

De faciliterende ambtenaar

Werkboek met informatie, suggesties en tips voor gemeenteambtenaren die te maken hebben met initiatieven van burgers

Help een burger initiatief!



Dit is een uitgave van:

Het ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties, Directie Openbaar Bestuur en
Democratie, Cluster Democratie en Burgerschap

Schedeldoekshaven 200 | 2511 EZ | Den Haag
Postbus 20011 | 2500 EA | Den Haag
website: <http://www.helpeenburgerinitiatief.nl>

© November 2010



Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

De faciliterende ambtenaar

Werkboek met informatie, suggesties en tips voor gemeenteambtenaren die te maken hebben met initiatieven van burgers

Help een burger initiatief!



Voorwoord

Van project naar verankering...

Het voorwoord van het boek *Help! een burgerinitiatief* uit 2007 luidde: Het barst van de mooie initiatieven! Dat boek heb ik samen met anderen geschreven om lokale ambtenaren aan het denken te zetten, om ze te prikkelen om meer te gaan doen met initiatieven van mensen. 'Een verplicht boek op het toilet van elke gemeente-ambtenaar' volgens een recensie van VNG-magazine.

Drie jaar later zie ik veel gemeenten experimenteren met projecten gericht op initiatieven. Het lijkt wel of de gemeente de burgers met initiatieven heeft (her)ontdekt. In 2009 hebben we een waaier *Help een burgerinitiatief!* (let op: het uitroepteken is verplaatst) gemaakt met meer dan 30 praktijkvoorbeelden om van te leren. Allemaal projecten van gemeenten om initiatieven van bewoners uit te lokken en te ondersteunen: bewonersbudgetten, initiatievenmakelaars, ideeënloketten, prijsvragen en veel meer.

Mooie voorbeelden, maar meestal blijft het beperkt tot kleine, tijdelijke projecten van een goedwillende ambtenaar of vooruitstrevende wethouder. De meeste projecten zijn niet breed ingebed of geborgd binnen de organisatie, ze zijn geen onderdeel van een structurele aanpak en komen niet voort uit een bestuurlijke visie op burgerinitiatieven. En dat is volgens mij de uitdaging voor de komende jaren: van (leuke) losse projecten naar een vanzelfsprekende manier van werken voor de hele gemeente! En daarbij kan dit werkboek een bijdrage leveren.

Maar dat betekent nogal wat; het vraagt om een fundamenteel veranderproces voor de hele gemeente: bestuurders, politici/raadsleden, ambtenaren, bewoners en partners. Zo'n veranderproces gaat verder dan een participatienota of visiestuk over burgerinitiatieven. Het raakt zowel de visie, de structuur, de instrumenten, de cultuur en de mensen van de gemeente:

- Is er een door de bestuurlijke en ambtelijke top gedragen brede visie geformuleerd over de manier waarop de gemeente omgaat met ideeën en initiatieven van bewoners?

- Heeft de gemeente een (duurzame) participatiestructuur of –aanpak die zich niet beperkt tot de afdeling communicatie maar ingebed is in alle beleidssectoren? Vergelijkbaar met het concept zelfsturing in Peel & Maas of het wijk- en dorpsgericht werken in Hoogeveen.
- Is de visie geoperationaliseerd in instrumenten en systemen binnen de gemeente? Is werken met burgerinitiatieven geïntegreerd in het beleidsproces, in werkprocessen, het kwaliteitsbeleid, hrm-beleid en de P&C-cyclus?
- Is er ook aandacht voor een open cultuur, een faciliterende houding en gedragsverandering van mensen binnen de gemeente, met de nadruk op loslaten en vertrouwen in burgers..?

Allemaal relevante elementen waaraan in dit werkboek aandacht wordt besteed. Wij geven handvatten voor zo'n complex veranderproces, maar een stappenplan of blauwdruk hebben we niet. Dat bestaat ook niet, elke gemeente is weer anders en een veranderproces verloopt altijd dynamisch. Het is vooral de kunst om in te spelen op de energie en kansen in je eigen gemeente. Daarbij heb je misschien nog het meest aan een aantal 'open deuren' zoals: haal de energie van buiten naar binnen, kleine successen zeggen meer dan grote woorden, het lukt alleen met een lange adem, met politieke/maatschappelijke urgentie, met commitment aan de top, en door niet teveel te praten maar vooral te doen, te ervaren! Aan de slag dus, daarom is dit ook een werkboek.

En practice what you preach! Let ook op je eigen gedrag als ambtenaar, als initiatievenmakelaar of als trekker ('change agent) van zo'n veranderproces. Want dit werkboek geeft vooral tips voor de faciliterende ambtenaar. Een ambtenaar die mensen met goede plannen en initiatieven niet negeert, niet van het kastje naar de muur stuurt, niet maar ook niet doodknuffelt, niet overneemt. Iemand die tussen twee werelden in zit, die een brug vormt tussen de wereld van de initiatiefnemer en de wereld van de gemeentelijke bureaucratie en andere semi-overheidsinstellingen. Ben jij een faciliterende ambtenaar of wil je dat graag worden? Lees dan de tips en suggesties in dit werkboek!

Veel inspiratie en succes!

Jornt van Zuylen | *Aanjager burgerparticipatie*

Ministerie van Binnenlandse Zaken & Koninkrijksrelaties

Inhoudsopgave



Stap 1. Visievorming: Waarom wil ik wat met burgerinitiatieven?

1. Wat is een burgerinitiatief en welke initiatieven onderscheiden we?
2. Waarom zijn burgerinitiatieven interessant voor mijn gemeente?
3. Welke ondersteuningsbehoefte hebben initiatiefnemers?
4. Wat kan en wil een gemeente voor burgerinitiatieven betekenen?
5. Wat doet mijn gemeente met burgerinitiatieven?

Werkblad 1: Test: Bepaal in welke ontwikkelingsfase uw gemeente zich bevindt

Werkblad 2: Inventarisatie activiteiten



Stap 2. Activiteiten: Wat kan ik doen om burgerinitiatieven te ondersteunen?

1. Welke aanknopingspunten zijn er voor activiteiten van gemeenten om burgerinitiatieven te ondersteunen?
2. Welke rol is er bij burgerinitiatieven in directe relatie met de eigen taak en belangen van de gemeente?
 1. Signaleren
 2. Zoeken: opsporen van initiatieven
 3. Legitimeren: wel of niet toestaan van initiatieven
 4. Inpassen in bestaand beleid
 5. Het initiatief gereed maken voor politieke besluitvorming
3. Hoe ziet een ondersteunende rol eruit van gemeenten die openstaan voor burgerinitiatieven als zodanig?
 - 3.1. Welke activiteiten leiden tot systeemvoorwaarden die burgerinitiatieven bevorderen?
 - 3.2. Welke activiteiten passen bij een algemeen faciliterende rol voor burgerinitiatieven?
 - 3.2.1. Wanneer en hoe meer intensief meedraaien met burgerinitiatieven?
 - 3.2.2. Wat zijn uw activiteiten nog als burgerinitiatieven vrijwel zelfstandig kunnen draaien of ondersteuning uit de samenleving kunnen halen?

Werkblad 3A: Waar staat uw gemeente?

Werkblad 3B: Waar staat uw ambtelijke werkcultuur?

Werkblad 4: Praktische zaken die bepalend zijn voor het succes van initiatieven



Stap 3. Organisatie: hoe kan ik de activiteiten organiseren

1. Front-Office: vinden van en gezien worden door initiatieven
 1. Centrale werkwijze
 2. Decentrale werkwijze
 3. Ad-hoc werkwijze
2. Back-Office:
 1. Verkokering omzeilen
 2. Wie beslist op basis van welke criteria?
 3. Passende cultuur
 4. Kennis en informatie intern beschikbaar
 5. Verankeren: het alliantiecontract
 6. Draagvlak behouden
3. Externe communicatie
4. Moeilijk bereikbare doelgroepen
5. Plan van aanpak/beleidsplan

Werkblad 5: Aanbevelingen voor ambtenaren

Werkblad 6: Aanbevelingen voor het management

Werkblad 7: Onderdelen van een gemeentelijke beleidsnotitie Burgerinitiatieven



Stap 4. Uitvoering: contact en begeleiding van initiatief

1. Aandachtspunten bij het ondersteunen per projectfase
2. Contact met initiatiefnemers
3. Verhouding met de politiek
4. Algemene tips

Werkblad 8: Contact met initiatiefnemers

Werkblad 9: Angsten van burgers

Werkblad 10: Vijf tips uit de praktijk van GlimmendHart



Stap 5. Evaluatie en doorwerking

1. Doorwerking: wat betekenen initiatieven voor het beleid?
2. Opschalen: waarom niet succes uitbreiden?

Werkblad 11: Tips om te leren van burgerinitiatieven

Werkblad 12: Procesevaluatie

Inleiding

Werkboek: Omgaan met Burgerinitiatieven

U kent ze vast wel: initiatiefrijke burgers. Misschien weten initiatiefnemers u als gemeenteambtenaar te vinden, maar weet u er niet altijd raad mee? Of misschien probeert u ze juist te bereiken, maar lukt het niet ze te vinden? Feit is dat burgers steeds vaker zelf het initiatief nemen om iets te doen voor de samenleving. Soms beginnen ze kleinschalige lokale acties, een andere keer starten ze grootschalige internationale hulpprojecten. We zien initiatieven in vrijwel alle maatschappelijke sectoren, van de zorg (denk aan buurthulpcentrales) tot ontwikkelingswerk, van duurzaamheid (zie bv. www.duurzaamsoesterkwartier.nl of www.transitietown.nl) tot sociaal isolement (www.restovanharte.nl). Veel initiatiefnemers hebben bij de ontwikkeling van hun initiatief behoefte aan ondersteuning en kloppen aan bij de gemeente. Als een initiatiefrijke burger u om hulp vraagt, stelt u zichzelf dan eens de volgende vragen:

- Waarmee kan de gemeente goede initiatieven verder helpen?
- Is mijn gemeente hiervoor wel ontvankelijk?
- Wat heb ik de initiatiefnemer te bieden?

Als u niet direct antwoord heeft op bovenstaande vragen, is deze handreiking bedoeld voor ú. Dit boek geeft informatie, hulpmiddelen en tips. Daarmee bent u straks in staat om beter om te gaan met initiatieven van burgers. Een goede samenwerking vergroot niet alleen het vertrouwen van de samenleving in de overheid. Bovenal betekent het een zinvolle bijdrage van burgers aan de publieke zaak. Werken aan de publieke zaak doet u tenslotte voor én samen met burgers.

Voor wie is dit werkboek?

Dit boek richt zich op gemeente-ambtenaren die beter willen omgaan met initiatieven van bewoners in hun gemeente. Ambtenaren die zelf meer willen 'faciliteren' en die zoeken naar manieren om hun gemeente daarin mee te nemen.

Wat vind ik in dit werkboek?

Dit boek is een vervolg op Help! Een burgerinitiatief uit 2007. Deze nieuwe handreiking bevat de volgende aandachtspunten:

- Wanneer is mijn gemeente klaar om initiatieven te faciliteren?
- Hoe komen verschillende vormen van burgerinitiatieven bij de gemeente terecht en hoe lok ik ze uit?
- Hoe kan ik als ambtenaar deze burgerinitiatieven faciliteren en de burgers ondersteunen?

In dit boek vindt u checklists, werkbladen, voorbeelden, tips, do's en don'ts. Zij zijn

ontwikkeld door ons en vele anderen tijdens hun eigen werk rondom burgerinitiatieven. Het zijn praktische hulpmiddelen.

In dit boek vindt u checklists, werkbladen, voorbeelden, tips, do's en don'ts. Zij zijn ontwikkeld door ons en vele anderen tijdens hun eigen werk rondom burgerinitiatieven. Het zijn praktische instrumenten.

Stappen

Om u als lezer een vaste route door de informatie te bieden, hebben we gekozen voor een opbouw met een aantal stappen waarin vooral de ambtenaar zich kan herkennen. Dit boek is nadrukkelijk geen blauwdruk, stappenplan of methodiek maar wel suggesties voor activiteiten. Deze activiteiten worden per tabblad behandeld:

Tabblad 1 visievorming: Allereerst is het van belang de visie van uw gemeente te verhelderen. Waarom vindt u namens de gemeente burgerinitiatieven belangrijk, wat wilt u met ondersteuning van deze initiatieven bereiken? Hoe staat uw gemeente er op dit moment voor?

Tabblad 2 activiteiten: De tweede stap gaat in op de uiteenlopende activiteiten die u kunt ondernemen om initiatieven te ondersteunen.

Tabblad 3 organisatie: Bij de derde stap komt aan bod hoe u de ondersteuning intern in het ambtelijke apparaat kunt organiseren.

Tabblad 4 uitvoering: Deze stap betreft de uitvoering. Wat is de juiste houding voor de ambtenaar bij het ondersteunen van initiatieven?

Tabblad 5 doorwerking: De laatste stap is de evaluatie en doorwerking. Wat kunt u leren van initiatieven die u heeft ondersteund. En wat zijn vervolgacties als u het initiatief heeft geholpen?



www.helpenburgerinitiatief.nl

Kijk voor meer informatie en voorbeelden op de website www.helpenburgerinitiatief.nl. In de tekst wordt ook regelmatig naar de website verwezen. Deel op de website kennis en ervaringen met collega-ambtenaren en zorg dat burgerinitiatieven een verrijking worden voor uw gemeente!

Training

De training 'Help! Een burgerinitiatief' geeft antwoord op verschillende vragen van ambtenaren die worstelen met burgerinitiatieven. Zie www.helpenburgerinitiatief.nl voor meer informatie.

Waaier

Als u behoefte heeft aan concrete voorbeelden van gemeenten die hier al mee bezig zijn, kunt u de waaier 'help een burgerinitiatief' erbij pakken. Deze waaier staat vol met inspirerende praktijkvoorbeelden [ook te downloaden op site]



Woordenwolk

Bent u geïnteresseerd in onderstaande onderwerpen? Neem dan een kijkje op de volgende pagina voor een doorverwijzing naar meer informatie in dit boek.

Burgerinitiatieven

Behoeften initiatiefnemers
Procesondersteuning

Wat heb ik aan een intermediair
Plan van aanpak

Legitimeren
Interne organisatie

Financiële ondersteuning
Regie bij burger of gemeente

Zelfbeheer en zelfbestuur
Verankering in de organisatie

Verskil formele of informele initiatieven
Subsidiemogelijkheden

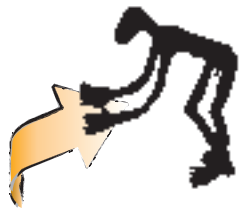
Voucherregelingen
Representativiteit

Spanning front-office en back-office
Angsten van burgers

Politiek en burgerinitiatieven
Moeilijk bereikbare groepen

Evalueren
Welke houding
Communicatie







Behoeften
initiatiefnemers
-15-



Proces-
ondersteuning
-35-

Wat heb ik aan een
intermediair
-39-

Plan van aanpak
-63-

Legitimeren
-27-

Interne organisatie
-53-

Financiële
ondersteuning
-30-

Regie bij burger
of gemeente
-64-

Zelfbeheer en
zelfbestuur
-29-

Verankering in
de organisatie
-57-

Vershil formele of
informele initiatieven
-51-

Burgerinitiatieven

Gemeente heeft
behoefte aan
initiatieven



Subsidie
mogelijkheden
-41-

Voucherregelingen
-30-

Representativiteit
-62-



Spanning frontoffice
en back-office
-53-

Angsten van burgers
-80-

Politiek en
burgerinitiatieven
-76-



Moeilijk bereikbare
groepen
-61-

Evalueren
-85-

Welke houding
-75-

Communicatie
-56-, -60-

De veranderende rol van de naoorlogse overheid en de drie generaties burgerparticipatie

De afgelopen halve eeuw heeft de rol van de overheid zich ontwikkeld van een voorschrijvende en verzorgende naar een verbindende en faciliterende overheid. Daarmee veranderen houding en gedrag van bestuur, ambtenaren en burgers. Tot begin jaren zeventig was de rol van overheid die van regelgever en probleemoplosser, die van iemand die anderen zorg uit handen neemt. Inspraak was er niet. Het was de periode van de opbouw van de verzorgingsstaat waarin brede voorzieningen werden georganiseerd met solidariteit als uitgangspunt. Door de democratiseringsbeweging in de 60-er en 70-er jaren kwam inspraak van de grond. Deze 1e generatie burgerparticipatie is het wettelijke recht dat burgers hebben op inspraak, bijvoorbeeld in RO-procedures.

In de laatste twee decennia van de 20e eeuw kwam onder druk van bezuinigingen en het no-nonsense beleid verandering in de overheidsrol. De overheid trok zich terug en koos voor een zakelijke opstelling. Als vangnet bleven er voorzieningen, maar zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid namen in belang toe. In deze periode kwam de interactieve beleidsvorming op, de 2e generatie burgerparticipatie. Burgers mochten meepraten en meedenken over de voorstellen van de overheid, en dat past bij meer zelfredzaamheid en verantwoordelijkheid.

Deze terugtrekkende overheid bleek tot ongewenste ongelijkheid in de samenleving te leiden. Dat was aanleiding om in het nieuwe millennium te zoeken naar een rolverdeling met een gedeelde verantwoordelijkheid. Van zowel overheid als burgers worden aanpak en inzet verwacht. Het gaat hier om een actieve overheid die burgers, bedrijven en organisaties betreft bij het formuleren en bereiken van maatschappelijke doelstellingen. Maar het initiatief kan nadrukkelijk ook uit de samenleving komen. Het primaat ligt niet altijd bij de politiek. De overheid nodigt uit, stimuleert, verbindt en vult hiaten op. Bij deze periode en rol past de 3e generatie burgerparticipatie: het burgerinitiatief. In de uitwerking van sommige burgerinitiatieven worden de eerste contouren van een 4e generatie zichtbaar: vormen van burgerbestuur...

De drie generaties burgerparticipatie sluiten elkaar niet uit, maar bestaan naast elkaar: gemeenten hanteren zowel de wettelijke inspraak, als vele vormen van interactieve beleidsontwikkeling én burgerinitiatieven. Bij elke participatievorm passen andere methoden, middelen en activiteiten. In dit werkboek beschrijven we de meest bruikbare methodes en activiteiten om om te gaan met burgerinitiatieven.



Stap 1. Visievorming: **Waarom wil ik wat met burgerinitiatieven?**

1. Wat is een burgerinitiatief en welke initiatieven onderscheiden we?
2. Waarom zijn burgerinitiatieven interessant voor mijn gemeente?
3. Welke ondersteuningsbehoefte hebben initiatiefnemers?
4. Wat kan en wil een gemeente voor burgerinitiatieven betekenen?
5. Wat doet mijn gemeente met burgerinitiatieven?

Werkblad 1: Test: Bepaal in welke ontwikkelingsfase uw gemeente zich bevindt

Werkblad 2: Inventarisatie activiteiten



Stap 1. Visievorming:
Waarom wil ik wat met burgerinitiatieven?

1. Wat is een burgerinitiatief en welke initiatieven onderscheiden we?
2. Waarom zijn burgerinitiatieven interessant voor mijn gemeente?
3. Welke ondersteuningsbehoefte hebben initiatiefnemers?
4. Wat kan en wil een gemeente voor burgerinitiatieven betekenen?
5. Wat doet mijn gemeente met burgerinitiatieven?

Werkblad 1: *Test: Bepaal in welke ontwikkelingsfase uw gemeente zich bevindt*

Werkblad 2: *Inventarisatie activiteiten*

1

Visievorming: Waarom wil ik wat met burgerinitiatieven?

1. **Wat is een burgerinitiatief en welke initiatieven onderscheiden we?**

Het begrip 'burgerinitiatief' heeft twee betekenissen en dat zorgt soms voor verwarring. Het formele burgerinitiatief staat voor het recht van de burger om een onderwerp op de agenda van de volksvertegenwoordiging te zetten. Daar gaat het nu niet om. In dit werkboek gaat het om een nieuwe vorm van maatschappelijk initiatief. Het betreft initiatieven van groepjes burgers die de handen ineen slaan en samen bijvoorbeeld een park onderhouden, asielzoekers helpen, gehandicapten een dagje uit bezorgen, parkeeroverlast bestrijden, maaltijden uitdelen, of een buurtrestaurant beheren. In de praktijk ook wel bekend als bewonersinitiatieven.

Juist kleinschalige burgerinitiatieven zijn een bron van hoop. Meer dan de routinematig opererende officiële civil society organisaties worden zij geassocieerd met experiment, creativiteit, vernieuwing, luisteren en ruimte bieden. Via burgerinitiatieven kunnen burgers op een zinvolle manier vorm geven aan hun eigen leven, zich nuttig maken voor de maatschappij, problemen oplossen waar de overheid niet aan toe komt, of waar de politiek zich niet toe geroepen voelt.



