



Foto: Kees Mollena

○ BEPROEF DE FORMULE ○

SAMEN LEREN EN WERKEN AAN DE STAD

Utrechtse ambtenaren en initiatiefnemers in gesprek

Verbeter de samenwerking tussen initiatiefnemers en ambtenaren. Hoe? Met een goed gesprek. De gemeente Utrecht ontwikkelde hiervoor – samen met lokale initiatiefnemers – het programma 'Samen leren en werken aan de stad'. Ambtenaren en inwoners onderzoeken in dit leertraject de manier waarop zij samenwerken om te leren van de praktijk. Zo werkt de gemeente aan een betere verbinding met de stad en een samenwerking die aansluit bij de vragen en behoeften van inwoners.

Voor dit onderzoek koppelt de gemeente een ambtenaar en initiatiefnemer aan elkaar. Dit duo bezoekt twee keer een lokaal initiatief en interviewt de betrokken ambtenaar en initiatiefnemer. Een speciaal ontwikkelde gespreksleidraad nodigt uit tot een open gesprek. Dit zorgt ervoor dat ambtenaren en initiatiefnemers bewust stil staan bij hun samenwerking om deze te veranderen, vernieuwen en verbeteren.

Zelf aan de slag met deze methode?
Lees binnenin hoe het experiment werkt.



IN 7 STAPPEN NAAR EEN BETERE SAMENWERKING IN DE STAD

1 Maak twee gespreksleidraden

Gespreksleidraden zijn bedoeld om het gesprek aan te moedigen tussen een ambtenaar en initiatiefnemer die reeds samenwerken, maar nooit echt stilstaan bij hoe ze dat doen. Utrecht ontwikkelde twee leidraden samen met een initiatiefnemer uit de stad. Hierin komen vragen aan bod als: Waar krijgen jullie energie van bij het werken aan dit initiatief? Wat slurpt energie? Wat lijkt je lastig in het werk van de ander? Deze leidraden zijn ook beschikbaar voor andere gemeenten, vertelt projectleider Julia Reymond: 'Kijk vooral wat je wil bereiken met de gesprekken en maak vragen die daar bij passen.'

2 Nodig deelnemers uit: start klein

100 ambtenaren en initiatiefnemers deden in totaal mee aan het Utrechtse leertraject. De gemeente begon klein met een groep van 16. Ze kozen vier initiatieven als 'onderzoeksobject'. Bij elk te onderzoeken initiatief zijn vier mensen betrokken: twee duo's die allebei bestaan uit een ambtenaar en een initiatiefnemer. Het samenwerkingsduo werkt al minstens een jaar samen en stelt hun samenwerking

beschikbaar voor onderzoek. Het onderzoeksduo bestaat uit een ambtenaar en initiatiefnemer die elkaar nog niet kennen. Zij gaan op bezoek bij het initiatief van het samenwerkingsduo.

Benader deelnemers breed, bijvoorbeeld via een netwerk, social media of sociale makelaars. Julia: 'We hebben een brede uitvraag gedaan binnen ons netwerk van initiatiefnemers. Datzelfde deden we in de eigen organisatie.' Het koppelen van duo's neemt veel tijd in beslag maar zorgt voor een goede basis voor een interessant, onbevooroordeeld gesprek. Julia: 'Bij het maken van de onderzoeksduo's hielden we rekening met hun expertise. Ook was een vereiste dat ze niet bekend waren met het te onderzoeken initiatief. Verder stelden we geen eisen aan de initiatieven. Dat leverde verschil in kwaliteit en omvang op, maar dat maakte het gesprek over hun samenwerking niet minder relevant.'

De gemeente Utrecht koos ervoor initiatiefnemers te waarderen voor hun inzet, tijd, kennis en expertise door ze een vergoeding te geven.

3 Organiseer een kick-off bijeenkomst

Iedere groep start met een kick-off. Hier leren de deelnemers elkaar op een laagdrempelige manier kennen. Geef een korte presentatie over de invulling van het onderzoek, de gespreksleidraden en de verwachtingen. Het is daarna de gezamenlijke verantwoordelijkheid van de duo's om twee bezoeken in te plannen, drie maanden na elkaar.

