen en dat vertrouwen waard zijn."*

Hulpmiddelen:

- ✓ De Restorative Practice is een aanpak voor het versterken van onderlinge relaties.
- ✓ De publicatie 'Gemeentesecretarissen op avontuur'.
- ✓ In Hellendoorn gaf men trainingen Overheidsparticipatie in Berkelland ging het met Shocktherapie.
- ✓ Een Lerende organisatie haalt kennis naar binnen en biedt ruimte voor intervisie en feedback.
- ✓ Verschillende gemeenten werken met Design thinking en Action learning.
- ✓ Publicatie 'Overheidsprofessionals werken aan nieuwe rollen'

ACHTERFLAP: 10 redenen om niet met Overheidsparticipatie te beginnen

1. Je ontslaat de automatische piloot

Je kunt geen standaardwerk meer doen als je kiest voor Overheidsparticipatie. Je kijkt wat er gebeurt in de buurten en gaat na of je daarbij nodig bent en wat daarvoor dan nodig is. Dat kun je niet helemaal voorzien, laat staan vastleggen in procedures. Zelf nadenken dus! Als jij vindt dat je daarvoor niet bent aangenomen, laat Overheidsparticipatie dan maar aan anderen over.

2. Je wereldbeeld staat op z'n kop

Je kunt niet meer eisen dat burgers zich voegen naar de overheid. Als je start met Overheidsparticipatie ga je denken vanuit inwoners, ondernemers en andere initiatiefnemers. Jouw organisatie is niet meer het centrum waar alles om draait. De leefwereld van de bewoners wordt belangrijker dan de systeemwereld van de overheid. Maar als je toch liever het middelpunt bent, denk er dan nog maar even over na.

3. Je krijgt er meer nieuwe collega's bij dan je ooit kunt ontmoeten

Je werkt niet meer binnen één afgebakende organisatie, je wordt onderdeel van een enorm maatschappelijk netwerk. Jouw collega's zijn niet meer alleen "ambtenaren bij jou op de gang", maar ook ondernemers, inwoners, initiatiefnemers. Dat zijn meer mensen dan je ooit kunt ontmoeten. Sociale media helpen je om verbinding te maken met grotere groepen en om vervolgens een kleinere groep écht goed te leren kennen. Ben je verzot op bila's? Blijf je liever alleen met je vaste clubje ambtenaren praten? Dan is Overheidsparticipatie niet jouw ding.

4. Negen tot vijf is er niet meer bij

Als je energie krijgt van al die nieuwe contacten en bewust met alle afwegingen rond Overheidsparticipatie omgaat, zul je merken dat je daar niet alleen van negen tot vijf mee bezig bent. Interessante bijeenkomsten wil je niet laten lopen, je zoekt ook pioniers buiten je gemeente op en je verslindt artikelen over Overheidsparticipatie. Ook buiten werktijd. Het is gewoonweg te interessant! Ben je daar niet van, begin dat niet aan Overheidsparticipatie!

5. 'Er boven staan', wordt een stuk moeilijker

Haal je vooral eer uit je werk doordat je macht en invloed hebt? Sta jij als overheidsvertegenwoordiger graag gezaghebbend boven de burgers? Weet jij wel wat goed is voor de samenleving? En dwing je dat af met je kennis van regels, procedures en door politieke machtsspelletjes? En ben je dan verbaasd dat er een negatief beeld over de gemeente bestaat? Begin dan vooral niet met Overheidsparticipatie.

6. Je houdt van vast-omschreven taken en houdt de zaken graag strak in de hand

Overheidsparticipatie begint zoals alles met een eerste stap. Maar de route en het einddoel zijn vooraf vaak nog niet duidelijk. We weten nog niet precies hoe de taken verdeeld worden tussen overheid, burgers, bedrijven en instellingen. En ook niet hoe het afloopt. Dat zal per geval verschillen en vaak pas gedurende de samenwerking duidelijk worden. Je moet dus veel loslaten. Soepel inspelen op wat er gebeurt: soms een tandje bijzetten, soms gas terugnemen om een initiatief de ruimte te geven. Word jij iebel van flexibel? Met zo'n starre houding pas je niet bij Overheidsparticipatie.

7. "We leggen het u nog één keer uit" valt niet meer uit te leggen

Ben je beter in vertellen dan in luisteren? Ben jij de vakinhoudelijke expert die altijd het beste weet wat nodig is? Bewoners weten ook wel wat er speelt in de buurt en wat daar nodig is. Zij helpen zichzelf en elkaar. Dan is het als ambtenaar best slim om zaken niet uit te leggen of op te leggen, maar te kijken en te vragen waar je nodig bent. Goed, zelfs de slimste ambtenaren denken wel eens dat ze het beter weten dan anderen. En soms is dat ook zo. Maar als je vergeet te luisteren, ben je niet slim genoeg voor Overheidsparticipatie.

8. Je zult intern weerstand ontmoeten

Interne weerstand tegen Overheidsparticipatie is begrijpelijk. Waarom zou je iets veranderen wat al decennia werkt? Maar doen we het wel zo goed als overheid? Zijn we niet druk bezig om de bestaande overheidssystemen te optimaliseren terwijl die allang niet meer aansluiten op wat de mensen willen? Wil je een betere Free Record Shop zijn? Of had jij Spotify zélf willen uitvinden? Kies je voor het eerste dan is Overheidsparticipatie niks voor jou.

9. Je zult fouten maken

Overheidsparticipatie is geen gespreid bedje met waterdichte procedures. Er bestaat ook geen handboek voor. We staan nog aan het begin van een ontwikkeling. Als je nooit fouten maakt, ben je te voorzichtig. Dan stopt het leren. Je zult je angst om fouten te maken moeten loslaten. Als jij je werk liever foutloos doet in plaats van mee te bouwen aan maatschappelijke meerwaarde... *stay out of the kitchen* !

10. Mensen praten terug

Hoog in de ivoren toren is het lekker rustig en stil. Als je echt met inwoners in gesprek gaat, dan geeft dat veel reuring. Optimaliseer jij liever je oude vormen en gedachten? Staat politieke sensitiviteit wél in jouw functieprofiel, maar ontbreekt maatschappelijke sensitiviteit? En vind je dat doodnormaal? Hou dan je oog- en oorkleppen maar lekker op, want Overheidsparticipatie is niets voor jou.¹

¹ Met dank en toestemming grotendeels overgenomen van <http://www.open-overheid.nl/blog/10-redenen-om-niet-met-open-overheid-te-beginnen/>