Recente belangstelling

In 2006 is het eerste wetenschappelijke onderzoek, 'Wat burgers bezielt' van Hurenkamp en collega's, afgerond naar hedendaagse kleinschalige burgerinitiatieven. Waarom kunnen kleinschalige burgerinitiatieven - terwijl deze al sinds jaar en dag bestaan - juist nu op meer aandacht en belangstelling rekenen? Het antwoord ligt in de herwaarderingstrend van de civil society

en burgerinitiatieven. In de ogen van velen zijn burgerinitiatieven en de civil society de sleutel tot minstens vijf grote maatschappelijke problemen, te weten: de kloof tussen burgers en bestuur; integratie en gebrek aan sociale cohesie; sociale uitsluiting; consumentisme; en agressief en brutaal gedrag (Tonkens, 2006).



Definitie

Wat is nu dé definitie van een burgerinitiatief? Het is niet mogelijk deze vraag eenduidig te beantwoorden. In de literatuur zijn verschillende definities terug te vinden, maar ze zijn vaak niet concreet, leggen verschillende nadrukken, of zijn zelfs tegenstrijdig. Onderstaand is een werkdefinitie voor het begrip 'burgerinitiatief':

Een burgerinitiatief is ...

'een initiatief van één of meer burgers dat onverplicht wordt opgestart ten behoeve van anderen of de samenleving'.

- Een initiatief ontstaat uit ideële bewegingen. De aanleiding van een initiatief kan een ervaring uit het eigen leven zijn, een ervaring uit het leven van iemand uit de directe omgeving, of een maatschappelijke gebeurtenis.
- Een initiatief heeft een maatschappelijk relevant doel. Het initiatief gaat dus verder dan individueel eigenbelang of individueel genoeg en heeft een meerwaarde voor de samenleving.
- Een initiatief heeft geen winstoogmerk. Het start onverplicht en onbetaald, maar kan op den duur wel een not-for profit economische activiteit worden of doorgroeien tot een eigen bedrijf.
- Een initiatief komt zoveel mogelijk uit eigen beweging tot stand, dus is niet afkomstig van de overheid, hoewel deze kan ondersteunen en soms zelfs een aanzet kan geven. Er is met andere woorden sprake van maatschappelijke zelfregulering.
- Het woord initiatief laat ruimte voor luchtige associaties. Een groepje burgers met een gemeenschappelijk doel kan vrij snel organisatiekenmerken krijgen. Bij de start kent een initiatief echter (nog) geen formeel organisatiestatuu (zoals een stichting of vereniging).



Grote kleine kansen atlas

De grote kleine-kansen atlas laat ter inspiratie een 60-tal voorbeelden zien van wat het maatschappelijk burgerinitiatief aan schatten oplevert. Een bonte verzameling van rijp en groen, ingestoken door mensen zelf, dan wel door een voorzet van opbouwwerkers of verwante professionals op gang gekomen. Zie: www.kansenatlas.nl



Maatschappelijke initiatieven

Een sterk aan burgerinitiatief gerelateerde begrip is het maatschappelijk initiatief. De insteek van een maatschappelijk initiatief is echter breder dan bij een burgerinitiatief. Bij maatschappelijke initiatieven kunnen niet alleen burgers, maar ook andere partijen uit de samenleving een initiatief starten. Van een maatschappelijk initiatief is dus sprake indien één of meerdere burgers en/of rechtspersonen (denk aan: verenigingen, stichtingen en/of bedrijven) een initiatief neemt/nemen ten behoeve van anderen of de samenleving. Ook voor deze initiatieven geldt dat deze onverplicht en onbetaald worden gestart.

2. Waarom zijn burgerinitiatieven interessant voor mijn gemeente?

Om uiteenlopende redenen kunnen burgerinitiatieven interessant zijn voor gemeenten. We noemen er aan aantal. Sommige heeft u wellicht zelf al bedacht. Andere redenen openen mogelijk nieuwe perspectieven voor u. Neem onderstaande checklist eens door om te bepalen waarom burgerinitiatieven interessant kunnen zijn voor u.



Checklist

• aanboren capaciteit en kwaliteit uit de stad / gemeente	ja / nee
• stimuleren eigen verantwoordelijkheid bevolking	ja / nee
• grotere betrokkenheid bij eigen wijk of stad stimuleren	ja / nee
• bevorderen sociale cohesie en integratie	ja / nee

• grotere burgertevredenheid	ja / nee
• meer invloed en meebeslissen bij bewoners zelf willen leggen	ja / nee
• aanpakken maatschappelijke problemen	ja / nee
• u wilt van burgerparticipatie in overheidsinitiatieven naar overheidsparticipatie in burgerinitiatieven	ja / nee
• de kloof tussen burgers en bestuur verkleinen	ja / nee
• sociale uitsluiting tegengaan	ja / nee
• tegenwicht bieden aan consumentisme	ja / nee
• tegengaan van agressief en brutaal gedrag	ja / nee
• creativiteit van burgers in het publieke domein benutten	ja / nee
• als gemeente bezuinigen door burgers in te schakelen	ja / nee

Een ambtenaar kan bij burgerinitiatieven twee petten hebben. De pet van ondersteuner van het initiatief: wat zijn de behoeften van het initiatief, en hoe spring ik daar op in. Maar ook de pet van hoeder van het belang van de gemeente. Een initiatief kan recht tegen gemeentelijk beleid of activiteiten in druisen. Initiatieven en gemeentelijke activiteiten zullen elkaar dan tegenwerken. Dat is zonde van de energie van de initiatiefnemer, en zonde voor de activiteiten van de gemeente zelf. In dat geval zult u waarschijnlijk weinig ondersteuning bieden aan het initiatief, het mogelijk zelfs verbieden of samen met initiatiefnemers nagaan hoe het passend gemaakt kan worden. Uw aanpak van het ondersteunen van initiatieven is afhankelijk van welke doelen u nastreeft. Minstens zo bepalend voor de aanpak is de ondersteuningsbehoefte van initiatiefnemers.



Burgerinitiatieven: een belangrijke maatschappelijke verandering

De komende jaren verandert het energielandschap drastisch en burgers zullen daarin veel actiever zijn dan nu. De energieproductie verplaatst zich van grote organisaties naar tal van kleinschalige, lokale organisaties, waarin burgers veel actiever zijn dan nu. Deze verplaatsing is ook zichtbaar bij voedselproductie en vervoer. Een ander duidelijk voorbeeld van technology driven kanteling is de informatievoorziening met behulp van ICT. Als

burgers binnen deze maatschappelijke sectoren steeds actiever worden, dan mag u met recht spreken van een significante maatschappelijke verandering. Klopt deze veronderstelling dan zijn de burgerinitiatieven, waarover dit boek gaat, de voortekenen van nog veel meer dat komen gaat.

3. Welke ondersteuningsbehoefte hebben initiatiefnemers?

Er is uitgebreid onderzoek gedaan naar behoeften van initiatiefnemers. Daaruit kwamen een aantal belangrijke ondersteuningsbehoeften naar voren. Check aan de hand van onderstaande lijst of u van al deze behoeften al op de hoogte bent.



Checklist

• inschatten of iets haalbaar is	ja / nee
• nagaan of het juridisch is toegestaan	ja / nee
• organisatievorm zoeken: hoe organiseer ik het?	ja / nee
• schrijven van plannen/subsidieaanvraag	ja / nee
• financiering krijgen/aanvragen	ja / nee
• capaciteit: kan zijn een plek, of mankracht, of andere middelen	ja / nee
• het leggen van de juiste contacten/netwerk	ja / nee
• publiciteit	ja / nee
• hoe breng ik het idee verder?	ja / nee
• opschalen naar andere wijken / organisaties	ja / nee
• motivatie	ja / nee

Deze opsomming geeft aan dat de behoeften uiteen kunnen lopen. Zij zijn vooral verschillend per initiatief en per initiatiefnemer. Zo zijn er initiatiefnemers die het liefst zo weinig mogelijk met de overheid te maken hebben en initiatieven die specifieke ondersteuning nodig hebben. Er zijn ook initiatiefnemers die acties oppakken uit frustratie, omdat de overheid dit niet oppakt. Eigenlijk zouden zij willen zien dat de overheid het wel oppakt, en dus hopen ze dat de overheid het initia-

tief overneemt. Hoe komt u achter de behoeften van initiatiefnemers in uw gemeente? Een belangrijke bron van informatie zijn initiatieven die er waren en zijn in uw gemeente. Deze informatie biedt geen zekerheid over de behoeften van toekomstige initiatieven. In de komende hoofdstukken leest u hoe u deze initiatieven kunt vinden en hoe u ze kunt opsporen. Daarnaast leest u ook hoe u met hen de ondersteuning kunt evalueren.

4. Wat kan en wil een gemeente voor burgerinitiatieven betekenen?

De doelen die u wilt bereiken en de behoeften van initiatiefnemers dragen bij aan uw visievorming. Welk toekomstplaatje heeft u voor ogen, wat is de rol van burgerinitiatieven in de samenleving en wat draagt de gemeente er aan bij om dit te realiseren? Aan de hand van de vragen in onderstaande checklist kunt u eenvoudig uw eigen visie bepalen.



Checklist, Waarom wilt u iets met burgerinitiatieven:

- Wilt u ruimte geven aan nieuwe ideeën? Of is het uitgangspunt bestaand beleid en voorkeuren van de politiek, waardoor er weinig ruimte overblijft voor nieuwe ideeën?
- Wat doet u met initiatieven die helemaal tegen beleid ingaan?
- Ziet u samenwerking tussen gemeenten en initiatieven als een relatie waarbij de gemeente het initiatief verder helpt, of als een relatie die ook de gemeente verder kan helpen?
- Waaraan hebben initiatieven in uw gemeente behoefte? (betrokkenheid, waardering, erkenning, weerklank, luisterend oor, subsidie)?

Mocht u het lastig vinden om een antwoord te formuleren op deze vragen, kunt u gebruik maken van de test op pagina 18 aan het eind van dit hoofdstuk.

5. Wat doet mijn gemeente met burgerinitiatieven?

Voordat u nieuwe activiteiten organiseert, is het verstandig eerst goed te kijken wat uw gemeente al doet met burgerinitiatieven. Maak dus eerst een scan van de stand van zaken, een 0-meting. Waarschijnlijk doet uw gemeente al wat, hoewel dit mogelijk niet als ondersteuning van burgerinitiatief benoemd wordt. Wellicht is het nu het belangrijkste om niet nieuwe activiteiten te organiseren, maar om bestaande activiteiten slechts te herschikken, af te stemmen of te communiceren. Of misschien hoeft er wel helemaal niets meer te gebeuren!

Maak gebruik van het werkblad aan het eind van dit hoofdstuk op pagina 23 en kijk hoe uw gemeente ervoor staat. Vul deze checklist niet helemaal alleen in. Collega's, initiatiefnemers en oud-initiatiefnemers en organisaties die initiatieven ondersteunen kunnen u van waardevolle informatie voorzien. Denk bij collega's in ieder geval aan: beleidsambtenaren, raadsgriffiers, bestuursondersteuners, communicatiemedewerkers en wijkconsulenten.



Initiatievenmakelaar: 'duizendpoot'

Maatschappelijke initiatieven kunnen ondersteuning gebruiken. Die steun wordt steeds vaker door steeds meer personen en instanties aangeboden. Hoe beter de ondersteuning, des te beter de initiatieven. Initiatievenmakelaars zijn een voorbeeld van personen die praktische ondersteuning verlenen aan maatschappelijke initiatieven. Een initiatievenmakelaar is een intermediair die bemiddelt tussen initiatiefnemers en ondersteunende organisaties zoals een gemeente, een fonds of een bedrijf. Andere namen: buurtcoach, ideeënmakelaar, service-organisatie, talentcoach of opbouwmedewerker nieuwe stijl. Het is mogelijk als gemeente een dergelijke intermediair binnen de organisatie te halen of buiten de organisatie in te schakelen.

Werkblad 1

Test: Bepaal in welke ontwikkelingsfase uw gemeente zich bevindt

Aan de hand van deze test¹ is het mogelijk te bepalen in welke ontwikkelingsfase uw gemeente zich bevindt. Het kan zijn dat uw gemeente al veel doet op het gebied burgerinitiatieven of zelfs voorop loopt. Het is ook mogelijk dat uw gemeente zich nog in de beginfase bevindt. Kies steeds voor het antwoord dat het dichtst bij de opvatting van uw gemeente ligt.

1. Visie op taak gemeente

- A. Burgerinitiatieven zijn van de burgers zelf; daar moet de overheid vanaf blijven.
- B. Burgerinitiatieven zijn van de burgers zelf, maar de gemeente kan deze initiatieven tot op zekere hoogte wel ondersteunen en faciliteren.
- C. Burgerinitiatieven verdienen extra aandacht; dat moet u als gemeente stimuleren.
- D. Burgerinitiatieven zijn afhankelijk van overheidssteun.

2. De opbrengst van burgerinitiatieven

- A. Burgerinitiatieven zijn van waarde voor degene die het initiatief neemt (zelfontplooiing, participatie aan maatschappelijk verkeer).
- B. Burgerinitiatieven hebben alleen waarde als er vanuit de maatschappij behoefte aan is.
- C. Burgerinitiatieven zijn van groot belang voor de lokale overheid. Deze initiatieven spelen namelijk een grote rol bij bijvoorbeeld de wijkaanpak (sociale cohesie, integratie).
- D. Burgerinitiatieven hebben natuurlijk veel waarde, maar als u als gemeente sturing kunt geven levert het nog meer op.

3. Eventuele knelpunten bij burgerinitiatieven kunnen vooral worden verklaard door...

- A. Ontwikkelingen in de samenleving.
- B. Het functioneren van sommige initiatiefnemers zelf.
- C. Slechte randvoorwaarden, zoals het ontbreken van begrijpelijke formulieren en van voldoende fondsen/subsidies.
- D. De wijze waarop gemeenten, andere overheden en andere organisaties omgaan met deze initiatieven.

¹ Deze test is deels gebaseerd op de Typetest vrijwilligersbeleid van de Commissie Vrijwilligersbeleid.

4. Beleid voor burgerinitiatief

- A. Er is geen specifiek beleid geformuleerd, maar er wordt wel aandacht aan geschonken in het wijk- en buurtbeheer.
- B. Er is geen beleid geformuleerd, maar er is wel een goede subsidieregeling voor burgerinitiatieven.
- C. Het beleid bestaat vooral uit een subsidieregeling en een aantal stimuleringsmaatregelen op specifieke onderwerpen.
- D. Er is een nota burgerparticipatie/initiatieven en dat beleid wordt ook uitgevoerd. Eens in de 3 tot 6 jaar wordt bezien of de nota moet worden bijgesteld.

5. Burgerinitiatieven moeten vooral door de gemeente...

- A. Genegeerd worden.
- B. Gestimuleerd worden.
- C. Gefaciliteerd worden.
- D. Geregisseerd worden.

6. Inzet instrumenten

Gemeenten kunnen verschillende instrumenten inzetten ter ondersteuning van burgerinitiatieven. Hoeveel van onderstaande instrumenten worden in uw gemeente ingezet?

Omcirkel het aantal dat overeenkomt met uw gemeente.

- Praktische ondersteuning, bijvoorbeeld een ruimte beschikbaar stellen
- Informatieverstrekking.
- Fondsen, vouchers, bewonersbudgetten of andere financiële regelingen.
- Sociale kaart burgerinitiatieven is aanwezig om door te kunnen verwijzen naar andere ondersteuners.
- Loket, ideeënbus of andere mogelijkheden waar bewoners met hun initiatieven terecht kunnen.
- Database met een overzicht van burgerinitiatieven ter inspiratie van andere initiatiefnemers.
- Overige instrumenten

- A. 0
- B. 1 - 2
- C. 3 - 5
- D. 6 of meer

7. Hoe ziet het beleid rond burgerinitiatieven er in uw mooiste dromen uit?

- A. Dat hangt helemaal af van de initiatiefnemers zelf en van ontwikkelingen in de maatschappij.
- B. Initiatiefnemers zijn dan goeddeels in staat om op eigen benen te staan.
- C. De gemeente weet burgers dan te mobiliseren om aan te sluiten bij een zorgvuldig uitgestippelde koers.
- D. Burgerinitiatieven leveren dan een belangrijke bijdrage aan maatschappelijke doelen.

8. Burgerinitiatievenbeleid...

- A. Valt onder de verantwoordelijkheid van de gemeentelijke afdelingen, die zich bezighouden met beleidsterreinen als cultuur, leefbaarheid, duurzaamheid en gezondheid.
- B. Moet zoveel mogelijk worden overgelaten aan een of meer ondersteuningsorganisaties; daar zitten immers de professionals.
- C. Heeft behoefte aan specifieke aandacht, maar moet daarnaast ook een plek hebben in aanpalende beleidsterreinen.
- D. Heeft behoefte aan specifieke aandacht en dus een eigen plek in het gemeentelijke apparaat.

9. De beste burgerinitiatieven ontstaan...

- A. Spontaan.
- B. Door incidentele stimuleringsmaatregelen.
- C. Als er voldoende ondersteuning is.
- D. Door een goed netwerk te creëren.

10. De mogelijkheid tot beïnvloeding van burgerinitiatieven is...

- A. Nihil; initiatiefnemers laten zich niet sturen.
- B. Beperkt; je kunt ideeën aanreiken, maar het is uiteindelijk aan initiatiefnemers zelf om te bepalen wat ze ermee doen.
- C. Redelijk groot; initiatiefnemers hebben behoefte aan professionele sturing.
- D. Groot, omdat de gemeente middelen beschikbaar stelt.



Ontwikkelingsfasen

U bent klaar met het beantwoorden van de vragen. Antwoord A is 10 punten, B is 20 punten, C is 30 punten en D is 40 punten waard. Tel uw punten op en bepaal in welk ontwikkelingsstadium uw gemeente zich bevindt. Er is geen goed of fout. Aan de hand van de uitslagen van de test wordt het wel gemakkelijker gemaakt uw werkzaamheden uit te voeren, doordat u nu een uitgangspositie heeft.

I. Overheid op afstand

II. Overheid als facilitator

III. Overheid als stimulator

IV. Overheid als dirigent

I: tot 180 punten

II: 180 - 270

III: 270 - 360

IV: 360 of meer

Een score tot 180 punten: I. Overheid op afstand

Initiatieven afkomstig van burgers binnen de samenleving ontstaan als er behoefte aan is. Het is spontaan en actief, omdat mensen geheel onverplicht werkzaamheden op zich nemen. Dat is de charme van burgerinitiatieven en terughoudendheid van de overheid ten aanzien van het geven van inhoud en richting aan dit soort positieve en spontane maatschappelijke processen is dan ook op zijn plaats. Ontwikkelingen doen zich gewoon voor, reguleren zichzelf en de goede initiatieven blijven bestaan. De sterken overleven. Zo krijgt u ook een sterke sector, gedragen door burgers.

Tip:

Probeer uzelf als gemeente door te ontwikkelen. Ga eens na hoe initiatiefnemers de huidige situatie ervaren. Er zijn initiatiefnemers die de vrijheid waarderen, maar er zijn er ook een aantal die op sommige onderdelen ondersteuning nodig hebben. Misschien is het mogelijk als gemeente door te ontwikkelen naar bijvoorbeeld facilitator van burgerinitiatieven.

Een score van 180 tot 270: II. Overheid als facilitator

Burgerinitiatieven ontstaan spontaan binnen het maatschappelijk veld. Daar hoeft u als gemeente geen initiatief toe te nemen, maar u kunt het wel actief ondersteunen. Als lokale overheid moet u ervoor zorgen dat initiatiefnemers zelfstandig goed kunnen blijven gedijen. De overheid ziet professionalisering van ondersteuningsorganisaties als een van de grootste opdrachten voor de toekomst. Daarvoor is het nodig dat een aantal voorzieningen en randvoorwaarden goed geregeld zijn, zoals basissubsidies, accommodaties en kennisverspreiding.

Tip:

Het kan geen kwaad als gemeente te blijven door ontwikkelen. Kijk eens naar de mogelijkheid regelgeving voor burgerinitiatieven te vereenvoudigen. En op welke punten heeft de ondersteuning verbetering nodig?

Een score van 270 tot 360: III. Overheid als stimulator

Burgerinitiatieven ontstaan grotendeels spontaan, maar initiatieven kunnen ook worden gestimuleerd. Een goede ondersteuningsstructuur en lokale infrastructuur worden gekoppeld aan verschillende stimuleringsmogelijkheden. De lokale infrastructuur wordt met name bevorderd door aandacht te schenken aan de waardering en de erkenning van initiatiefnemers. Ook wordt veel aandacht besteed aan netwerken. Het contact tussen lokale overheid en initiatiefnemers wordt bevorderd door ondersteuningsorganisaties en professionals regelmatig te betrekken bij de ontwikkeling van beleid.