4 Verplaats je in de ander

Het onderzoeksduo bezoekt samen een lokaal initiatief en gaat aan de hand van de leidraad in gesprek met de betrokken inwoner en ambtenaar. Het is een open gesprek, er zitten geen consequenties of scores aan vast. De eerste vijf vragen zijn bijvoorbeeld bedoeld om een globaal idee te krijgen van hoe de samenwerking verloopt. Daarna wordt het persoonlijker. Denk aan vragen als: Wat lijkt je moeilijk in het werk van de ander? Waar heb je bewondering voor? Julia: 'Het doel is om mensen zich in elkaar te laten verplaatsen. Zo bleek een initiatiefnemer het soms lastig te vinden dat de ambtenaar waar hij nauw mee samenwerkt, ook zijn subsidieaanvraag beoordeeld. Door expliciet stil te staan bij de samenwerking werd dit ongemak bespreekbaar. Het is opgelost door de subsidieaanvraag bij een collega te beleggen.' Sluit het gesprek af met doelen voor de samenwerking van de komende drie maanden. Het onderzoeksduo schrijft een verslag van het gesprek. Gezamenlijk maakt het viertal een vervolgspraak.

5 Reflectie en versterking

Drie maanden later volgt een tweede gesprek. Ook hier heeft Utrecht een leidraad voor ontwikkeld. De eerste vragen zijn gericht op wat er de afgelopen maanden is gebeurd. Deel twee gaat over de specifieke afspraken van de drie maanden ervoor en in hoeverre die zijn nagekomen. Waarom is dat wel of niet gelukt? Sluit af met vragen over

hoe de ambtenaar en inwoner het traject hebben ervaren en hoe ze in de toekomst hun samenwerking nog verder kunnen versterken. Opnieuw schrijft het onderzoeksduo op basis van dit gesprek een verslag.

6 Analyse en aanbevelingen

Bundel alle verslagen. In het geval van Utrecht leverde dit 300 pagina's aan data van verschillende initiatieven op. Een team van drie ambtenaren en drie initiatiefnemers analyseerde successen, knelpunten en aanknopingspunten voor verbetering. Julia: 'We hadden geen richtlijnen opgesteld voor de verslagen, daardoor waren er verschillen in gedetailleerdheid en inhoud. Maar door de gespreksleidraden hanteerde iedereen dezelfde opbouw en was elk verslag bruikbaar.' Elk verslag werd door een duo van initiatiefnemer en ambtenaar geanalyseerd. Zij labelden de anekdotes op onderwerp. Zo ontstond een themalijst die is uitgewerkt tot een rapport met concrete aanbevelingen voor de organisatie en initiatiefnemers. Ook vormden de aanbevelingen aanleiding tot het ontwikkelen van methodieken die breder in de organisatie inzetbaar zijn.

7 Slotbijeenkomst

Organiseer een slotbijeenkomst met alle betrokken initiatiefnemers. Presenteer hier de bevindingen van de analyse. In Utrecht organiseerde de gemeente bijvoorbeeld workshops waarin ze de uitkomsten van het onderzoek voor aanscherping voorlegden aan de deelnemers. Ook demonstreerden ze hier de bètaversie van twee vervolgsproducten die ze ontwikkelden op basis van de analyse. Een greep uit de aanbevelingen: Utrecht gaat door met het trainen van ambtenaren, werkt aan één aanspreekpunt voor initiatiefnemers en een 'ontknoopingstafel' waar knopen snel doorgemaakt kunnen worden. Ook stimuleren ze ambtenaren op zoek te gaan naar ruimte binnen bestaande regels voor initiatiefnemers.

Tips!

Project-leider Julia Reymond

'Werk niet het hele plan uit, maar begin gewoon. Kijk wat je in het groot wilt bereiken en ga daarmee aan de slag. Evalueer tussendoor en stuur waar nodig bij, al doende leer je. Communiceer van tevoren helder over je doel en het proces naar de deelnemers. Wij



hebben bij iedere stap in het traject nagedacht hoe we die samen met de initiatiefnemers konden zetten. Een goed gesprek voeren over de samenwerking was ons hoofddoel. Dat alleen het voeren van dat gesprek al daadwerkelijk bijdroeg aan betere samenwerking, was een hele mooie bijvangst.'