Tip:

Analyseer als gemeente het burgerinitiatievenveld om keuzes goed te kunnen onderbouwen en te verantwoorden, ook naar het veld zelf toe. Zoek naar een balans tussen vraag en aanbod, dus ondersteunen en stimuleren.

Een score van 360 of meer: IV. Overheid als dirigent

Er is niet alleen aandacht voor de randvoorwaarden en faciliteiten van burgerinitiatieven. Het beleid rond burgerinitiatieven is zelfs centraal geformuleerd en bevat heldere doelen, prioriteiten en een realistisch budget. Tevens is binnen het beleid duidelijk uitgewerkt wat de samenhang is met andere beleidsterreinen. Burgerinitiatieven worden ingezet om eigen doelen te realiseren.

Tip:

Evalueer regelmatig wat er in het veld leeft om op de hoogte te blijven. Controleer of u de zelfstandigheid van initiatieven wel voldoende ruimte geeft.



Werkblad 2

Inventarisatie activiteiten: Wat doet uw gemeente al?

- Bestaat er al visie en beleid op dit terrein? Mogelijk worden burgerinitiatieven anders benoemd, maar komen ze wel terug op de beleidsterreinen van bijvoorbeeld vrijwillige inzet, participatie/inspraak of de WMO.
- Wat is er in uw gemeente mogelijk op het gebied van burgerinitiatieven?

Praktische ondersteuning, bijvoorbeeld een ruimte beschikbaar stellen	ja / nee
U geeft informatie	ja / nee
U helpt bij het concretiseren van ideeën	ja / nee
U pakt zelf als kartrekker initiatieven op	ja / nee
U koppelt bestaande initiatieven aan elkaar	ja / nee
Bewoners hebben de mogelijkheid om zelf beleid te maken en activiteiten uit te voeren, bijvoorbeeld door wijk/bewonersbudgetten of zelfbestuur	ja / nee
sociale kaart burgerinitiatieven is aanwezig om door te kunnen verwijzen naar andere ondersteuners buiten gemeente om	ja / nee
anders	ja / nee

- Wordt daar gebruik van gemaakt door burgers? Op welke manieren?
- Hoe tevreden waren de burgers en de ambtenaren over deze ondersteuning?
- Hoe is geregeld waar bewoners met hun initiatieven terecht kunnen en hoe u zelf initiatieven opspoort?

één loket: wie, waar?	ja / nee
ideeënbus	ja / nee
per dienst een loket	ja / nee
brieven/voorstellen aan raad en college	ja / nee
formeel burgerinitiatief bij de gemeenteraad	ja / nee
alle ambtenaar zijn te benaderen	ja / nee
prijsvragen	ja / nee
er is niets geregeld	ja / nee

- Is er aandacht voor moeilijk bereikbare doelgroepen zoals jongeren, ouderen, gehandicapten, allochtonen?
- Is de eigen organisaties op orde om om te gaan met initiatieven?
 - Wat gebeurt met initiatieven die niet binnen de ambtelijke structuur passen, bijvoorbeeld omdat ze bij meerdere, of bij geen, beleidsterreinen passen?
 - Wie pakt initiatieven op als initiatiefnemers bij een gemeente aankloppen? Gaan initiatieven bijvoorbeeld eerst naar de gemeenteraad, het college, of een speciale ambtenaar?
 - Is de afhandeling en ondersteuning geregeld? Zijn er bijvoorbeeld afspraken over een vaste contactpersoon (bijvoorbeeld initiatievenmakelaar of griffie)?
 - Is er voldoende kennis over burgerinitiatieven beschikbaar?
 - Is er draagvlak om initiatieven te ondersteunen?
- Hoe is de informatie naar burgers en de interne communicatie onder ambtenaren geregeld? Weet iedereen bij wie je waarvoor moet zijn?
- Hoe denkt de politiek (raad en college) over burgerinitiatieven en wat vindt zij belangrijk?
- Maak een SWOT-analyse: wat gaat goed, wat kan beter, welke aanvullingen en verbeteringen zijn nodig?
- Hoe is het ondersteuningsaanbod geregeld van uw gemeente?

Is er communicatie over procedures?	ja / nee
Is de stand van zaken bekend van de in behandeling genomen initiatieven?	ja / nee
Wordt er actief geïnformeerd over subsidiepunten?	ja / nee



Stap 2. Activiteiten: **Wat kan ik doen om burgerinitiatieven te ondersteunen?**

1. Welke aanknopingspunten zijn er voor activiteiten van gemeenten om burgerinitiatieven te ondersteunen?
2. Welke rol is er bij burgerinitiatieven in directe relatie met de eigen taak en belangen van de gemeente?
 1. Signaleren
 2. Zoeken: opsporen van initiatieven
 3. Legitimeren: wel of niet toestaan van initiatieven
 4. Inpassen in bestaand beleid
 5. Het initiatief gereed maken voor politieke besluitvorming
3. Hoe ziet een ondersteunende rol eruit van gemeenten die opstaan voor burgerinitiatieven als zodanig?
 - 3.1. Welke activiteiten leiden tot systeemvoorwaarden die burgerinitiatieven bevorderen?
 - 3.2. Welke activiteiten passen bij een algemeen faciliterende rol voor burgerinitiatieven?
 - 3.2.1. Wanneer en hoe meer intensief meedraaien met burgerinitiatieven?
 - 3.2.2. Wat zijn uw activiteiten nog als burgerinitiatieven vrijwel zelfstandig kunnen draaien of ondersteuning uit de samenleving kunnen halen?

Werkblad 3A: Waar staat uw gemeente?

Werkblad 3B: Waar staat uw ambtelijke werkcultuur?

Werkblad 4: Praktische zaken die bepalend zijn voor het succes van initiatieven



Stap 2. Activiteiten: **Wat kan ik doen om burgerinitiatieven te ondersteunen?**

1. Welke aanknopingspunten zijn er voor activiteiten van gemeenten om burgerinitiatieven te ondersteunen?
2. Welke rol is er bij burgerinitiatieven in directe relatie met de eigen taak en belangen van de gemeente?
 1. Signaleren
 2. Zoeken: opsporen van initiatieven
 3. Legitimeren: wel of niet toestaan van initiatieven
 4. Inpassen in bestaand beleid
 5. Het initiatief gereed maken voor politieke besluitvorming
3. Hoe ziet een ondersteunende rol eruit van gemeenten die ontstaan voor burgerinitiatieven als zodanig?
 - 3.1. Welke activiteiten leiden tot systeemvoorwaarden die burgerinitiatieven bevorderen?
 - 3.2. Welke activiteiten passen bij een algemeen faciliterende rol voor burgerinitiatieven?
 - 3.2.1. Wanneer en hoe meer intensief meedraaien met burgerinitiatieven?
 - 3.2.2. Wat zijn uw activiteiten nog als burgerinitiatieven vrijwel zelfstandig kunnen draaien of ondersteuning uit de samenleving kunnen halen?

Werkblad 3A: Waar staat uw gemeente?

Werkblad 3B: Waar staat uw ambtelijke werkcultuur?

Werkblad 4: Praktische zaken die bepalend zijn voor het succes van initiatieven

2

Activiteiten: Wat kan ik doen om burgerinitiatieven te ondersteunen?

1. Welke aanknopingspunten zijn er voor activiteiten van gemeenten om burgerinitiatieven te ondersteunen?

Stelt u zich voor: u werkt in een eigentijdse gemeente die om allerlei redenen meerwaarde ziet in burgerparticipatie en in het stimuleren van burgerinitiatieven. Dan opent zich een baaierd aan mogelijkheden om zinvol bij te dragen aan het spontaan opkomende initiatief uit de samenleving. Het vergt uiteindelijk zelfs een radicaal andere werkhouding. Een overheid gericht op verrassingen, uitgaande van visie op hoofdlijnen, levend met complexiteit en samenwerking en minder gericht op planning, beheersing en autonoom handelen.

Het is nauwelijks doenlijk om een systematische lijst aan te bieden van activiteiten om burgerinitiatieven te ondersteunen. Dat zou een veel te grote mate van planbaarheid suggereren.

Elke situatie is anders. Een burgerinitiatief kan op duizend verschillende manieren van de grond komen. Het is net als een onderneming.

- Soms gebeurt het 'vanzelf': een briljante vondst, een geschikte ontmoeting, de vonk die overslaat, en een initiatief is geboren,
- Soms is er een moeizaam iteratief zoekproces nodig omdat er een reëel probleem bestaat, maar nog niet zomaar een geschikte oplossing.
- Soms zijn bureaucratisch competente, deskundige burgers met kapitaal-krachtige supporters aan de gang, soms is er een hele boel technische bijstand nodig om een plan te verrijken tot iets uitvoerbaars en kan een initiatief alleen met overheidssubsidie van de grond komen.
- Soms wordt een initiatief uit woede en verzet tegen gemeentelijke plannen geboren en moet eerst een hoop gemasseerd worden om een

redelijke vertrouwensrelatie te creëren. Soms zijn de verhoudingen hartelijk en coöperatief.

Deze omstandigheden en randvoorwaarden maken wel duidelijk dat er geen stappenschema te leveren is voor een productief interventiegedrag van gemeenten. Dat gedrag kan al gauw te bemoeierig zijn, maar even goed is het mogelijk dat de gemeente waardevolle kansen voorbij laat gaan om betekenisvolle meerwaarde toe te voegen aan initiatief van burgers, die ten slotte op veel terreinen amateurs zijn. Ergens tussen laissez-faire en doodknuffelen ligt een passende strategie, maar die is alleen situationeel goed in te vullen, met behulp van veel inlevingsvermogen en ervaring door de personen die zich er serieus mee bezighouden.

Hoe meer de hier bedoelde welwillende gemeente zich bezighoudt met burgerinitiatieven en ervaring opdoet met een voorwaardenscheppende rol, hoe beter zij in de loop van de tijd zal zijn toegerust om signalen op te vangen, en passend te reageren op de behoeften vanuit de samenleving aan bijstand en samenwerking met de gemeente.

Hier volstaan we met het aanreiken van voorbeelden en stukjes repertoire die van pas kunnen komen bij het kiezen van een proactieve en ondersteunende rol vanuit de gemeente.

Globaal onderscheiden we daarbij verschillende typen gemeenten afhankelijk van de vraag of zij burgerinitiatieven voornamelijk instrumenteel zien, in het directe verlengde van het gemeentelijk belang en beleid.



Het is natuurlijk ook mogelijk om verder weg gelegen indirecte belangen te onderkennen, waardoor de gemeente het verschijnsel burgerinitiatief meer intrinsiek zal waarderen, los van de directe eigen beleidsopdracht van de gemeente. Als sociaal kapitaal, leren van democratische waarden, saamhorigheidsgevoel, de kans op innovatie, buurtontwikkeling en dergelijke aspecten meer gewicht in de schaal leggen, zal de gemeente meer geneigd zijn zich algemeen dienstbaar op te stellen tegenover burgerinitiatieven.

Dit is de eerste grove indeling binnen dit hoofdstuk:

1. *Dichtbij het traditionele gemeentebelang blijvend,*
2. *Gericht op bredere maatschappelijke ontwikkeling.*

Binnen de algemeen ondersteunende taakopvatting zijn verdere onderverdelingen mogelijk, afhankelijk van de omstandigheden en het onderwerp. Hier kiezen we het volgende onderscheid:

- 2.1. *Systeemverandering*
- 2.2. *Adhoc ondersteuning*
 - 2.2.1. *Vergaande betrokkenheid van gemeente met het initiatief*
 - 2.2.2. *Minimale betrokkenheid, voorwaarden binnen de samenleving aanwezig*

2. Welke rol is er bij burgerinitiatieven in directe relatie met de eigen taak en belangen van de gemeente

Een gemeente heeft de keuze uit een groot scala van activiteiten die men kan inzetten om burgerinitiatieven te ondersteunen. Sommige activiteiten komen voort vanuit het belang van de gemeente:

-  1. *Signaleren*
U bent een antenne. U weet waar burgers mee bezig zijn, ook als u niet direct de capaciteit heeft om er iets mee te doen. Aanbeveling: houd constant contact met sleutelfiguren, zodat u weet wat er speelt.
-  2. *Zoeken: opsporen van initiatieven*
U bent meer dan alleen antenne in de wijk. In plaats van signalen af te wachten, gaat u actief op zoek naar en in gesprek met buurtbewoners. Wees u ervan bewust dat contact met burgers over hun initiatief beschouwd kan worden als een veelzeggende erkenning.
-  3. *Legitimeren: wel of niet toestaan van initiatieven*
U bent de afgevaardigde van de publieke zaak. Wees een eerlijke en open deskundige die burgers zo goed mogelijk vertelt over het functi-

oneren van de overheid. Laat mensen niet maanden aan een initiatief werken waarvan u al weet dat het niet zal worden overgenomen, omdat het niet in de regels past. Laat burgers direct weten of hun initiatief wel of niet past in het gemeentelijk beleid.



4. *Inpassen in bestaand beleid*

Als een bestaand of ontluikend burgerinitiatief mooi past in voorgenomen beleid, kunt u daar gebruik van maken. Door het initiatief in te passen in beleid, komt mogelijk de deur open te staan naar meer ondersteuning, zoals een duurzame financiering.



5. Het initiatief gereed maken voor politieke besluitvorming

Als het initiatief een besluit door college van B&W en eventueel gemeenteraad vereist kunt u het collegevoorstel opstellen en het door de ambtelijke organisatie loodsen.

3. Hoe ziet een ondersteunende rol eruit van gemeenten die ontstaan voor burgerinitiatieven als zodanig

Het waarden van burgerinitiatieven uit de samenleving naast de eigen aanbodgerichte publieke dienstverlening en politieke doelbereiking door de gemeentelijke organisatie is een fundamentele keuze. Deze keuze komt op verschillende manieren tot uiting in de werkcultuur van gemeentelijke ambtenaren. Het is duidelijk dat de politieke aansturing van het gemeentelijk apparaat bepalend is voor de uitkomst van deze keuzen.

- Zitten zij te wachten op instructies van boven of zien zij zichzelf als co-producenten van oplossingen van maatschappelijke problemen?
- Is bestuurskracht van gemeenten te meten door de eigen slagkracht en de kwaliteit van de eigen producten of is bestuurskracht de resultante van de wisselwerking tussen gemeenten en burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties?
- Worden complexiteit en onvoorspelbaarheid van ontwikkelingen om-

armd en gekoesterd of zo snel mogelijk gereduceerd en teruggebracht tot beheersbare elementen?

- Is initiatief van buiten een welkome uiting van eigen verantwoordelijkheid (hoe meer hoe beter) of een vervelende inbreuk op ambtelijke competenties?
- Zijn er altijd wel bezwaren uit oogpunt van bestaand beleid of regelgeving in te brengen of gaan we op zoek naar mogelijkheden om burgerinitiatief zo te plooiën dat het wel past?

Een klimaat van bezuinigingen en afslanking kan een zet in de richting geven van loslaten en overlaten van verantwoordelijkheden, maar 'voor hetzelfde geld' kan de meer restrictieve houding de wind in de zeilen krijgen onder het motto "we moeten ons tot de strikt noodzakelijke kerntaken beperken, dus de gemeente kan zich niet permitteren ook nog met allerlei hobbys en burgerinitiatieven bezig te houden"....

3.1. Welke activiteiten leiden tot systeemvoorwaarden die burgerinitiatieven bevorderen?

We kunnen natuurlijk blijven wachten tot we tegen burgerinitiatieven aanlopen, maar de gemeente kan ook structureel voorwaarden scheppen waardoor de kans op het ontstaan en welslagen van burgerinitiatieven merkbaar toeneemt. Deze categorie interventies behandelen we eerst, trouwens zonder volledigheid te pretenderen.

a. Bewoners zelfbestuur of zelfbeheer

Door bewoners zeggenschap te geven over de inrichting en het beheer van het gebied waar zij wonen, legt de gemeente een overheidstaak in particuliere handen. In veel gemeenten bestaat politieke weerstand tegen burgerbestuur. Er is daarvoor vaak weinig ruimte. Echter, met burgerbeheer ontstaan kansen die veel verder reiken dan alleen het verzorgen van openbaar gebied. Denk aan de sociale cohesie, de diversiteit en kwaliteit van de inrichting door eigen ideeën van bewoners, maar ook dat de betrokkenheid leidt tot een vermindering van vandalisme en zwerfvuil.



Zeggenschap bewoners

De Kersentuin is een unieke buurt in Utrecht/Leidsche Rijn. Het is ontstaan vanuit een visie op hoe mensen met elkaar kunnen samenwonen en samenleven met extra aandacht voor elkaar en voor de natuur. De Kersentuin toont aan dat bij de bouw en inrichting van (nieuwe) buurten veel aan het initiatief van (toekomstige) bewoners overgelaten kan worden. Het laat zien dat dat kan resulteren in een zeer leefbare buurt. Zie www.kersentuin.nl.



Burgerinitiatief en zelfbeheer: Beheer groen door bewoners in Culemborg

Vanaf 18 september 2004 zijn de wijkbewoners en de gemeente Culemborg officieel samen beheerder van de openbare ruimte in de wijk EVA-Lanxmeer. De bewoners nemen in nauwe samenwerking met de gemeente het openbaar groen voor hun rekening. Als organisatievorm voor het zelfbeheer is gekozen voor een aparte beheersstichting Terra Bella. De gemeente blijft eindverantwoordelijk, onder andere voor de veiligheid van de openbare ruimte. Zie: www.bel-lanxmeer.nl.

b. Financiële ondersteuning: Bewonersbudget of wijkbudget

De laatste jaren zijn veel gemeenten overgegaan tot het instellen van budgetten waarvoor bewoners voorstellen kunnen indienen. Meestal betreffen deze budgetten verbetering van de leefbaarheid in de wijk (groen, wegen en afval), of het stimuleren van meer onderlinge contacten tussen bewoners. Veel gemeenten zijn positief over deze budgetten, omdat het bewoners aanspoort om met initiatieven te komen. Uit onderzoek van Tonkens (2009) blijkt dat met name de voucherregeling de potentie heeft om uit te groeien tot een volwassen regeling waarmee de betrokkenheid van bewoners bij hun wijk en bij elkaar wordt vergroot. Het vouchersysteem, mits bewoners goede ondersteuning kunnen krijgen, is volgens haar beter toegankelijk dan andere systemen. Wijkbudgetten zijn gelden om bijvoorbeeld de cohesie van een dorp, wijk of buurt te bevorderen, de participatie te verbeteren en/of de leefbaarheid te vergroten. Geef burgers verantwoordelijkheid. Laat bewoners écht zelf beslissen wat er met het geld gebeurt.



De smederijen van Hoogeveen

Sinds 2005 zetten bewoners in Hoogeveen zich samen met gemeente, politie, welzijn en woningbouwcorporatie in voor een aanpak van wijk- en dorpsgericht werken. In negen dorpen, vijf wijken en vier buurten inventariseren bewoners onder begeleiding van een gebiedsregisseur de aanwezige ideeën. Elke 'smederij' krijgt een eigen budget, waarmee de bewoners de beste plannen kiezen en betalen op een verkiezingsavond. Zie: www.desmederijenvanhoogeveen.nl



Aanbesteden van welzijnstaken aan burgers

Voorbeeld. Het aanbesteden van welzijnstaken aan burgerinitiatieven (stadsdelen Amsterdam) of aanbesteding van wijk- of dorpsbudgetten aan burgerinitiatieven of wijk- en/of dorpsraden (Emmen)

c. Algemene ontmoetingsgelegenheden creëren om mensen samen te brengen

Een aantal gemeenten organiseert gemeentebrede acties om de bevolking te activeren tot betrokkenheid bij elkaar en de gemeente. De gemeente jaagt aan, stimuleert, faciliteert, brengt mensen en groepen samen. Projecten waarbij burgers onderling diensten uitruilen ('ik doe een boodschap voor jou en jij helpt me met de tuin') worden vaak door gemeenten en/of woningcorporaties gestart in het kader van de WMO.



Doorslaggevende factoren voor het stimuleren van burgerinitiatieven

- Buiten bestaande kaders denken
- Veel aandacht voor het proces
- Een creatieve manier van communiceren (qua publiciteit, individuele contacten, werkvormen en ludieke acties)
- De weg van de kleine stappen bewandelen (persoonlijke benadering van mensen en organisaties zet zoden aan de dijk, maar levert geen snelle winst en spectaculaire resultaten op de korte termijn op)
- Veel aandacht vanuit de gemeentelijke organisatie en vanuit maatschappelijke organisaties voor (kleine) signalen uit de samenleving: 'als ambtenaar en professional voortdurend met uitgestoken antenne rondlopen'

- Een persoonlijke benadering voorop stellen
- Capaciteiten en mogelijkheden centraal stellen i.p.v. problemen
- Niets opleggen maar de wensen en belevingswereld van bewoners als uitgangspunt nemen voor nieuwe acties
- Blijven vasthouden (er bovenop zitten) en motiveren en zo nodig naar onorthodoxe oplossingen zoeken
- Verbindingen en linken leggen in de volle breedte: tussen organisaties, personen, tussen verschillende disciplines, tussen uitvoerders en bestuurders, tussen lokaal en landelijk, tussen gemeente en organisaties
- Over 'smeermiddelen' beschikken of die bij/met partners kunnen organiseren

(uit: *Tussenevaluatie van Hellendoorn in Actie 2007*:
www.hellendoorninactie.nl)

d. Meer gericht initiatievenplatform of ideeënmarkt organiseren

Een gemeente die prijsvragen uitlooft voor goede ideeën, crowdsourcing benut om suggesties vanuit de samenleving te genereren, vergroot structureel de kans op initiatieven. Nog een stap verder gaat het organiseren van reguliere beursvloeren, ruilmarkten en ontmoetingskaders voor het samenbrengen van vraag en aanbod, van probleemhebbers en oplossingsbieders. Zeker als daar spelregels aan gekoppeld worden, zoals in Enschede: een probleemhebber wordt zelf geacht mee te werken aan de oplossing.



De Bloemenbuurt

De inwoners van de geherstructureerde Bloemenbuurt in Doetinchem kunnen iedere dag in voormalig basisschool Het Woonatelier terecht om een initiatief in te dienen. Het Wijkteam verzamelt en beoordeelt elke maand alle suggesties. Het Bewoners Initiatieven Loket gaat er vervolgens mee aan de slag en zorgt voor coördinatie. Groot voordeel is dat alle partijen (gemeente, woningcorporatie, wijkagent enz.) erin vertegenwoordigd zijn.

Zie www.debloemenbuurtbloeit.nl.



Jongerengemeenteraad kiest winnend project

Ieder jaar stelt de gemeenteraad van Leidschendam-Voorburg € 10.000 beschikbaar voor een project van inwoners of plaatselijke instellingen. De jongerengemeenteraad kiest het winnende project, dat dezelfde dag wordt bekrachtigd door de gemeenteraad. Initiatiefnemers kunnen het project indienen via een aanmeldingsformulier op de website van de gemeente.



Toolkit Beursvloer

De maatschappelijke beursvloer is een (twee)jaarlijks terugkerend, lokaal evenement waar maatschappelijke behoeften worden verhandeld: vraag en aanbod van vrijwilligerswerk in de meest brede zin van het woord. Het doel is om contacten en matches tot stand te brengen. Voorbeeld: plaatselijke EHBO-vereniging zoekt een trainingsruimte, een bedrijf stelt zijn pand beschikbaar en krijgt in ruil daarvoor voor 2 medewerkers een gratis Bedrijfs-hulpverlening training. Zie: www.beursvloer.com.

Tot zover de systeemingrepen die een gemeente kan introduceren om een soort infrastructuur te creëren waarbinnen burgerinitiatieven kunnen gedijen. Daarnaast kunnen ambtenaren natuurlijk steeds adhoc bij afzonderlijke initiatieven een ondersteunende rol spelen. En daarbij meer of minder intensief bij de vormgeving en inhoud van het initiatief betrokken zijn.

Toolkit bewonersinitiatieven

Deze digitale toolkit stelt het ministerie van VROM ter beschikking aan de 31 gemeenten die extra geld voor bewonersinitiatieven ontvangen en bestaat uit een pakket communicatiemiddelen.

Zie www.vrom.nl/bewonersinitiatieven



3.2. Welke activiteiten passen bij een algemeen faciliterende rol voor burgerinitiatieven?

Welke activiteit u inzet is afhankelijk van een aantal zaken, zoals de behoeften van de initiatiefnemers en de mogelijkheden van de gemeente om door te verwijzen. Daarnaast wordt de keuze van instrumenten ook beïnvloed door de visie van de gemeente op burgerinitiatieven en de ondersteuning ervan. Bij een bepaalde visie van de gemeente passen sommige instrumenten beter dan andere. Bijvoorbeeld: een ambtenaar die doorverwijst zal geen uitgebreide promotie organiseren. Een ambtenaar die regisseert zal acties aan het eigen bestaande beleid van de gemeente toetsen. Een samenwerker heeft oog voor mechanismen om het eigen beleid aan te passen op basis van input uit initiatieven.

Het is hierbij van belang dat u als gemeente niet de behoefte van de initiatiefnemers uit het oog verliest. Initiatiefnemers zijn niet allemaal op dezelfde manier georganiseerd en komen op verschillende manieren tot hun doel. Hierdoor hebben ze ook andere verwachtingen van de overheid. Sommige initiatieven redden het op eigen kracht en andere initiatieven hebben ondersteuning nodig. De inzet van de initiatiefnemer wordt dus ook bepaald door kenmerken als:

- Inhoud en doel van initiatief zijn duidelijk
- De initiatiefnemer wekt vertrouwen
- Het initiatief past binnen het beleid van de gemeente
- Er is hulp van derden (anderen dan de overheid)
- Het concept is bewezen.

U hebt diverse mogelijkheden om te faciliteren:

a. *Praktische ondersteuning:*

Als ambtenaar denkt u bij ondersteuning misschien snel aan hulp bij het maken van plannen of aanvragen van subsidies. Initiatieven kunnen al snel geholpen zijn met een paar praktische zaken, zoals voorbeelden van projectplannen, kopieerfaciliteiten, hulp bij de boekhouding, PR of kunnen beschikken over ruimtes.



Valkuil vastgoed

Veel burgers verliezen energie met het zoeken, onderhouden en betalen van een eigen ruimte, terwijl ze die niet echt nodig hebben. Vastgoed is een valkuil die enorm kan afleiden van het doel waarvoor het burgerinitiatief is begonnen. Veel slimmer is om gewoon in te trekken in bestaande ruimtes. Sterk voorbeeld zijn de VanHarteResto's die 's avonds maaltijden verzorgen in de keukens van ROC's. De Resto's hebben een goedkope ruimte en de ROC's verdienen hier iets aan.

b. Expertise inbrengen

In gesprek met de burger bent u een deskundige op het gebied van de overheid. U kent regels, gebruiken en procedures. Burgers hebben behoefte aan uitleg, zodat ze weten wat ze wanneer en in welke volgorde moeten doen.

c. Inbrengen van ervaringen van andere initiatieven

Als u al eerder met initiatieven heeft samengewerkt, bent u waarschijnlijk in staat om op basis van deze ervaringen nuttige tips mee te geven aan initiatiefnemers. Als u voorheen altijd heeft geëvalueerd met initiatiefnemers, zitten in deze evaluaties mogelijk ook aandachtspunten die voor dit ontluikende initiatief bruikbaar zijn.



Ervaringen en evaluaties beschikbaar maken voor alle burgers

U kunt er voor kiezen om ervaringen en evaluaties van burgerinitiatieven openbaar te maken. Dit kan inspirerend werken voor nieuwe initiatieven, en voorkomen dat initiatieven in dezelfde valkuilen vallen. In Friesland is een databank opgestart met projecten die meestal door burgers zijn gestart en uitgevoerd. Deze databank is te vinden op www.frijwilligerswurk.nl.

d. Procesondersteuning

Initiatiefnemers hebben soms een mooi idee, maar weten niet hoe ze dit moeten omzetten in concrete activiteiten en resultaten. Procesbegeleiding kan helder maken welke stappen genomen moeten worden en wat hier bij komt kijken. Een handige kapstok om deze stappen helder te krijgen, zijn de stappen die gezet worden bij projectmatig werken, zie hoofdstuk 4.1.

3.2.1. Wanneer en hoe meer intensief meedraaien met burgerinitiatieven?

In bepaalde omstandigheden kan incidenteel faciliteren onvoldoende zijn om initiatieven van de grond te krijgen. Bas van Stokkom en Nelleke Toenders vatten de wetenschappelijke literatuur samen over initiatieven in achterstandsgebieden op het gebied van veiligheid en concluderen dat de potentiële steunpilaren voor burgerinitiatieven te veel verspreid wonen om elkaar te vinden en om zelfstandig een project van de grond te kunnen krijgen. Daarom is in uitzonderlijke gevallen een meer sturende rol van de gemeente (cq van de politiek) gerechtvaardigd.

a. Het initiatief mede initiëren

Als burgers aangeven een initiatief te willen starten, kunt u daarop inspelen en u als mede-initiator opwerpen. U kunt helpen de eerste stap te zetten en in het begin de kar te trekken, bijvoorbeeld door een eerste bijeenkomst met deze burgers te organiseren, of op een A4'tje het plan te concretiseren. Hierdoor kunnen mensen net dat zetje ervaren om zelf enthousiast verder te gaan.





De waardenzeef

Het is een handig instrument voor het wijkteam en de bewoners om projecten te selecteren. Deze methode is heel transparant. Het is aan iedereen bekend waaruit het budget bestaat. Hierdoor neemt u bewoners mee in het beslissingstraject. De portemonnee ligt op tafel, ze zien de prijskaartjes van bijvoorbeeld de aanleg van een speeltuintje en kiezen vervolgens mee in hoe ze het speeltuintje willen inrichten. Zie: www.hetwijkwonder.nl.



'Opleiden' in plaats van overnemen

In januari 2010 is er weer een nieuwe Digitale Pioniers Academie van start gegaan. Binnen de academie wordt een select groepje initiatiefnemers van online maatschappelijke projecten begeleid bij het uitdenken van hun diensten.

b. Het initiatief aanjagen

Een initiatief uitwerken kost vaak veel tijd en energie van de initiatiefnemers. Soms zakt een initiatief in, en is er behoefte aan een beetje extra energie. Als aanjager zorgt u daarvoor. Bedenk dat er een paar risico's zitten aan stimuleren. Ten eerste loopt u het risico dat u het initiatief gaat overnemen en de initiatiefnemers passief worden. Bedenk daarom wanneer u moet stoppen met stimuleren. Een ander gevaar is dat u in uw enthousiasme niet het initiatief stimuleert om zijn eigen doelen na te streven, maar dat u het initiatief stimuleert om uw eigen doelen of gemeentelijke doelen te behalen.



c. Als een van de partners producten inbrengen: Kwartet en domino

Burgers hebben tal van ideeën over het gebruik van wat er al is: beheer. Zij slagen er als geen ander in om binnen bestaande gebouwen en gebieden te komen tot initiatieven die zorgen voor een beter en intensiever gebruik. Dat is beheer en om daarvan iets moois te maken, kunt u twee stappen zetten, kwartet en domino. Kwartet bestaat uit het delen van vierkante meters: mag ik jouw kantine en sportvelden huren voor kinderopvang, als zij niet gebruikt worden, dan heeft u als sportvereniging extra inkomsten. Domino bestaat uit het versterken van producten:

jouw sport maakt mijn kinderopvang leuker, en mijn kinderopvang versterkt jouw sport en sportvereniging. U kunt dit zelfs uitrekenen. Kwartet brengt de kosten omlaag, omdat u samen vierkante meters deelt, en domino brengt de inkomsten omhoog als u een beter product levert.

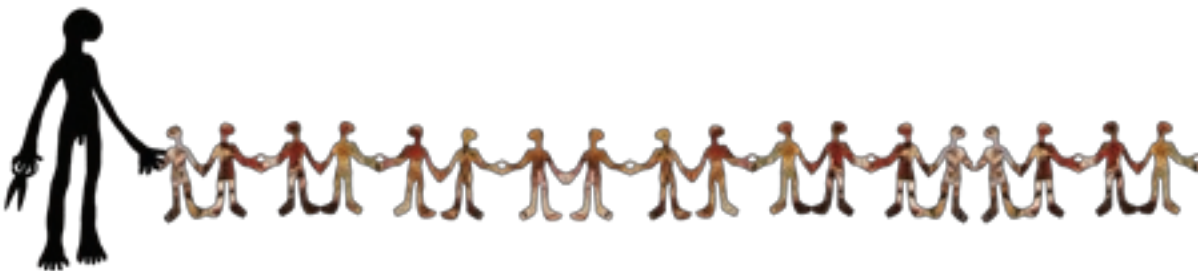
Als ambtenaar heeft u niet alleen het netwerk om burgers hierin bij te staan, maar soms heeft u zelf vierkante meters voor kwartet ter beschikking, en ook activiteiten voor domino. Zo kunt u misschien een initiatief huisvesten in een school op tijden dat deze niet bezet is. Dat is een voorbeeld van kwartet dat u als ambtenaar zelf kunt spelen. Voorbeeld van domino, dat u als ambtenaar zelf kunt spelen, is het koppelen van de afdeling groen aan een groepje burgers dat in parken eetbaar groen wil gaan planten. Met hulp bij kwartet en domino kunt u als ambtenaar de burger heel snel en direct helpen aan ruimte en aan samenwerkingspartners.



Transitiontowns

Een eetbare tuin is niet alleen erg mooi maar ook erg nuttig. Door een eetbare tuin aan te leggen ziet u uw eigen voedsel groeien. Naast uw eigen tuin kunt u ook gezamenlijke groenstroken in de buurt inrichten met eetbare gewassen. Leuke voorbeelden van projecten van gezamenlijk eetbaar groen zijn onder andere te vinden in Enschede en in Utrecht.

Zie: www.transitiontowns.nl.



3.2.2. Wat zijn uw activiteiten nog als burgerinitiatieven vrijwel zelfstandig kunnen draaien of ondersteuning uit de samenleving kunnen halen?

De volgende situaties maken dat de gemeente vrijwel achterover kan leunen. Burgers en bedrijven weten elkaar te vinden en kunnen zelfstandig publieke waarden genereren. Loslaten en toejuichen is hier het adagium.



Vlaardingen Broekpolder

Op 5 oktober 2006 is de Federatie Broekpolder opgericht. De Federatie heeft het initiatief genomen om van de Broekpolder een hoogwaardig natuur- en recreatiegebied te maken met een regionale uitstraling. De burgers (de leden van de Federatie), college van B&W en de gemeenteraad werken samen in een driehoeksverhouding, waarin iedere partij eigen rechten, plichten, taken en bevoegdheden heeft. Deze vorm van samenwerken is vastgelegd in een convenant. Het is als zodanig een bestuurlijk experiment (voor overheid en burgers) en uniek in Nederland. Zie: www.federatiebroekpolder.nl.

a. Maatschappelijke Infrastructuur Intermediaren

Initiatiefnemers kunnen worstelen om een idee concreet te maken richting een succesvol plan en kunnen problemen hebben om geld te vinden om het uit te voeren. U kunt een initiatiefnemer zelf helpen met deze problemen, maar soms zijn er maatschappelijke organisaties die gespecialiseerd zijn om mensen of organisaties te helpen bij deze problemen. Dan loont het om door te verwijzen naar deze organisaties. Hier is een overzicht van organisaties waaraan u kunt denken om naar toe te verwijzen. Ter indicatie worden activiteiten genoemd waar u bij deze organisaties aan kunt denken. De gemeente kan zich dan toeleggen op het helpen scheppen en onderhouden van de systeemvoorwaarden voor deze infrastructuur.



Stap 2. Activiteiten: Wat kan ik doen om burgerinitiatieven te ondersteunen?

Organisatie	Activiteiten	voorbeelden
Vrijwilligerssteunpunten	praktische hulp, koppelen initiatief aan meer vrijwilligers of koppelen aan bedrijven in kader van maatschappelijk betrokken ondernemen	Vrijwilligerssteunpunt Ommen Vrijwilligershuis Borsele
Welzijnsinstellingen (opbouw- en wijkwerkers)	eerste contact (antenne, zoeken en vinden) initiatieven, praktische hulp, procesondersteuning	Stichting Welzijn Helmond Stichting Dynamiek
Lokale politici	legitimeren / draagvlak, praktische hulp (publiciteit)	
Private sector	in het kader van maatschappelijk betrokken ondernemen: praktische hulp, financiële ondersteuning	Rabobank
Maatschappelijke organisaties die specifiek als doel hebben om initiatieven te ondersteunen.	Ondersteunen, faciliteren, stimuleren.	GreenWish, IDEewinkel, Kanwell, Zilveren Kracht
(lokale) fondsen	financiële ondersteuning	oranjefonds, ncdo, CSR
Woningcorporaties	bewonersbegeleiders van woningcorporaties	Portaal Staedion
Makelaars die initiatieven aan vrijwilligers of bedrijven koppelen	Praktisch hulp	Mooi zo, goed zo
Groep auteurs	Werken aan het 'Handboek Burger', dat bij het verschijnen van dit werkboek (dat nu voor u ligt) nog niet af is.	www.handboekburger.nl
provinciale CMO's	Diverse methodieken voor ondersteuners van burgerinitiatieven. Ook ondersteunen zij zelf initiatieven.	Voor een overzicht van de CMO's, zie http://www.movisie.nl/125198/def/home/prestatieveld_4_goed_voor_elkaar/contact/



Ideeënmakelaar

De ideeënmakelaar van de gemeente Zwolle helpt inwoners van de gemeente hun idee vorm te geven. Door praktisch mee te denken en bijvoorbeeld de initiatiefnemer in contact te brengen met andere organisaties. Stappen waarbij de ideeënmakelaar kan helpen: Meedenken om het idee vorm te geven. Initiatiefnemers in contact brengen met mensen die over de benodigde kennis beschikken of met potentiële samenwerkingspartners. Meedenken over de benodigde middelen of doorverwijzen naar fondsen- en subsidieverstrekters. Ga naar www.samenmakenwedestad.nl en klik op Ideeënmakelaar



Subsidie van private fondsen

Nederland kent 16.000 fondsen die initiatieven ondersteunen. Naast de grote fondsen als VSB, KNHM, Oranjefonds, Stichting DOEN, Start Foundation, Skanfonds, Triodos foundation zijn er ook vele kleinere regionale of lokale fondsen. Zie: www.fondsenboek.nl en www.vermogensfondsen.startpagina.nl.

b. Bedrijven ondersteunen burgerinitiatieven

Niet alleen voor praktische ondersteuning kunt u doorverwijzen naar bedrijven, maar soms ook het signaleren, zoeken, stimuleren, faciliteren en koppelen van initiatieven. In Eindhoven heeft een aantal jaar terug een werkgeversvereniging een wijk voor een jaar geadopteerd. Zij wilde op deze manier vorm geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. De vereniging bracht in kaart wat de uitdagingen in de wijk waren, wie er actief waren, koppelde en initieerde activiteiten. Ze hadden een laagdrempelig kantoor in de wijk met spreekuren voor burgers en organisaties. Na een jaar was er veel bereikt, zoals een schonere en veiligere omgeving en bewoners die een grotere samenhang ervaren. Het project had de daadkracht en voortvarendheid die men van het bedrijfsleven verwacht.



Kroon op je wijk

Bewoners van de wijk de Hambaken hebben geen excuus meer voor een onverzorgde tuin. Want snoeien, bladblazen, onkruid weg borstelen of grasmaaien is voortaan een fluitje van een cent omdat de gereedschappen hiervoor gratis te lenen zijn. De uitleen wordt vanuit het lokale bloemenwinkeltje gerund door twee vrijwilligers. Zie: www.hambaken-actief.nl



ZetPlus: financiële ondersteuning en inhoudelijk advies

In Brabant bestaat ZetPlus. ZetPlus helpt mensen en organisaties die een idee hebben voor een project dat van belang is voor de samenleving en bijdraagt aan de leefbaarheid. ZetPlus is een gezamenlijk initiatief van Zet en Cho Consultants en is dus een mooi voorbeeld van het koppelen van krachten. Hierbij geeft Zet inhoudelijk advies bij projecten over leefbaarheid en Cho Consultants is de expert als het gaat om het vinden van geld. Op deze manier hebben zij al diverse projecten verder geholpen.

c. Initiatiefnemers worden ondersteuners

De stichting Vrijwillige Zwerfafval Opruimers www.svzo.nl streeft naar een landelijke verspreiding van zijn initiatief. Dat geldt tevens voor Taalbom, een organisatie die Nederlandse les verzorgt in combinatie met bewegen op muziek www.taalbom.nl. Ook het bedrijf Wheels4all, dat burgers in hun buurt wil bewegen tot het delen van auto's, zoekt naar landelijke verspreiding, www.wheels4all.nl. De stichting Lunchen op School, www.lunchenopschool.nl, streeft naar landelijke dekking, en zo zijn er veel meer burgerinitiatieven die dit proberen. Denk aan de moeders die willen dat hun kinderen eerder gaan stappen, zodat zij vroeger thuis komen, www.vroegopstap.nl. Zij hebben ook een formeel burgerinitiatief ingediend om de landelijke overheid te bewegen iets te doen aan de openingstijden van de horeca. De C8Foundation helpt burgers bij het werken aan wijkinitiatieven om energie te besparen en gezamenlijk duurzame energie op te wekken, www.c8foundation.nl.