Gemeentesecretaris Gabriëlle Haanen

'Een van de dingen die we hebben geleerd, is dat het belangrijk is om goed te snappen wat de eigenlijke vraag is. Wat is de bedoeling van de initiatiefnemer, wat is zijn of haar vraag aan de gemeente? Gebleken is dat initiatiefnemers vaak heel goed weten wat ze willen bereiken, maar



niet hebben nagedacht over wat ze eigenlijk van ons verwachten. En onze valkuil is dat wij denken dat wel te weten. Overnamegedrag ligt dan op de loer of de klassieke invulling: geld. Een goed gesprek over die vraag en over wat we zouden kunnen betekenen – en wat niet – draagt bij aan een betere samenwerking én een goed resultaat.'



INSPIRATIE VOOR VERVOLG

Brainstorm om een vervolg te geven aan de uitkomsten. Utrecht verwerkte ze bijvoorbeeld in een product en training. Hiermee verspreidt de gemeente de lessen van het leertraject breder in de organisatie. Ook bieden ze collega's de kans te leren door ervaring, in plaats van door lessen te lezen in een rapport.

▫ Product: *serious game*

Deze game is bedoeld voor intern gebruik door ambtenaren. Een team kan zich inschrijven om samen het spel te spelen. Er zijn geen goede of foute antwoorden. Denk aan vragen als: Vind je dat burgers zelf het groen in een speeltuin in de wijk mogen beheren? Vervolgens toont de game de antwoorden van de groep in percentages. Een gespreksleider bevraagt de deelnemers over hun keuzes. De bedoeling is om te reflecteren op het

eigen handelen om zo een gedragsverandering teweeg te brengen. Julia: 'Je wil mensen geen keuzes opleggen, maar hen zelf na laten denken over hun eigen houding en gedrag.'

▫ Training: reflectie op eigen gedrag

Julia heeft een aantal sketches ontwikkeld samen met theatermaakster/trainster Marleen van Dalen: 'Acteren via B'. De sketches zijn gebaseerd op situaties uit het leertraject. Ze zijn kort maar krachtig: in twee minuten spel komt de essentie van een vraagstuk op tafel. Julia: 'Een mooie aanleiding om een gesprek te voeren over waarom iemand bepaald gedrag vertoont in een dergelijke situatie.' Ook ontwikkelen ze sketches op verzoek. Een team moet dan eerst samen tot de essentie van het dilemma komen, dat is al een oefening op zich.

Aandachtspunten

- De initiatiefnemers die zich in eerste instantie hiervoor aanmelden zijn vaak mondig. Benader mensen op verschillende manieren – persoonlijk, online, via wijkteams – om te zorgen dat je een gevarieerd bestand van deelnemers hebt.
- Begin niet te groot, dan ben je sneller en wendbaarder.
- Kijk of de opzet breder in de organisatie toepasbaar is. Denk aan de interne samenwerking of relatie met woningcorporaties.

Ingrediënten op basis van Utrecht

- 1 projectleider (1fte)
- 1 ondersteunend projectmedewerker (15 uur per week)
- 1,5 jaar looptijd
- Circa 50 initiatiefnemers
- Circa 50 ambtenaren
- 3 ambtenaren en 3 initiatiefnemers in analysegroep
- 30 organisatoren voor een slotbijeenkomst
- Gespreksleidraad
- Redelijke vergoeding voor deelnemers

Randvoorwaarden

- Zorg voor een opdrachtgever met een vernieuwende blik. In Utrecht gaf het voormalig hoofd van Wijken Bart Andriessen als opdrachtgever vertrouwen en vrijheid.
- Netwerk van initiatiefnemers, dit maakt het benaderen van deelnemers eenvoudiger.
- Budget: circa €170.000 voor
 - Fulltime projectleiderschap
 - Ondersteuning
 - Vergoeding initiatiefnemers
 - Ontwikkeling leidraden
 - Organisatie kick-off bijeenkomsten
 - Analyse uitkomsten
 - Slotbijeenkomst
 - Ontwikkeling en uitrol serious game
 - Ontwikkeling en uitrol Acteren via B
- Momentum. Tegenwoordig is er meer aandacht voor burgerparticipatie. In Utrecht stond het verbeteren van de samenwerking op de politieke agenda. Ook was het deel van een grotere organisatieverandering.

Vragen?

Stuur een mail aan projectleider Julia Reymond, j.reymond@utrecht.nl
Kijk voor meer inspiratie op www.democraticchallenge.nl