Wat al deze initiatieven gemeen hebben, is dat zij van gemeente tot gemeente andere burgers willen ondersteunen bij het nemen van

initiatief op hun terrein. Dus de SVZO bijvoorbeeld streeft ernaar om in een willekeurige gemeente burgers te vinden en te helpen met acties om zwerfafval op te ruimen. Dergelijke organisaties onderscheiden zich hiermee van algemene ondersteuners en positioneren zich als 'thematische ondersteuners'. Als ambtenaar kunt u hiervan gebruik maken door burgers te verwijzen naar dergelijke organisaties, als deze burgers iets willen met het thema waar deze organisaties mee bezig zijn. Wees u ervan bewust dat dit enerzijds het initiatief kan versnellen, maar anderzijds de burger het initiatief uit handen kan slaan en passief kan maken. Dit laatste ontnemt hem de kans om te leren en zelf actief te worden. Neemt de gemeente een landelijke organisatie in de arm, dan kan zij eisen dat deze organisatie de burgers in de gemeente activeert. Bij de meeste van deze organisaties is dit onderdeel van hun beleid.

U kunt er voor kiezen om bepaalde vormen van ondersteuning expliciet neer te leggen bij deze organisaties door ze hiertoe opdracht te geven en eventueel middelen voor beschikbaar te stellen. Dit is soms eenvoudig te organiseren.

Tip:

Neem alleen een landelijke organisatie in de arm als deze de burgers in de gemeente activeert en organiseer eerlijke concurrentie tussen landelijke organisaties van burgerinitiatief en de bekende plaatselijke aanbieders.

De volgende burgerinitiatieven werken aan landelijke spreiding om overal de burger te kunnen ondersteunen met initiatieven op hun terrein: **de stichting Vrijwillige Zwerfafval Opruimers, Taalbom, Wheels4all, Lunchen op School, Vroeg op Stap en de C8Foundation. Zij zijn alle ergens in het land begonnen en zien vervolgens ook elders kansen. Niet zelden is de reden daarvoor puur economisch.**

Het aanbod van landelijke burgerinitiatieven kan de gemeente voor twee keuzes stellen. De eerste is het in de arm nemen van een landelijk initiatief om de eigen burgers passief houden, dus neem alleen zo'n organisatie in de arm als deze de burgers in de gemeente activeert. De tweede keuze is om aanbod van bijvoorbeeld de plaatselijke welzijnsorganisatie te laten concurreren met het aanbod van deze landelijke organisaties. Met eerlijke kwaliteitseisen kan de beste winnen. Het activeren van burgers kan zo'n eis zijn.

Werkblad 3A



Waar staat uw gemeente?

Als we het onderscheid in dit hoofdstuk als uitgangspunt nemen, waar plaatst u dan uw eigen gemeente?

- Geneigd om zich te beperken tot de eigen kerntaken en directe beleidsbelangen of openstaand voor alles wat bijdraagt aan het aanpakken van maatschappelijke problemen?

Hoe veel ervaring heeft uw gemeente al met maatschappelijke samenwerking en initiatief?

- Moet nog beginnen, ontdekken waar de kansen liggen, welke kwaliteiten de partners hebben;
- Heeft zo veel ervaring dat de gemeente een nuttige vraagbaak is voor alle mogelijke praktische verwijzingen in het veld en ideeën voor het koppelen van initiatiefnemers

Wat is de invloed van bezuinigingen en afslanking op de relatie tot burgerinitiatieven:

- Ruim baan voor burgerinitiatieven, want kan leiden tot overnemen van verantwoordelijkheden en kosten of juist terugdringen van alles wat niet strikt past bij de eigen gemeentelijke kerntaken?

Hoe taxeert u de kracht van de civil society in uw gemeente?

- Onvoldoende competent en georganiseerd om zelfstandig initiatieven te ontplooiën
- Heeft met bedrijven, maatschappelijke organisaties en eigen intermediaire infrastructuur voldoende mogelijkheden om buiten de gemeente om projecten van de grond te krijgen
- Kan ook duurzaam maatschappelijke democratie in stand houden.

Werkblad 3B



Waar staat uw ambtelijke werkcultuur?

Bekijk onderstaande cultuurkenmerken en bepaal voor uzelf in hoeverre uw organisatie daaraan beantwoordt.

Wat zijn kenmerken van een ambtenaar die houdt van burgers die initiatief tonen?

- Begeleidt het proces (i.p.v. stressen op de inhoud)
- Handelt vanuit gelijkwaardigheid ('levelen')
- Heeft de moed om fouten te maken
- Gebruikt zijn creativiteit (regels zijn een middel, maar zeker geen doel)
- Heeft inlevingsvermogen, en toont dat ook
- Toont geduld
- Heeft uithoudingsvermogen ('ausdauer')
- Heeft waardering voor ondernemerschap en particulier (ook collectief) initiatief
- Toont ondernemerschap
- Durft zich kwetsbaar op te stellen
- Houdt de visie ('het grote plaatje') voor ogen
- Is niet defensief, voelt zich niet snel aangevallen of tekort gedaan
- Doet zijn werk vanuit dienstbaarheid
- Kan loslaten
- Denk en handelt in partnership
- Kent het verschil tussen Wat en Hoe: geeft het kader en daarbinnen de ruimte

(Uit: Netwerkbijeenkomst Help! Een burgerinitiatief!, 10 december 2009 Oss, Workshop De faciliterende ambtenaar)

Werkblad 4

Praktische zaken die bepalend zijn voor het succes van initiatieven

Wat kunt u in uw eigen gemeente bedenken aan praktische mogelijkheden om voorwaarden te scheppen voor een maatschappelijk klimaat waarin burgerinitiatieven gedijen. Laat u daarbij inspireren door onderstaand onderzoek van MOVISIE.

Onderzoek van MOVISIE naar actieve burgers en sociale professionals heeft inzicht gegeven in allerlei factoren van praktische aard die een initiatief snel vooruit hebben geholpen of juist hebben belemmerd. Omdat deze factoren de sociale professional direct toepasbare handvatten biedt in de ondersteuning van actieve burgers, hebben wij ze op een rij gezet:

Een beloningssysteem

Directe beloning aan burgers die zich inzetten voor de buurt, kan heel goed kan werken. In Moerwijk wordt al verscheidene jaren door buurtkinderen geveegd. De kinderen worden direct na het vegen beloond met een knutselmiddag of met het spelen op een spelcomputer.

Een locatie met ruime openingstijden

Verschillende initiatiefnemers in het onderzoek gaven aan dat ze niet beschikken over een ruimte die 's avonds of in de weekenden voor hen toegankelijk is. Zij missen daardoor een hele doelgroep en zouden meer mensen kunnen bereiken als een wijkcentrum van bijvoorbeeld een welzijnsorganisatie of gemeente ook in de avonden of weekenden toegankelijk zou zijn. Overbezetting is, zo blijkt uit de gesprekken, vaak niet het probleem. De beheerders staan vaak niet open voor ruimere openingstijden.

Eten en drinken als sociale activiteit

Een aantal stichtingen verzorgt altijd eten en drinken voor de deelnemers aan hun activiteiten. Ze geven aan dat met name allochtone groepen het op prijs stellen als er bijvoorbeeld een kleine maaltijd bij de activiteiten wordt georganiseerd. De huidige subsidiecriteria in sommige gemeenten vergoeden echter geen kosten voor eten en drinken.

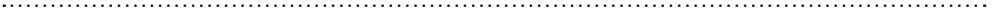
Een op de culturele achtergrond en leeftijd gerichte benadering van vrijwilligers en deelnemers

Enkele allochtone actieve burgers uit dit onderzoek geven aan dat het benaderen van wijkbewoners, kennis van de cultuur en leefwijzen van de verschillende etnische groepen vereist. Ook is het volgens hen belangrijk om de communicatie af te stemmen op de leeftijd van de doelgroep. Marokkaanse ouderen zijn bijvoorbeeld vooral succesvol te benaderen via lokale kopstukken en de jongeren via hun persoonlijke e-mail adressen en scholen. Om de interesse te wekken van wijkbewoners is het dus belangrijk om goed rekening te houden met de doelgroep en te beseffen dat kennis van de mores in een andere cultuur soms wellicht de enige manier is om aandacht te krijgen voor goede ideeën.

Er zijn ongetwijfeld nog veel meer praktische punten te noemen die het succes van een particulier initiatief kunnen vergroten. Uit de genoemde punten kunnen we echter opmaken dat sociale professionals een rol kunnen spelen bij het bieden van praktische hulp en het informeren over praktische oplossingen die elders succesvol blijken te zijn geweest.

(Uit: Inspelen op initiatief: Actieve burgers en sociale professionals in de buurt. M. van der Sluis & M. van der Land, 2009)







Stap 3. Organisatie: **hoe kan ik de activiteiten organiseren**

1. Front-Office: vinden van en gezien worden door initiatieven
 1. Centrale werkwijze
 2. Decentrale werkwijze
 3. Ad-hoc werkwijze
2. Back-Office:
 1. Verkokering omzeilen
 2. Wie beslist op basis van welke criteria?
 3. Passende cultuur
 4. Kennis en informatie intern beschikbaar
 5. Verankeren: het alliantiecontract
 6. Draagvlak behouden
3. Externe communicatie
4. Moeilijk bereikbare doelgroepen
5. Plan van aanpak/beleidsplan

Werkblad 5: Aanbevelingen voor ambtenaren

Werkblad 6: Aanbevelingen voor het management

Werkblad 7: Onderdelen van een gemeentelijke beleidsnotitie Burgerinitiatieven



Stap 3. Organisatie: **hoe kan ik de activiteiten organiseren**

1. Front-Office: vinden van en gezien worden door initiatieven
 1. Centrale werkwijze
 2. Decentrale werkwijze
 3. Ad-hoc werkwijze
2. Back-Office:
 1. Verkokering omzeilen
 2. Wie beslist op basis van welke criteria?
 3. Passende cultuur
 4. Kennis en informatie intern beschikbaar
 5. Verankeren: het alliantiecontract
 6. Draagvlak behouden
3. Externe communicatie
4. Moeilijk bereikbare doelgroepen
5. Plan van aanpak/beleidsplan

Werkblad 5: Aanbevelingen voor ambtenaren

Werkblad 6: Aanbevelingen voor het management

Werkblad 7: Onderdelen van een gemeentelijke beleidsnotitie Burgerinitiatieven

3

Organisatie: hoe kan ik de activiteiten organiseren

Burgers kunnen uw gemeente op allerlei manieren benaderen met een initiatief. Hoe ze dat ook doen, ze willen altijd serieus genomen worden. En ze willen een goede afhandeling van hun voorstel. Daarom is het van belang dat uw gemeente afspraken heeft gemaakt over het behandelen van burgerinitiatieven. Daarvoor is (politiek) draagvlak nodig. En ook moeten de gemaakte afspraken bekend zijn bij alle ambtenaren en politici.

1. Front-Office:

zien en gezien worden van initiatieven

Inwoners komen op verschillende manieren met een burgerinitiatief terecht bij de gemeente. Bovendien komen burgers op vrijwel alle beleidsterreinen met initiatieven. Daarnaast zijn er initiatieven op straatniveau, wijkniveau, gemeenteniveau tot aan het landelijke en mondiale niveau. Omdat er zoveel verschillende vormen van burgerinitiatieven zijn, bestaan er ook verschillende werkwijzen om initiatieven te bereiken en om zelf gezien te worden door de initiatieven. Deze verschillende werkwijzen kunnen op 3 manieren ingedeeld worden. U hoeft niet te kiezen voor één van de werkwijzen. U kunt ze ook tegelijkertijd toepassen.



1. Centrale werkwijze

a. Loket

Sommige gemeenten werken met een goed toegankelijk en bekend loket waar bewoners met voorstellen en ideeën terecht kunnen. Dit loket werkt als front-Office. De medewerkers onderhouden alle contacten met bewoners en zijn schakel tussen behandelend ambtenaar en bewoners. Soms is de griffie het loket (Purmerend). Voorwaarde voor succes is dat het loket bij burgers bekend is en ook hoe het te bereiken is.



Zwolle en Co

Zwolle heeft een ideeënmakelaar. Vanuit het programma 'Samen maken we de Stad' helpt de ideeënmakelaar mensen bij het realiseren van hun goede ideeën voor de stad. De ideeënmakelaar neemt het initiatief nooit over.

b. Ideeënbus of website

Een andere manier om voorstellen van bewoners te verkrijgen is via de ideeënbus of -website. Via een dergelijk kanaal worden mensen opgeroepen met ideeën te komen. Maar initiatiefnemers kunnen ook in contact komen met anderen, zoals bedrijven, fondsen en instellingen die het idee kunnen ondersteunen of adopteren.



Financiën komt met ideeënbus

Het ministerie van Financiën heeft een ideeënbus op internet gezet om overheidsbesparingen te verzamelen. Iedereen kan ideeën inleveren bij www.bezuinigenkunjezelf.nl. Ook kunt u op ideeën van anderen reageren. Alle ideeën worden beoordeeld door de jury. De winnaar ontvangt een geldprijs van 2.000 euro.



Digitaal meldpunt: verbeterdebuurt.nl

Op deze site kunnen burgers ideeën melden om hun buurt te verbeteren. Als tien mensen dit idee steunen, wordt het idee doorgegeven aan de betreffende gemeente. Uitgangspunt is dat burgers en de gemeente samen met het idee aan de slag gaan. Een dergelijke site is een laagdrempelig middel om ideeën op te halen.

c. Formeel burgerinitiatief

Met het formele burgerinitiatief kunnen burgers een voorstel op de agenda van de gemeenteraad zetten. Veel gemeenten hebben een verordening Burgerinitiatief, maar ingediende initiatieven worden vaak door de gemeenteraad afgewezen. Ook voor het formele burgerinitiatief geldt dat u als gemeente extra moet investeren in communicatie, bekendheid, bereikbaarheid en ondersteuning, wil het een succes worden.


Integrale aanpak Purmerend: formele en informele burgerinitiatieven

In de gemeente Purmerend pakken ze het integraal aan: elk burgerinitiatief, formeel en informeel, komt binnen bij de griffie. De raadsgriffie vervult de rol van initiatievenmakelaar: burgerinitiatieven worden door de raadsgriffie begeleid en doorverwezen, zodat ze altijd op de goede plek belanden.


2. Decentrale werkwijze
a. Frontlijnambtenaren

Elke gemeente kent ambtenaren die weinig op het gemeentehuis komen en vaak in de wijken en dorpskernen te vinden zijn. Voor burgers met een initiatief zijn zij een gemakkelijk aanspreekpunt. Vaak beschikken deze ambtenaren over budget waarmee zij initiatieven kunnen ondersteunen. Belangrijk is dat deze frontlijnambtenaren beschikken over een antenne om waar te nemen wat er onder burgers leeft. Dat maakt hen tot een nuttige groep om burgerinitiatieven uit te lokken.


Frontlijnambtenaar als schakel tussen initiatief en ambtelijk apparaat

Een groep bewoners kwam met het initiatief naar de gemeente om door het park in hun wijk naast het voetpad ook een fietspad aan te leggen. De gemeente steunde het idee en de afdeling RO werkte het uit aan de tekentafel. Trots werd het ontwerp op een bewonersavond gepresenteerd. Maar wat bleek: het werd een weg van wel 5 meter breed dat het park doorkruist! De bewoners vroegen verontwaardigd waarom het niet wat smaller kon. Maar de ambtenaren hadden precies gedaan wat er in de regels stond: voetpaden moeten maximaal 2 meter breed zijn en fietspaden 3 meter. Dat had men netjes opgeteld en zo kwam de weg op 5 meter breed uit! Door toedoen van de wijkambtenaar (die met bewoners met de wethouder sprak) kwam er uit dat het voet-fietspad smaller mocht zijn.

b. Via uw netwerk

Gebruik uw bestaande netwerk om initiatieven te zien en te laten zien. Denk hierbij aan uw interne netwerk, van diverse ambtenaren tot raadsleden tot de mensen in de uitvoering. Maar denk ook aan het externe netwerk van de gemeente, zoals uw uitvoerende partners en het maatschappelijke middenveld.

➔ 3. Ad hoc werkwijze

a. Prijsvragen

Sommige gemeenten schrijven een prijsvraag uit voor het beste initiatief. Het winnende idee wordt ook daadwerkelijk uitgevoerd. Zorg dat een prijsvraag de buurt niet uit elkaar speelt, maar juist verbindt. Een prijsvraag kan competitie veroorzaken tussen bijvoorbeeld burgers die een speelplaats willen en burgers die meer groen willen. In plaats van samen te werken aan een mooie groene speelplaats gaan zij elkaar bestrijden. Als ambtenaar kunt u dit voorkomen door te zorgen voor meer winnaars, en door alleen prijzen toe te kennen aan kandidaten die aantonen zich beter dan anderen te verbinden met de buurt.



Gekke Henkie's Ideeënshow

De gekke Henkie's Te Gekke Ideeënshow is een speelse prikkelende campagne met als doel om bewoners van de Eindhovense krachtwijk Doornakkers te informeren, stimuleren en inspireren om ideeën aan te dragen in het kader van het project bewonersinitiatieven krachtwijken.



Tip:

Wil je weten of een prijsvraag bij uw organisatie past? Kijk dan naar het stappenplan nieuwe prijsvraag van Symbio6:

www.symbio6.nl

2. Back-Office:

cultuur, draagvlak, verankeren, hoe om te gaan met eigen verkokerde organisatie?

Om te beginnen moet u zichzelf de vraag stellen of alle geledingen van de gemeentelijke organisatie (ambtelijk, college, raad) wel in staat zijn om met burgerinitiatieven om te gaan. Breng in kaart waar de spanningsvelden zijn. Ligt het in de organisatiewijze, zoals strakke lijnorganisatie, dan moet u daarin de oplossing zoeken. Of ligt het aan de bestuursstijl, aan de cultuur, aan het ontbreken van deskundigheid, etc. Een soort zoektocht door het gemeentehuis: waar blijven dingen hangen? En elk probleem vraagt vervolgens zijn eigen oplossing. Neem onderstaande vragenlijst door om spanningsvelden binnen uw gemeente in kaart te brengen. Kijk kritisch naar de werkwijze en processen van uw gemeente.



Checklist

- Staat uw gemeente open voor burgerinitiatieven?
- Is uw afdeling goed uitgerust om burgerinitiatieven te ondersteunen?
- Is het duidelijk waar en bij wie burgers terecht kunnen met hun initiatieven?
- Zijn er spanningsvelden met andere afdelingen?
- Zijn besluitvormingsprocedures kort en overzichtelijk?
- Is benodigde kennis en deskundigheid binnen uw gemeente beschikbaar?
- Hoe is de interne en externe communicatie over het beleid t.a.v. burgerinitiatieven geregeld?
- Waar denkt u nog meer aan bij het doorlichten van de organisatie?

Bibliotheken vol zijn geschreven over organisaties, organisatieveranderingen en het optimaliseren van organisaties. Er zijn veel algemene handvatten en aanbevelingen om organisaties te verbeteren. Die worden hier niet herhaald. Wel stippen we hier nu een aantal onderdelen en knelpunten van de gemeentelijke organisatie aan die vaak een rol spelen bij het ondersteunen van initiatieven.

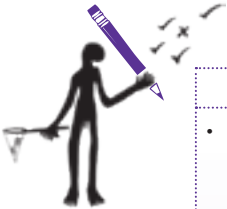


1. Structuur en procedures: verkokering omzeilen

Hoe gaat u om met initiatieven die beleidsectoren doorkruisen? Initiatieven passen vaak niet binnen bestaande beleidskaders, beleidssectoren en budgetten, en die budgetten lopen vaak via afdelingen die niet gewend zijn om burgerinitiatieven te honoreren. Denk aan de oplossing voor een verkeersprobleem rondom een school door gezond bewegen te stimuleren. Dan lopen de beleidsterreinen verkeer en gezondheid door elkaar. Ambtenaren op die terreinen zijn weinig gewend samen beleid te maken. Dat burgerinitiatieven beleidsterreinen overschrijden, maakt het voor ambtenaren soms lastig. U komt op zijn minst twee obstakels tegen:

- Meerdere wethouders moeten akkoord geven, ook op een deel van een initiatief dat hun beleidsterrein niet is.
- U krijgt als ambtenaar binnen de organisatie geen waardering of beloning voor het initiatief omdat u 'lastig' bent.

Sommige ambtenaren trekken zich niets aan van obstakels, omdat zij bijvoorbeeld veel senioriteit hebben of het geen probleem vinden om lastig te zijn. Zit u anders in elkaar? Maak dan gebruik van onderstaande checklist:



Checklist

- Maak gebruik van collega's binnen de eigen afdeling die wel deze kenmerken hebben en de doorbraak naar de 'andere' afdeling kunnen forceren.
- Kijk of collega's binnen de 'andere' afdeling deze kenmerken hebben en de doorbraak naar uw afdeling kunnen forceren.
- Maak gebruik van de burgers en hun verhaal om binnen het gemeentehuis de obstakels zichtbaar te maken en zo te doorbreken.
- Zet het onderwerp op de agenda van afdelingsoverleggen
- Geef het onderwerp aandacht in het MT voor interne afstemming, zodat diensten of afdelingen niet langs elkaar heen werken of elkaar zelfs tegenwerken

- Ga direct langs de wethouder of B&W, als dat intern verder in orde is.
- Maak een alliantiecontract (zie hieronder).
- Stel als gemeente een initiatievenmakelaar aan die door de verkokering heen moet werken
- Voorkom dat initiatieven van de een naar de ander worden doorgeschoven.



2. Wie beslist op basis van welke criteria?

Het is belangrijk om initiatiefnemers duidelijkheid te verschaffen wat de gemeente wel en niet kan doen. Hiervoor zijn twee zaken belangrijk: criteria waarop initiatieven beoordeeld worden, en duidelijkheid over wie beslist. De beslissing kan op verschillende plekken worden neergelegd: bij een ambtenaar, het college, de raad of de burgers zelf. Het werkt bijzonder stimulerend voor de gemeenschap als niet de gemeenteraad, maar bewoners zelf beslissen over initiatieven. Zo beslissen in diverse gemeenten burgers geheel of gedeeltelijk over de bestemming van burgerbudgetten. Zorg er voor dat besluitvormingsprocedures overzichtelijk zijn en dat de reactietermijn zo kort mogelijk is. Als er te weinig mag of procedures lang of ondoorzichtig zijn, zullen deze regels er voor zorgen dat initiatiefnemers afhaken.



3. Passende cultuur

Vaak is een cultuuromslag binnen de gemeente nodig om de samenleving actief te kunnen betrekken. De ambtenaar moet niet meer alleen redeneren vanuit de ambtelijke en politieke verhoudingen, maar moet open staan voor initiatieven van burgers die misschien niet direct te plaatsen zijn. Veel initiatieven blijken in de planfase al stuk te lopen, omdat ambtenaren zich nauwelijks raad weten met de actieve burger. Voor de ambtenaar blijkt het moeilijk om te gaan met de 'ambtelijke spagaat'. Enerzijds moet hij of zij initiatieven steunen, anderzijds heeft hij of zij te maken met regels en wetten en is er de angst voor het scheppen van een precedent. Maak gebruik van de beoordelingsruimte om het beleid naar eigen inzicht in te vullen. Verderop in dit werkboek wordt verder op de houding van de ambtenaar ingegaan.



Uit: Help! Een burgerinitiatief

Het faciliteren van burgerinitiatieven lijkt vooral een oefening in ruimte geven.

Welke ruimte moet de gemeente geven?

- Ruimte van de politiek en de ambtelijke top: zij houden zich op afstand en geven het echt uit handen aan burgers
- Ruimte van de ambtenaren: zij luisteren vooral en gaan niet onmiddellijk interveniëren
- Ruimte voor financiële steun, dus ook flexibiliteit in de budgetverdeling
- Ruimte in de regels doordat de overheid flexibel en dienstverlenend omgaat met de regelgeving
- Ruimte voor diversiteit, variëteit en ongelijkheid
- Ruimte voor echte zeggenschap, dus ook besluitvorming en uitvoering door burger



Administratieve lasten burgerinitiatieven

Veel burgers slagen er prima in om hun initiatief zelfstandig van de grond te krijgen. Toch sneuvelen er ook regelmatig initiatieven door bijvoorbeeld administratieve lasten. Het is lang niet altijd nodig initiatiefnemers lastig te vallen met ingewikkelde regels en formulieren. Een ander veel voorkomend probleem is de spanning tussen vraag- en aanbodgericht werken, tussen lijn en wijk: 'Ik wil wel, maar collega's bij andere diensten kunnen niet omgaan met initiatieven van burgers.' Initiatiefnemers hebben ook last van gemeenten waar afdelingen onderling niet met elkaar afstemmen.



4. Kennis en informatie intern beschikbaar

Verschillende soorten informatie moeten binnen een gemeente voor de ambtenaren beschikbaar zijn. Alle medewerkers moeten de insteek en mogelijkheden van de gemeente kennen. Daarnaast moet er kennis zijn over het netwerk, de sociale kaart, om goed te kunnen doorverwijzen. Als de gemeente een initiatief ondersteunt, is het belangrijk om de voortgang van de ondersteuning te documenteren. Want als een initiatiefnemer belt en vraagt naar de voortgang, wilt u wel een goed antwoord hebben. Voor de gemeente zelf kan het interessant zijn om bij te houden hoeveel initiatieven men ondersteunt per jaar, en wat men er voor doet. Let op de volgende punten bij de interne communicatie.

- *Maak bekend hoe de afhandeling van burgerinitiatieven geregeld is en wie of wat de eerste ingang is.*
- *Zorg voor goede interne communicatie over de notitie, zodat amb-*

tenaren en politiek weten wat de afspraken zijn en wat er van hen verwacht wordt.

- Maak duidelijk dat een toegankelijke en meewerkende reactie bepalend is voor het vertrouwen van burgers in hun overheid.



5. Verankeren: Het alliantiecontract

Het idee van het alliantiecontract is dat bijvoorbeeld een afdeling Verkeer en een GGD elkaar kunnen versterken wanneer zij (op initiatief van ouders) de verkeersituatie rondom scholen willen veranderen. Stel beide afdelingen hebben 2 ton. Door samen te werken, kunnen zij met 3 ton misschien evenveel bereiken als met twee keer 2 ton: de afdeling verkeer hoeft minder te veranderen aan de wegen rond de scholen en de GGD hoeft minder te doen om ouders en kinderen te bereiken om meer te gaan bewegen. Winst: 1 ton.

Een alliantiecontract legt vast dat van de winst bijvoorbeeld 75.000 euro verdeeld wordt over beide afdelingen. De overige 25.000 is een bonus voor de ambtenaren die de alliantie getrokken hebben. Zij kunnen elk 12.500 steken in een nieuw project of samen 25.000 steken in een volgend gezamenlijk project. Dat overwint het obstakel dat ambtenaren geen beloning krijgen voor samenwerking over de grenzen van het eigen beleidsterrein heen. Het obstakel blijft dat voor deze samenwerking eerst toestemming nodig is van de wethouders. Daarvan kan nu een mooi moment gemaakt worden door de wethouders het alliantiecontract te laten ondertekenen. Zij weten dan precies waar ze aan toe zijn en dat maakt het obstakel wellicht minder groot.

Het principe van het Alliantiecontract

200.000 voor verkeer		200.000 voor gezondheid
	300.000 voor combinatie van verkeer en gezondheid	
	100.000 winst	
37.500 winst naar afdeling verkeer		37.500 winst naar afdeling gezondheid (GGD)
12.500 naar project van ambtenaar		12.500 naar project van ambtenaar
	Of 25.000 naar volgend gezamenlijk project	

Tip:

Het Alliantiecontract is binnen gemeenten nog een onbekend fenomeen, maar stel het eens ter discussie. Lukt dit, dan creëert u binnen het gemeentehuis misschien omstandigheden waaronder burgerinitiatieven en ook ander beleid nieuwe kansen krijgen.


6. Draagvlak behouden

Als in een notitie vastligt hoe de gemeente omgaat met burgerinitiatieven, moet de procedure wel op de juiste wijze worden uitgevoerd. Daarvoor hebt u draagvlak nodig. In de eerste plaats bij collega-ambtenaren (voor een goede afhandeling), maar ook bij raad en college. Hoe kunt u draagvlak versterken? Maak gebruik van onderstaande tips in de checklist.

**Checklist**

- Stel per dienst/afdeling een contactpersoon aan voor burgerinitiatieven en kom als contactpersonen regelmatig bij elkaar
- Introduceer bij ambtenaren een cursus of training, bijv. Help! Een burgerinitiatief.
- organiseer een inspirerend, feestelijk startmoment waarbij het college prominent aanwezig is
- zorg voor regelmatige aandacht vanuit het management voor het onderwerp in interne bladen en op intranet
- maak burgerinitiatieven het thema van de ambtelijke nieuwjaarsreceptie
- laat successen zien
- maak voordelen voor de gemeente zichtbaar, benadruk de kansen die het biedt

**Training voor ambtenaren:**

In Dordrecht en Breda is er een eigen training voor ambtenaren. Daarnaast bestaat er ook nog de training 'Help! Een burgerinitiatief' van IPP en GreenWish (www.publiek-politiek.nl en www.greenwish.nl). In 2008 en 2009 is aan enkele tientallen ambtenaren van een dozijn gemeenten de training gegeven: Hoe gaat u als

ambtenaar om met initiatieven van burgers? Hoe stimuleert u mensen om initiatief te nemen? Hoe zorgt u ervoor dat het initiatief bij de burger blijft en niet afhankelijk wordt van ambtelijke ondersteuning? Wat zorgt ervoor dat ondersteuning van burgerinitiatieven in de gemeentelijke organisatie wordt gedragen? Deze en andere vragen komen aan bod in de korte, praktische training Help! Een burgerinitiatief. Zie bijvoorbeeld de aanbevelingen uit de training van Hellendoorn op pagina 64 in dit werkboek.



Opbouw training:

De training bestaat uit twee workshops van een dagdeel, met een praktijkopdracht in de tussentijdse 3 weken. Tijdens de training is er veel ruimte voor ervaringsuitwisseling en intervisie.

- Dagdeel 1:**
- Delen ervaringen met burgerinitiatieven, leervragen
 - Inleiding/theoretisch kader
 - Rollen en rollenspelen
 - Formuleren eigen leeropdracht voor tussenperiode

- Dagdeel 2:**
- Terugkoppeling leeropdracht
 - Uitwerking:
 - knelpunten en oplossingen in de eigen organisatie
 - faciliteren en stimuleren burgerinitiatieven

Tip:

Als u als gemeente eenmaal goed bezig bent is het ook belangrijk af en toe opfrisacties te doen om iedereen bij de les te houden. Dat kan door de boodschap of het verhaal intern te communiceren. Of door een opfrisworkshop voor ambtenaren te organiseren.

3. Externe communicatie

Communicatie naar buiten toe is essentieel. Bedenk hierbij dat communicatie altijd tweerichtingsverkeer is. U geeft niet alleen informatie, maar u kunt ook waardevolle informatie krijgen om ondersteuning en gemeentebeleid te verbeteren. Maar communicatie waarover? En hoe? Het nu volgende schema geeft een overzicht:

Waarover	Hoe, bijvoorbeeld...
Waar burgers terecht kunnen en wat de gemeente kan betekenen	Website, gemeentepagina, wijkkranten of flyers
Behoeften initiatiefnemers inventariseren	Blijf niet in het kantoor zitten, maar ga naar de inwoners toe. Betrek hierbij ook het college en de gemeenteraad en de contacten die zij hebben
De voortgang van de ondersteuning aan de initiatiefnemer terugkoppelen	Zorg er voor dat dit goed gedocumenteerd is, bijvoorbeeld via een volgsysteem waarin de status van alle activiteiten voor de initiatieven staat. Dit kan eenvoudig met een Excel sheet.
Burgers informeren over actuele initiatieven en ze de mogelijkheid geven hierop te reageren	Zet binnengekomen burgerinitiatieven zichtbaar op de gemeentelijke website en vraag inwoners om reactie op of steun voor het initiatief (zie bijv. www.rotterdamidee.nl of www.boskoopactief.nl).
Voorbeelden ter stimulering	Stel wekelijks of maandelijks in een lokaal huis-aan-huisblad of op de gemeentepagina een burgerinitiatief centraal. Aansprekende voorbeelden doen anderen volgen. Voer onorthodoxe campagnes per wijk om te stimuleren dat mensen met ideeën komen (bijvoorbeeld de campagne 'Gekke Henkie' in Eindhoven).
Resultaten	Vier successen en zet successen in de schijnwerpers. Organiseer bijvoorbeeld een avond in de schouwburg waarop bewoners hun initiatieven en resultaten kunnen presenteren.
Burgerinitiatief in het algemeen	Klopt het niet om informatie over burgerinitiatief zoveel mogelijk door burgers zelf te laten geven? Met mensen van de gemeente Enschede is een keer open gediscussieerd om dit door burgers in plaats van ambtenaren te laten doen.
Campagnemiddelen	Voorbeelden ter stimulering: Flyers, posters, internet, bewonersbijeenkomsten, wijkkrant, media.

4. Moeilijk bereikbare doelgroepen

Burgerinitiatieven komen uit alle lagen van de bevolking. Sommige groepen komen daar eenvoudig mee naar de overheid toe, zoals de hoger opgeleide autochtone bewoners. Andere groepen hebben minder contact met de overheid. Burgerinitiatieven zijn dan ook niet altijd zichtbaar voor de overheid. Er gebeurt meer dan we denken. Jongeren nemen bijvoorbeeld initiatieven, maar ook ouderen (zie: www.zilverenkracht.nl). Initiatieven van allochtone burgers blijven vaak binnen de eigen kring, omdat er voor veel kleinschalige initiatieven geen subsidie wordt aangevraagd. Een groot deel is dus letterlijk onzichtbaar voor overheden en derden.



Doelgroepenbenadering

Voor moeilijk bereikbare groepen kan een specifieke aanpak helpen: de doelgroepbenadering. In essentie bestaat de doelgroepbenadering uit twee stappen: het afbakenen van een groep en het opstellen van een specifieke strategie voor elk van deze groepen om ze te bereiken. De strategie kunt u opstellen door de vragen in onderstaande checklist te beantwoorden.



Checklist

- Waarom is het burgerinitiatief interessant voor deze doelgroep?
- Via welke kanalen bereikt u de doelgroep?
- Denk bij kanalen aan: via welke organisaties, welke media, welke fysieke locaties, welke intermediairs of sleutelpersonen?
- Idee: Instellen van een ambassadeursnetwerk: een groep mensen die bekend is bij de doelgroep. Zij kunnen als ambassadeurs optreden en een aantal activiteiten ondernemen om de groep erbij te betrekken.
- Welke competenties moet u hebben om met deze doelgroep om te gaan?
- Welke moeite moet de doelgroep zelf doen om u te bereiken? Is hier wat aan te doen?
- samenvattend: Welke benadering past bij deze doelgroep?

Tips voor beantwoording van deze vragen

Betrek de doelgroep, bijvoorbeeld door enquêtes, interviews of panelgesprekken.

Betrek uw netwerk en sleutelfiguren: mensen die al ingang bij deze doelgroep hebben of sleutelpersonen uit betreffende groepen. Het Amsterdams Steunpunt Wonen (ASW) heeft in Osdorp goede ervaringen opgedaan met het stimuleren van initiatieven van moeilijk bereikbare bewoners. Zie www.asw.nl

**Betrokkenheid loont!**

De handreiking Betrokkenheid loont! is een routebeschrijving voor het stimuleren van de participatie van nieuwe Nederlanders. In verschillende situaties zijn slimme interventies mogelijk om de participatiegraad van nieuwe Nederlanders te bevorderen en hen bij lokaal beleid te betrekken. De handreiking is te downloaden op de website www.forum.nl/betrokkenheidloont.

**Representativiteit**

Representatie is steevast een moeilijk punt. Oudere, witte, gezonde en hoog opgeleide burgers zijn vaak oververtegenwoordigd bij activiteiten die bij de overheid bekend zijn. Wat betekent dit voor burgerinitiatieven? Nemen burgers uit andere bevolkingsgroepen minder initiatieven, of heeft de overheid initiatieven van andere bevolkingsgroepen minder goed in beeld? Op welke wijze moet de gemeente hiermee omgaan? Een eerste antwoord is dat de gemeente kan proberen om initiatieven van moeilijk bereikbare doelgroepen beter op te sporen en zelf beter bereikbaar zijn voor deze initiatiefnemers, zie hierboven.

Een tweede antwoord is om specifieke doelgroepen te stimuleren om met initiatieven te komen. Een derde antwoord is dat de gemeente kan proberen om initiatiefnemers te bewegen om mensen uit moeilijk bereikbare doelgroepen aan hun initiatieven te binden. Een vierde antwoord is dat het initiatief zelf niemand op goede gronden mag uitslecteren. Dus ook al komt het initiatief van een beperkte groep, het moet wel open staan voor iedereen. Staat het enkel open voor een beperkte groep, dan moet dat goede redenen hebben. Dus een speeldag voor kinderen is een goede reden om te selecteren en de gemeente kan zo'n dag ondersteunen. De gemeente kan ondersteuning onthouden aan een initiatief om groen te onderhouden dat enkel open staat voor ouderen, want dat is iets voor iedereen.

5. Plan van aanpak/beleidsplan

Als u in beeld hebt hoe de gemeente omgaat met burgerinitiatieven, kunt u bepalen of zij dat op de juiste manier doet. Maak vervolgens een korte heldere notitie voor management, raad en college over de uitgangspunten voor gemeentelijk beleid met betrekking tot burgerinitiatieven. Een dergelijke notitie zorgt ervoor dat de procedure vastligt en geaccordeerd wordt door college en raad, maar ook dat die voor alle ambtenaren helder is. Maak gebruik van het werkblad aan het eind van dit hoofdstuk op pagina 67 om deze notitie uit te werken.

Als gemeenten iets vastgelegd hebben over burgerinitiatieven, gaat dat vaak over het formele burgerinitiatief. Daarbij maken de meeste gemeenten gebruik van de modelverordening die de VGN heeft opgesteld. (zie: www.vng.nl). Er zijn nog geen integrale notities bekend over burgerinitiatieven. Wel zijn er evaluaties, zoals die van de gemeente Purmerend (zie: www.purmerend.nl).



Bouwstenen voor gemeentelijk participatiebeleid

Zoals bij belangrijke beleidsnota's wordt ingegaan op de betrokkenheid van bewoners, kan ook in het collegeakkoord en –programma een aparte alinea worden opgenomen. Zie de bouwstenen van het Instituut voor Publiek en Politiek voor meer informatie en concrete voorbeelden op www.gemeenteraad2010.nl onder de knop 'Bouwstenen voor burgerparticipatie'. Zeker met het oog op de kansen die burgerinitiatief biedt om te kunnen bezuinigen is dit initiatief opgeschoven naar het centrum van veel collegeakkoorden.

Werkblad 5

Aanbevelingen voor ambtenaren

Zorg dat er één vast aanspreekpunt/contactpersoon is voor de initiatiefnemer.

Als aanspreekpunt voor een initiatief hoeft u niet alles zelf te doen. Houd wel actief in de gaten dat acties die met de initiatiefnemer zijn afgesproken echt en op tijd worden uitgevoerd. U kunt de initiatiefnemer ook doorverwijzen naar

instanties buiten de gemeente. Doe dit dan wel met een actieve introductie (bellen of meegaan naar een eerste gesprek). Geef de mogelijkheid om terug te komen als de initiatiefnemer daar (toch) niet wordt geholpen.

Regel zelf voldoende ambtelijke en bestuurlijke betrokkenheid voor uw ondersteuning van het initiatief.

Of het nu structureel geregeld is of niet, claim zowel voor uzelf als voor collega's die nodig zijn de ruimte om iets

voor het initiatief te doen. Pols tijdig of er draagvlak (menskracht en/of budget) is voor een besluit over het initiatief.

Zorg voor goede terugkoppeling en communicatie.

Als een initiatief een besluit of actie van de gemeente nodig heeft, onderzoek dan welke mogelijkheden er zijn. Laat de initiatiefnemer weten of het nu, ooit of nooit kan. En als het niet "nu" is, geef dan aan wat er eventueel wel mogelijk is. Faseer zo mogelijk

en benoem samen deelresultaten. Dit maakt tussentijdse successen mogelijk, wat weer de initiatiefnemer en zijn of haar achterban motiveert om door te gaan. Maak in ieder geval altijd een concrete vervolgfafspraak en houd u daar ook aan.

Kijk over de grenzen van uw eigen taak/afdeling heen.

Als iemand vraagt om een lantarenpaal op een bepaalde plek, speelt er meestal meer. Vraag dus door bij de initiatiefnemer. Informeer bij collega's van andere taakgebieden en afde-

lingen of er bij hen ook problemen, plannen of initiatieven bekend zijn in die buurt. Informeer zo nodig ook bij andere instanties, zoals welzijnswerk, politie, wijkraad etc.

Geef de initiatiefnemer persoonlijke aandacht.

Handel niet alles via de mail af, maar bel een keer of nodig iemand uit voor

een gesprek. Zeker als het een "lastig" initiatief betreft, is een persoonlijk

gesprek erg belangrijk, om “de vraag achter de vraag” te achterhalen. Luister goed naar wat er werkelijk aan de hand

Laat het initiatief bij de initiatiefnemer.

Ook al bent u de expert op het vakgebied, de initiatiefnemer is de expert wat betreft probleem en doel. Hij of zij wil zelf iets realiseren. Dus als het goed is liggen de meeste acties na elk gesprek bij de initiatiefnemer, niet bij u. “Wie neemt er

Waardeer het initiatief, wat het ook is.

Een bewoner die met een eigen initiatief komt is in ieder geval betrokken en bereid eigen verantwoordelijkheid te nemen voor de buurt of wijk waar hij/zij woont. Of het idee nu goed en

is en wat deze betrokken burger nu echt wil bereiken in zijn of haar buurt.

huiswerk mee na het gesprek?” Laat de initiatiefnemer duidelijk maken wat het draagvlak bij inwoners is of laat de initiatiefnemer dit organiseren. Niet om het initiatief te frustreren maar om het initiatief meer kans te geven.

uitvoerbaar is of niet (direct), waardeer in elk geval de intentie. Een positieve houding is belangrijk en versterkt de bereidheid van bewoners om zelf ideeën op te pakken.

Werkblad 6

Aanbevelingen voor het management

Zorg dat er tijd voor bewonersinitiatieven wordt gereserveerd.

Houd in afdelingsplannen rekening met “het ondersteunen van bewonersinitiatieven”, ook zonder dat al bekend is welke initiatieven er dit jaar zullen komen. Het eerste jaar zal dat op een inschatting gebaseerd zijn, vervolgens is het belangrijk om zichtbaar te maken hoeveel tijd

het werkelijk kost. Dan kan er in de toekomst een meer gefundeerd plan voor worden gemaakt. Om die ruimte te kunnen reserveren is het raadzaam het ondersteunen van bewonersinitiatieven ook op hoger niveau te verankeren in productbegroting en dienstplan.



Zorg dat duidelijk is wie in de organisatie aanspreekpunt kan/moet zijn voor bewonersinitiatieven.

Een duidelijk aanspreekpunt kan als aparte functie bij enkele mensen in de organisatie belegd worden, maar dat hoeft niet per se. Het kan ook breder als taak in functieprofielen van medewerkers op verschillende terreinen worden opgenomen. Van belang is

dat het helder is dat de betreffende ambtenaar die verantwoordelijkheid niet alleen voelt, maar ook kan en mag dragen. Als het bij een paar mensen wordt neergelegd, bijvoorbeeld bij de wijkadviseurs, is het belangrijk dat zij daarbij procesondersteuning krijgen.

Zorg voor heldere besluiten, zo nodig met bestuurlijke dekking.

Belangrijk is dat ambtenaren aan een initiatiefnemer helder kunnen terugkoppelen of zijn/haar initiatief kan worden uitgevoerd, zo ja wanneer, zo niet, waarom niet. Soms kan een ambtenaar dat zelf vaststellen, maar dikwijls is daarvoor op hoger niveau besluitvorming nodig, soms zelfs van het College

van B&W. Houd als management in de gaten wanneer er een bestuurlijke vaandeldrager voor het initiatief nodig is. Het is dus belangrijk dat een "nu-ooit-nooit" dat de betreffende ambtenaar communiceert naar de initiatiefnemer voldoende gedekt is, zodat de gemeente een betrouwbare partner is.

Stimuleer een brede oriëntatie bij de medewerkers.

Waardeer ambtenaren die (op een positieve manier) "buiten hun boekje gaan". Neem het belang van een "gemeentebrede" kijk op in functieprofielen en functioneringsgesprekken. Organiseer "gluren bij de burens"-da-

gen, in elk geval voor nieuwe medewerkers. Waarschijnlijk hebben ook mensen die al lang(er) bij de gemeente werken daar baat bij. Organiseer dit eventueel in samenwerking met andere betrokken instanties.

Geef aandacht aan cultuur, werkhouding en klantgericht werken.

Zorg dat er in het aannamebeleid, in introductiecurssussen etc. aandacht wordt besteed aan: "Hoe willen wij hier met elkaar en met onze bewoners omgaan?". Laat het voor ieder-

een duidelijk zijn dat de gemeente er is voor de bewoners en dat dit ook in het dagelijkse werk uitgangspunt is. Geef als management het goede voorbeeld.

Waardeer de inspanningen van medewerkers die initiatieven ondersteunen.

Waardeer de inspanningen van medewerkers die initiatieven ondersteunen, ongeacht of het initiatief ook werkelijk wordt gerealiseerd. Wees bewust van de energie en tijd die medewerkers steken in ondersteuning van initiatie-

ven en van de mechanismen die daarbij spelen. Besef ook dat het vaak om vernieuwingen en experimenten gaat, en dat er dus ook regelmatig pogingen zullen mislukken. Daarvan moet worden geleerd, niet teruggeschrokken.

(Uit: Omgaan met bewonersinitiatieven Helmond: GreenWish en het Instituut voor Publiek en Politiek hebben in opdracht van de gemeente Helmond een Workshop verzorgd over het omgaan met bewonersinitiatieven. De aanbevelingen voor ambtenaren en het management zijn hieruit voortgekomen)

Werkblad 7**Onderdelen van een gemeentelijke beleidsnotitie
Burgerinitiatieven**

Maak de notitie niet te formeel: het gaat er vooral om dat de gemeente openstaat voor initiatieven en dat iedereen binnen de organisatie weet wat te doen.

- Wat is een burgerinitiatief volgens de gemeente (definitie, criteria, etc.)?
- Waarom gaat de gemeente aan de slag met deze initiatieven?
- Welke doelen streeft de gemeente hiermee na?
- Op welke manieren pakt de gemeente burgerinitiatieven op en ondersteunt zij deze?
- Waar kunnen initiatieven worden ingediend; wie/wat is eerste aanspreekpunt?
- Gaat de gemeente zelf ook op zoek naar initiatieven, en zo ja, hoe?
- Wat is het afwegingskader; wat zijn de criteria?
- Wat is de reactietermijn?
- Afspraken over en beslissingsbevoegdheid bewonersinitiatieven. Wie beslist?
- Hoe bereikt u de verschillende doelgroepen?
- Andere aandachtspunten voor de gemeentelijke organisatie.
- Budget voor het faciliteren en stimuleren van burgerinitiatieven.
- Plan van aanpak voor vaststelling, communicatie, uitvoering en evaluatie van het beleid.



Stap 4. Uitvoering: contact en begeleiding van initiatief

1. Aandachtspunten bij het ondersteunen per projectfase
2. Contact met initiatiefnemers
3. Verhouding met de politiek
4. Algemene tips

Werkblad 8: Contact met initiatiefnemers

Werkblad 9: Angsten van burgers

Werkblad 10: Vijf tips uit de praktijk van GlimmendHart



Stap 4. Uitvoering: contact en begeleiding van initiatief

1. Aandachtspunten bij het ondersteunen per projectfase
2. Contact met initiatiefnemers
3. Verhouding met de politiek
4. Algemene tips

Werkblad 8: Contact met initiatiefnemers

Werkblad 9: Angsten van burgers

Werkblad 10: Vijf tips uit de praktijk van GlimmendHart

4

Uitvoering: contact en begeleiding van initiatief

Het hebben van een plan van aanpak waarin staat hoe en wat u doet voor het ondersteunen van burgerinitiatieven is mooi. Maar hiermee bent u er nog niet. Dit is slechts het begin. Het belangrijkste is de uitvoering. Als ambtenaar gaat u nu echt aan de slag en treedt u in contact met initiatiefnemers. Daar gaat dit hoofdstuk over. Wat kunt u doen om initiatiefnemers zo effectief en efficiënt mogelijk te ondersteunen?

1. Aandachtspunten bij het ondersteunen per projectfase

Lessen uit het projectmanagement kunnen u als ambtenaar helpen om burgerinitiatieven te faciliteren. Projectmanagement houdt rekening met zes fasen waarin een goed georganiseerd project uiteenvalt. Afhankelijk van de behoefte van de initiatiefnemers, kunt u ondersteuning bieden bij één of meerdere fasen. Het helpt om alle acties en randvoorwaarden van de ene fase af te ronden voordat u naar de volgende overgaat.



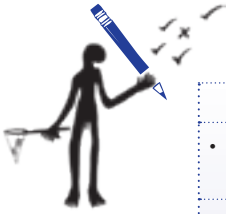
De zes fasen van projectmanagement:

1. Initiatief
2. Definitie
3. Ontwerp en besluit
4. Voorbereiding
5. Uitvoering
6. Nazorg



Projectmanagement fase 1: **Initiatief; de burger komt met een idee**

Hier beginnen het initiatief en het contact. Sta open voor het initiatief en kom er door het stellen van vragen achter wat het initiatief inhoudt, wat dit van de gemeente vraagt en hoeveel kracht er vanuit de indieners achter zit: luisteren, samenvatten, doorvragen. Sta stil bij de vragen en tips in onderstaande checklist:



Checklist

- Wat is de wens van de burger? Pas op dat u niet iets aanzwengelt wat u eigenlijk zelf graag gerealiseerd zou zien.
- Wat zijn de achterliggende redenen en emoties? Meestal zit er een diepere laag met gevoeligheden en knelpunten. Houd daar rekening mee.
- Welke vraag heeft de burger aan u? Wat verwacht de burger van u?
- Hebben de burgers voldoende drive om het project na uw hulp verder te trekken? Zoek waar de energie en kwaliteiten zitten bij de initiatiefnemers en sluit daar op aan!

Handige tips voor deze fase

- Een mooie binnenkomer is om een door bewoners aangegeven belemmering snel aan te pakken en op te lossen. Dat schept vertrouwen. Daarmee kunt u verder.
- Komen burgers met kleine initiatieven (paaltjes, bankjes, bloembakken, etc.)? Regel het gewoon! Verzin daar geen ingewikkelde procedures voor. In sommige gemeenten hebben wijkambtenaren een creditcard die ze tot een bepaald bedrag direct mogen gebruiken, bijvoorbeeld € 250, -
- Stel prioriteiten en kies bewust wat u stimuleert. Een paar geslaagde acties is beter dan vele die onderweg stranden.
- Anticipeer op de projectmanagementfasen 2 tot en met 6. Met andere woorden: bezint eer ge begint. Als u het initiatief helpt van de grond te komen, is het van het grootste belang dat het de eindstreep ook haalt. Twijfelt u eraan, maar wilt u het wel een kans geven? Ook prima, maar wees daar dan duidelijk over. Dat voorkomt teleurstellingen.



IdealenKompas

Voor een goed idee is altijd geld, maar hoe vindt u het? Het IdealenKompas is een online zoekmachine van GreenWish. Het is een wegwijzer naar financiering en advies voor maatschappelijke initiatieven die in 2011 gelanceerd wordt. Door het invoeren van zoektermen wordt een initiatiefnemer naar specifieke ondersteuning en financieringsmogelijkheden geleid.

Zie: www.greenwish.nl



Financieringswijzer Voedselinitiatieven

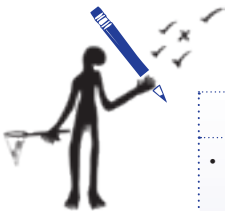
Financieringswijzer voor maatschappelijke initiatieven op het gebied van voedsel. De wijzer bevat praktische tips en een overzicht met mogelijkheden van overheidsfinanciering en financiering uit private fondsen.

Zie: www.minlnv.nl



Projectmanagement fase 2: Definitie; wat?

In deze fase helpt u burgers bij het vaststellen van doelen en het resultaat, ook in termen van budget en tijd. De zaken weergegeven in onderstaande checklist zijn handig om te doorlopen.



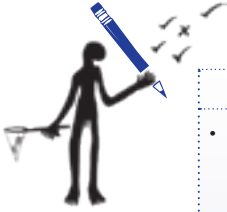
Checklist

- Houd goed in de gaten welke andere activiteiten in dezelfde planingsperiode lopen. Haak aan bij zaken die helpen en houd omgekeerd rekening met activiteiten, verkiezingen, feestdagen etc. die juist lastig kunnen zijn.
- Bepaal intern hoe de verschillende afdelingen die met het initiatief te maken krijgen op elkaar kunnen afstemmen en kunnen samenwerken.
- Help burgers met het helder en eenduidig benoemen van het resultaat. Voor burgers die affiniteit hebben met het projectmatig leiden van initiatieven is een cursus wellicht een goed idee. Dat biedt hen een kans nieuwe competenties te ontwikkelen en zorgt voor mondige burgers.



Projectmanagement fase 3: **Ontwerp en besluit; hoe?**

Bij stap 3 gaat de burger het project meer in detail plannen. Hij moet op een rij zetten welke kosten daarbij horen, welke deelresultaten hij wil bereiken, welke risico's er zijn en uiteraard wie wat doet in welke fase. Help hem bij genoemde zaken in de checklist.



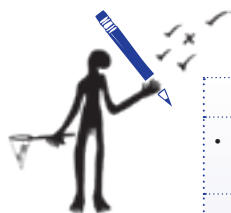
Checklist

- Splits het initiatief op in tussenstapjes. Op die manier kunt u de burger veel beter helpen en het initiatief monitoren, zonder dat u het overneemt.
- Houd het simpel: ontwerp geen moeilijke formulieren en regels, maar vraag alleen datgene wat echt nodig is om over het initiatief te kunnen besluiten.
- Ga na hoe het initiatief verder kan worden geholpen in de verschillende stadia van initiatief t/m nazorg. Denk hierbij aan het scala van activiteiten dat u ter beschikking hebt. Zijn er bijvoorbeeld organisaties voor ondersteuning in te schakelen (welzijn, woningcorporatie, etc.)?
- Zorg bij grotere initiatieven dat ook deelaspecten zijn uitgewerkt. Dan kunt u bijvoorbeeld aangeven dat budgetten per fase worden toegekend.
- Denk aan de risico's: benoem ze samen met de initiatiefnemer en bedenk alvast hoe u beide daarop gaat sturen.



Projectmanagement fase 4: **Vorbereiding; hoe uit te voeren?**

Tijdens deze fase gaat u met de burger en zijn project-/initiatiefontwerp aan de slag. Een goede voorbereiding is het halve werk; u en de initiatiefnemers in uw wijk zullen direct ervaren dat als u samen een helder ontwerp maakt, die voorbereidingsfase veel leuker en efficiënter wordt. Hierbij zijn de volgende punten in de checklist van belang.



Checklist

- Houd u zich daadwerkelijk aan de projectopzet (ontwerp) en maak alleen bewuste aanpassingen.
- Het monitoren van en sturen op de risico's is cruciaal. Ontstaan er afwijkingen? Anticipeer welke impact die hebben op verdere fasen en het gewenste resultaat. Nu kunt u nog aanpassingen maken, want zit u eenmaal in de uitvoering dan voelen en ervaren mensen het al snel als falen en mislukken.
- Betrek de uitvoerende diensten van de gemeente bij het voorstel en ook organisaties waar u naar wilt doorverwijzen. Breng ze in contact met de initiatiefnemers voor een goede afstemming!

Praktijkvoorbeeld: do's & don'ts

De wijkambtenaar ontvangt van bewoners het voorstel om een plantsoentje in hun buurt te verbeteren met andere beplanting, minder bomen en wat meer verlichting. De wijkambtenaar bespreekt dit met de afdeling Groen. Die willen het meteen breed oppakken met andere bestrating erbij en het zo opnemen in hun lopende programma's. De bewoners zijn hier niet blij mee, omdat ze daar niet om hebben gevraagd en omdat het zo veel langer gaat duren voor er iets wordt gedaan.

Analyse van deze cases levert de volgende do's en don'ts voor de wijkambtenaar op:

Wel doen:	Niet doen
Verbinding leggen tussen bewoners en afdeling Groen, sectorambtenaren meenemen naar de locatie.	Niet zelf de rol van de sectorambtenaar overnemen (schetsjes maken).
Eigen dilemma's delen met de anderen en hen vragen mee te denken over oplossingen.	De politiek inschakelen als u zelf niet verder komt.
Overeenkomsten zoeken en van daaruit stapje voor stapje verder werken.	Het tekenwerk van de dienst Groen dan maar zelf overnemen.
Blijven communiceren.	
Goede omstandigheden creëren.	



Projectmanagement fase 5: **Uitvoering: eindelijk doen!**

Zo ziet u welke fasen er vooraf gaan alvorens we gaan doen. Eerst denken, plannen en anticiperen. Let op de volgende punten in de checklist bij de uitvoering.



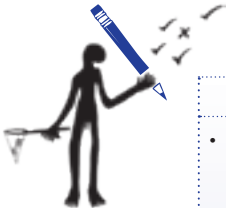
Checklist

- Tijdens de uitvoering stuurt cq monitort u dat er gestuurd wordt op de zogeheten gotik-aspecten, te weten: geld, organisatie, tijd, informatie en kwaliteit.
- Ook al lijkt het project niet zo omvangrijk en wordt bijvoorbeeld alleen betrokkenheid van de gemeente gevraagd, blijf toch de voortgang bewaken; het kan zijn dat burgers ergens vastlopen en dan is het belangrijk dat tijdig te signaleren.



Projectmanagement fase 6: **Nazorg: continuïteit en leren!**

Het project is af en u kunt door naar het volgende. Klaar is klaar immers. Maar: veel belang zit zogezegd in het staartje: dit is het moment om allen van het project te leren en goodwill van betrokkenen te behouden en te versterken. De punten in de checklist kunnen u hierbij helpen.



Checklist

- Bedanken en complimenteren zijn sleutelwoorden daarbij: realiseert u zich dat waardering en erkenning voor de meeste mensen enorm belangrijk is. Een beter moment om daar iets goeds mee te doen is er bijna niet!
- Vier het succes!
- Regel dat collegeleden en/of raadsleden het initiatief (blijven) bezoeken.
- Evalueren doen we allemaal zo weinig en het is zo waardevol. Stap zes in dit werkboek helpt u om goed te evalueren.
- Het is zeker een idee om burgers die budget toegekend hebben gekregen een korte evaluatie te laten doen en die liefst met anderen te laten delen.

2. Contact met initiatiefnemers

Een activiteit vraagt uw inzet, afhankelijk van de situatie. Vooraf hebt u misschien een idee welke activiteit in welke situatie het meest geschikt is. Of die activiteit slaagt of goed overkomt, hangt vaak af van uw houding. Houding is uw gedrag, de manier waarop u burgers bejegt. De juiste houding moet u steeds hebben, terwijl de activiteiten kunnen wisselen.



Casus

In een wijk met veel sociale woningbouw loopt het initiatief 'Aangenaam Rijpelberg' van een groep bewoners, gericht op meer sociale samenhang (betrokkenheid op elkaar). Het gaat uit van het voor elkaar benutten van de deskundigheid die er is in de wijk (bijv. een muzikant die muzieklessen geeft aan wijkbewoners). Het initiatief bestaat al 2 jaar en draait redelijk zelfstandig. Van de gemeente vragen ze vooral morele steun en erkenning. De bewoners missen deze betrokkenheid van de gemeente in de praktijk: geen bezoeken van college- of raadsleden of andere vormen van interesse. Dat werkt demotiverend voor bewoners.



Do's & don'ts

- als gemeente niet bang zijn voor de gevolgen als mensen ergens mee komen
- zorg voor erkenning: herhaalde aandacht, wethouder op bezoek, etc.
- steun alleen als nodig en waar nodig
- bewoners weten veel (via internet), hebben eigen netwerken en hebben vaak zelf middelen en oplossingen gevonden. Erken dat!
- maak goede afspraken
- zet in op verbreden, zodat het initiatief niet afhankelijk is van de trekker(s) en/of de ondersteuners.

Maak gebruik van de werkbladen aan het eind van dit hoofdstuk op pagina 78 om te bepalen wat belangrijke onderdelen zijn van de juiste houding in het contact met initiatiefnemers en waarom het voor burgers soms eng is om met een initiatief te komen.

3. Verhouding met de politiek

Ook de gemeenteraad heeft zijn gevoeligheden: wat betekent dit nou voor ons? Wij zijn toch democratisch gekozen om besluiten te kunnen nemen? Het ambtelijke, college- en het raadstraject lopen vaak langs elkaar heen. Denk er aan de aansluiting te zoeken en de raad erbij te betrekken. Intussen moet de raad willekeur uitsluiten door niet zomaar een initiatief te omarmen dat zich succesvol bij de raad heeft aangediend. In kwaliteit haalt dit initiatief het misschien niet bij andere initiatieven die niet de aandacht van de raad op zich weten te vestigen.

Voor de politicus is het slim om burgerinitiatieven een warm hart toe te dragen, van welke partij hij of zij ook afgevaardigde is. De gemeenteraad kan op verschillende manieren stimuleren dat burgers met initiatieven komen. Zie de voorbeelden van Apeldoorn en Almere.

Voor de politicus is het slim om burgerinitiatieven een warm hart toe te dragen, van welke partij hij of zij ook afgevaardigde is. Check hier waarom hij of zij wel een pleitbezorger van burgerinitiatieven móet zijn en hoe u hier als ambtenaar op kunt wijzen:

- **Christendemocraten**

Burgerinitiatief brengt mensen binnen hun gemeenschap in nieuwe verhoudingen dicht bij elkaar. Dit past precies bij de thematiek van CDA en ook ChristenUnie en SGP. In die thematiek past ook het rentmeesterschap dat burgers op zich nemen als zij actief zijn binnen de eigen omgeving. Een politicus van christendemocratische huize kan pleiten voor de sociale cohesie en het rentmeesterschap die kunnen groeien door burgerinitiatief.

- **Liberalen**

Burgerinitiatief opent meer dan voorheen het publieke domein voor burgers die initiatief nemen als sociaal ondernemers. De extra vrijheid waarmee dat gepaard gaat, is een mooi argument voor een lid van de VVD om burgerinitiatief te ondersteunen. Door die vrijheid democrati-



seert de maatschappelijke productie. Deze is niet alleen in de handen van een kleine elite die grote bedrijven en (semi-)overheden leidt, maar komt in handen van velen. Dat past uitstekend bij een partij als D66. Ondanks de grote tegenstelling tussen D66 en PVV kan ook voor deze laatste partij de democratisering van het publieke domein een overtuigend argument zijn om burgerinitiatief te omarmen. Dit argument geldt ook voor TON.

- **Groenen**

Veel burgerinitiatieven draaien om een beter en zuiniger gebruik van ruimten, gebieden, vervoermiddelen en apparaten die er al zijn en spreekt daarom minder nieuwe grondstoffen aan. De duurzaamheid daarvan zorgt voor minder belasting voor natuur en milieu. Ruimtebeslag, transport en uitstoot van geluid, CO2 en andere stoffen nemen af. GroenLinks en deels ook de Partij van de Dieren kunnen dit omarmen en kunnen zo anderen winnen voor burgerinitiatief.

- **Sociaal-democraten**

Als burgerinitiatief bijvoorbeeld leidt tot betere zorg en goedkopere energie, dan is dat een manier om als samenleving solidair te zijn. Politici afkomstig van PvdA en SP kunnen die solidariteit gebruiken om anderen te overtuigen van het nut van burgerinitiatief. Overtuigend voor die partijen zijn ook de extra kansen die veel meer mensen kunnen krijgen als productie gedemocratiseerd wordt, en de grotere zeggenschap die mensen langs die weg krijgen over de productie.

Een slimme ambtenaar die deze tips leest, kan ze gebruiken om politici te overtuigen van het nut van het initiatief dat hij ondersteunt. Een slimme burger kan evenzeer deze tips gebruiken om politici te winnen voor zijn initiatief.

Werkblad 8

Contact met initiatiefnemers

Wat zijn de belangrijkste onderdelen van de juiste houding in het contact met initiatiefnemers? We noemen de belangrijkste, met aanbevelingen en valkuilen:



Doen	Op weg helpen
1. Betrekken	Haal buiten naar binnen; en ga ook zelf naar buiten
2. Reageren	Zorg voor een snelle reactie: ga praten met de initiatiefnemers
3. Luisteren	Wees oprecht geïnteresseerd. Neem de tijd om te luisteren en stel vragen.
4. Duidelijk zijn	Laat de initiatiefnemer weten of het nu, ooit of nooit kan.
5. Meedenken	Kijk over de grenzen van uw eigen taak/afdeling heen.
6. Verbinden	Breng initiatiefnemers in contact met anderen, zoals collega's, ondersteuningsorganisaties, fondsen
7. Vertrouwen	Denk in mogelijkheden en zie de capaciteiten van burgers
8. Afstand bewaren	Geef burgers de ruimte om naar eigen inzicht het initiatief vorm te geven
9. Beslissen	Geef bewoners beslissingsbevoegdheid
10. Waarderen	Zet initiatiefnemers in het zonnetje; vier successen!
11. Verankeren	Maak de aanpak organisatiebreed: betrek en stimuleer collega's en zorg voor politiek draagvlak



Doen	Om zeep helpen
1. Betrekken	Ga niet zitten afwachten achter uw bureau
2. Reageren	Op de lange baan schuiven; handen vanaf trekken; doorschuiven naar collega's
3. Luisteren	Desinteresse; Initiatieven behandelen als klacht die u netjes moet afhandelen, daarbij niet luisteren naar de initiatiefnemer en zijn wensen
4. Duidelijk zijn	Draai er niet omheen en schep geen valse verwachtingen scheppen
5. Meedenken	Geen alternatieven bieden, verschuilen achter regels en procedures
6. Verbinden	Initiatieven bij uzelf houden en het in uw eentje wel even 'oplossen'
7. Vertrouwen	Geen vertrouwen hebben in burgers; het initiatief niet serieus nemen
8. Afstand bewaren	Het initiatief overnemen van de initiatiefnemer; doodknuffelen; goede initiatieven uitrollen en opschalen terwijl dat niet altijd in het belang is van de initiatiefnemer
9. Beslissen	Gemeenteraad laten beslissen, bijvoorbeeld over de invulling van de bewonersbudgetten
10. Waarderen	Eerst positief reageren, daarna afhaken
11. Verankeren	Te snel doorgaan met het volgende project zonder even tijd te nemen voor reflectie

Werkblad 9






Angsten van burgers

Voor sommige burgers is het 'eng' om met een initiatief te komen. Maar waarom is dit eigenlijk 'eng' voor burgers? Probeer u zich te verplaatsen in de burger en lees onderstaande punten door. Met de juiste houding neemt u deze angsten weg.

- De gemeente luistert toch niet naar mij
- Ik ben bang om af te gaan, afgeserveerd te worden
- Ik ben bang voor het verwijt dat ik alleen opkom voor mijn eigenbelang
- Ik moet met mijn burens of met de wijkraad overleggen voor draagvlak
- Ik weet niet bij wie ik bij de gemeente moet aankloppen
- Ik kijk op tegen het gedoe, de regels, de formulieren, de procedures, de tijd
- Ik heb het gevoel dat ik toch niet in mijn eentje dat grote apparaat op andere gedachten kan brengen
- Ik vind het een hele stap om met ambtenaren of de raad te gaan praten
- Ik weet niet of de gemeente ook met mij wil meedenken of meewerken.

Vindt u het lastig een antwoord te formuleren op deze vragen? Misschien helpt het om onderstaande test2 te maken, zodat u zich beter kunt verplaatsen in initiatiefnemers. Iedereen is anders.

Ik vind het leuk...			
...om met cijfers te werken			
...om een boek te lezen			
...om naar de film of het theater te gaan			
...om een feest te organiseren			
...om dingen te repareren			
...om alleen te werken			
...om iemand rond te leiden			
...om gegevens bij te houden			
...om mensen te helpen			
...om dingen te regelen of te coördineren			
...om een verhaal te schrijven			
...om klussen in huis te doen			

	Meeste groen?	
	<p>Hoofd:</p> <p>U bent een denker, een beschouwend type, een onderzoeker. U springt niet meteen naar de oplossing. U zorgt voor reflectie. U wilt dat de cijfers kloppen zodat fondsen en gemeente tevreden zijn. U bent toch een beetje het brein van het initiatief.</p>	
Meeste blauw?		Meeste rood?
<p>Handen:</p> <p>U hebt weinig behoefte aan vergaderen. U bent meer een doener dan een denker. Vooral activiteiten waarbij u de handen uit de mouwen moet steken trekken u aan. U zorgt ervoor dat het initiatief niet bij een plan-clubje blijft.</p>		<p>Hart:</p> <p>U staat voor iets. Als een onderwerp of actie u raakt, dan gaat u ervoor. U bent betrokken. Omgaan met mensen vind u leuk. U kunt mensen enthousiasmeren en overtuigen. U zorgt voor interne binding en het externe draagvlak van het initiatief.</p>

Tip:

Uit onderzoek van het IPP naar burgerinitiatieven bij gemeenten (2009, Martje van Ankeren) blijken een persoonlijke benadering en wederzijds vertrouwen voorwaarden voor goede resultaten. "Als er al gebrek aan vertrouwen is, dan kunnen initiatieven juist tot conflicten en teleurstelling leiden en zal de binding tussen burger en het lokale bestuur verslechteren." Juist door het opbouwen van positieve ervaringen neemt het vertrouwen toe tussen burgers en gemeente. Het is dus raadzaam niet zonder meer initiatieven te steunen. Kijk eerst of u wel de mogelijkheden heeft om een initiatief van burgers goed te begeleiden en te ondersteunen!

² Deze test is deels gebaseerd op de Typetest vrijwilligers van Vilans. De uitgebreide test is gratis te downloaden vanaf de webwinkel van Vilans: www.vilanswebwinkel.nl.

Werkblad 10



Vijf tips uit de praktijk van GlimmendHart, gemeente Haren

GlimmendHart was in 2007 de zelfgekozen projectnaam van een burgerinitiatief in Glimmen. Ambitueus en niet gehinderd door 'beren op de weg' hebben twee inwoners van Glimmen met hulp van een professionele voorlichter het dorp gemobiliseerd voor een nieuwe invulling van hun dorpshart. Recreatie, onderwijs, cultuur, sport, wonen en ontmoeting waren de sleutelbegrippen. Zie www.glimmendhart.nl

Vijf tips

Voor de gemeente Haren was het een nieuw fenomeen: burgers met idealen die hun dorpje opeisen en op een professionele wijze een project willen starten. Ze schakelen deskundigheid in uit eigen gelederen en ook van externen. De ervaringen van GlimmendHart kunnen nuttig zijn voor ambtenaren van gemeenten, die ook worden verrast door burgers die de hand aan de ploeg slaan.

Tip 1: Blijf kalm!

Op de dag dat burgers zich melden met een projectidee (het is dan nog maar een idee), komt het er op aan dat de gemeente positief reageert. Moedig het project aan. Ga overdrachtelijk gezien aan dezelfde kant van de tafel zitten en denk hardop mee. Geef tips hoe de burgers hun initiatief verder kunnen brengen. Wijs ze op hindernissen, maar vooral ook op de sluiproute tussen die hindernissen door. Haal de wethouder erbij en betrek die vanaf de eerste dag in het contact met de initiatiefnemers. Maak het oprecht en belangrijk en houdt het niet af!

Tip 2: Maak de rol van de gemeente duidelijk

Positief meedenken met de initiatiefnemers is voorwaarde en valkuil tegelijk. Het inspireert, maar er zouden ook verkeerde verwachtingen kunnen ontstaan, die later tegen je gebruikt zullen worden. "De gemeente was toch positief maar heeft ons in

de steek gelaten”, is een emotie die op de loer ligt. Laat de wethouder publiekelijk vertellen wat hij wel en niet kan doen voor het initiatief, ook financieel. Het is de kunst om hierover duidelijk te zijn, zonder het bondgenootschap te ondermijnen.

Tip 3: Zorg voor geld

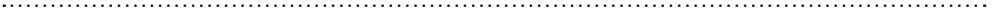
Help burgers achter de schermen om zicht te professionaliseren in hun project. Met tips over effectief vergaderen of adviezen over de opzet van de communicatie. Maar vooral: zorg voor hulp bij het verwerven van subsidies van gemeente of provincie. Met dat geld kunnen de burgers zich professionele ondersteuning permitteren op het gebied van stedenbouw, planvorming en communicatie. Zie erop toe dat het geld ook wordt uitbetaald, anders komt het burgerinitiatief om van honger en dorst. En dat wordt altijd de gemeente verweten: “Zie je wel, ze willen geen initiatieven van burgers”.

Tip 4: Betrek de raad bij de plannen

Het zijn weliswaar geen gemeentelijke plannen, nee, het is een burgerinitiatief. Echter, het is verstandig om als gemeente in een vroeg stadium de gemeenteraad te melden wat er speelt. Die raad weet dat natuurlijk allang van de burgers zelf, maar door de raad ook officieel te kennen in het project maak je zowel het project als de raad belangrijker. Dat motiveert de initiatiefnemers en raadsleden. Bovendien kun je het gemeentelijke standpunt bekendmaken aan de raad, zodat later geen verwijten aan de gemeente worden gemaakt die zijn gebaseerd op een gebrek aan informatie.

Tip 5: Word positief kritische toeschouwer

Neem de rol aan van positief kritische toeschouwer, die vragen stelt aan de initiatiefnemers. Dat is een goede manier om bondgenoot te blijven zonder tegelijk ook participant te worden. Door deze vorm van mentorschap haal je goede dingen naar voren bij burgers, maar test je ook de houdbaarheid en haalbaarheid van hun ideeën. Eis vooral een einddatum van het brainstormen, eis een datum waarop er een plan ligt waarmee de gemeente verder kan (of juist niet). Kritische vragen stellen is een vorm van betrokkenheid die op waarde wordt geschat. Dit kan heel goed door een vaste contactpersoon namens de gemeente te sturen naar vergaderingen van de initiatiefnemers en wijkbewoners. Deze aanwezigheid wordt hoog gewaardeerd en werkt stimulerend.





Stap 5. **Evaluatie en doorwerking**

1. Doorwerking: wat betekenen initiatieven voor het beleid?
2. Opschalen: waarom niet succes uitbreiden?

Werkblad 11: Tips om te leren van burgerinitiatieven

Werkblad 12: Procesevaluatie



Stap 5. **Evaluatie en doorwerking**

1. Doorwerking: wat betekenen initiatieven voor het beleid?
2. Opschalen: waarom niet succes uitbreiden?

Werkblad 11: Tips om te leren van burgerinitiatieven

Werkblad 12: Procesevaluatie

5

Evaluatie en doorwerking

Of het initiatief nu uiteindelijk wel een succes wordt of niet, zowel de initiatiefnemer als de ambtenaar kan er veel van leren. Als u burgerinitiatieven faciliteert, doet u er goed aan om dit leereffect in de gaten te houden. Gaat een initiatief goed, dan zal het leereffect waarschijnlijk groot zijn. Gaat het initiatief slecht, dan kunt u er tenminste voor zorgen dat iedereen ervan leert, zodat de burger de volgende keer beter in staat is om initiatief te nemen, of dat de gemeentelijke organisatie beter in staat is om ermee om te gaan.

1. Doorwerking:

wat betekenen initiatieven voor het beleid?

Zowel de initiatiefnemer als de gemeente kan leren van ervaringen.

Welke lessen kunt u als gemeente oppakken? Wat kunt u als gemeente aanpassen om een volgende keer nog beter te kunnen ondersteunen?

Evalueren is leren om:

- Visie op burgerinitiatieven en taak/rol gemeente aan te passen
- Activiteiten aan te passen
- Organisatie aan te passen
- Uitvoering aan te passen
- Beleid aan te passen

De eerste vier punten mogen geen verrassing zijn. Het laatste punt verdient toelichting. Een burgerinitiatief kan op verschillende manieren beleid beïnvloeden. Neem de volgende checklist eens door:



Checklist

- Wat is de wens van de burger? Pas op dat u niet iets aanzwengelt wat u eigenlijk zelf graag gerealiseerd zou zien.
- Wat zijn de achterliggende redenen en emoties? Meestal zit er een diepere laag met gevoeligheden en knelpunten. Houd daar rekening mee.
- Welke vraag heeft de burger aan u? Wat verwacht de burger van u?
- Hebben de burgers voldoende drive om het project na uw hulp verder te trekken? Zoek waar de energie en kwaliteiten zitten bij de initiatiefnemers en sluit daar op aan!

In al deze gevallen handelt u daadwerkelijk in de geest van de derde generatie burgerinitiatieven. Samen met de burger en op initiatief van de burger geeft u vorm aan beleid en de samenleving.

2. Opschalen:

waarom niet succes uitbreiden?

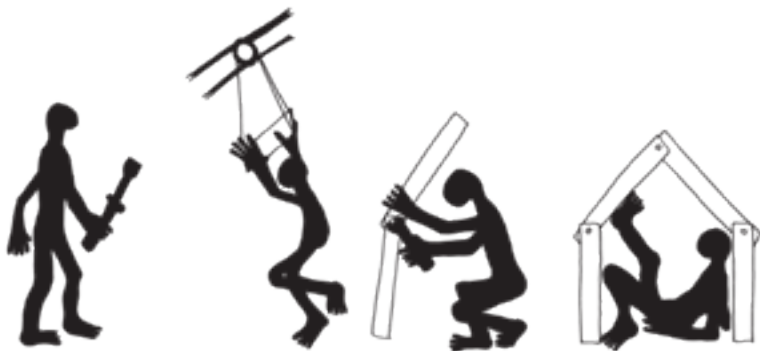
Succes uitbreiden en opschalen zijn soms een onomkeerbaar proces. Interessant in dit verband zijn de Transition Towns, een initiatief dat uit Engeland overwaait naar veel landen en met een snel groeiende aanhang in Nederland, www.transitiontowns.nl. Met de omslag in energieproductie als achtergrond is dit zelfs een internationaal 'opgeschaald' initiatief. Naast energie zien de Transitions Towns veel meer producten als kandidaat voor burgerinitiatief, waaronder voedselproductie, vervoer en onderwijs. Opschaling van burgerinitiatief lijkt in dit verband geen keuze, maar een ontwikkeling. Gemeenten en andere overheden, en ook bedrijven en maatschappelijke organisaties, zullen hierin mee moeten.

Tip:

Volg de opkomst van burgerinitiatief als maatschappelijk verschijnsel om daarop uw beleid tijdig te kunnen afstemmen.

De Transition Towns inspireren op hun manier nog tot een andere manier van opschalen. In tegenstelling tot bijvoorbeeld de Vrijwillige Zwerfafval Opruimers beperken zij zich niet tot een enkel thema, maar zijn ze zeer breed. Het gaat om hele dorpen, of wijken, en alles wat mensen daar zelf op zich kunnen nemen. Doen zij bijvoorbeeld aan eigen groenbeheer en voedselproductie, dan kunnen zij dat meteen als biomassa gebruiken voor energieopwekking en compostering. Zeker die kringloop past goed in de filosofie van Transition Towns, maar wijst tegelijk op een belangrijk ander aspect van opschaling: het ene burgerinitiatief kan het volgende ondersteunen. Bijvoorbeeld burgers die zich hard maken voor meer groen in de wijk kunnen zich zeer goed verbinden met burgers die een speelplaats voor kinderen willen. Een mooie groene speelplaats vergroot voor kinderen en volwassenen de beleving van de wijk. Opschaling is dan de verbinding tussen twee of meer initiatieven; Bij stap twee in dit werkboek hebben we dat kwartet en domino genoemd.

Maak gebruik van de werkbladen aan het eind van dit hoofdstuk op pagina 88 voor aandachtspunten en tips voor het evalueren.



Werkblad 11

Tips om te leren van burgerinitiatieven

Belangrijk uitgangspunt is dat er geen 'slachtoffers' en 'daders' in de ambtelijke organisatie zijn. Iedereen zit in hetzelfde schuitje. Een gemeente heeft nu eenmaal een lijn- en een wijkorganisatie. Ga dus niet naar elkaar wijzen en roepen: "Jouw schuld" of "Niet mijn pakkie-an", maar zoek samen naar wegen hoe initiatieven op te pakken, af te stemmen en samen te werken met bewoners. Probeer als ambtenaren onderling te leren uit praktijkervaringen: wat en waar werkte het goed en wat niet? Waarop kunnen we onze aanpak afstemmen en verbeteren? Zoek samen naar oplossingen en slimme plannen om de aanpak te verbeteren. Dat kan door: collega's laten meedoen, meekijken en meebegrijpen.

5 Tips voor burgers en ambtenaren om te leren van burgerinitiatieven

1. Start het initiatief als een leertraject

Behandel het burgerinitiatief als een gezamenlijk leerproces. Adviseer bij de start om samen af en toe stil te staan bij wat hij en u nu leert. Die lessen kunnen namelijk direct weer in de praktijk worden gebracht bij de verdere realisatie van het initiatief. Bij mislukking laat dit beter zien wat er fout is gegaan. Bij succes worden de succesfactoren duidelijk. U kunt beide tijdens het leerproces in de eigen rol blijven en met enige afstand bespreken wat jullie hebben geleerd en wat nu de beste volgende stap is.

2. Stimuleer de burger tussendoor om leermomenten in te bouwen

Geef de burger niet alleen van tevoren aan dat hij nu en dan afstand moet nemen, maar stimuleer hem ook gaandeweg om dit te doen. U kunt daarvoor ook met hem afspreken om te kijken wat er tot nu toe geleerd is. Dit kan van grote waarde zijn om tijdig bij te sturen.

3. Gebruik de lessen van anderen

Ga op zoek naar de lessen van andere burgers die intussen het klappen van de zweep kennen bij het nemen van initiatief. U kunt burgers stimuleren om te rade te gaan bij andere initiatiefnemers, daar leert u zelf ook van. Lessen van andere ambtenaren kunnen ook nuttig zijn. Kijk op www.helpeenburgerinitiatief.nl naar ervaringen van andere gemeenten.

4. Laat de burger zelf zijn lessen voor anderen opstellen

Stimuleer de initiatiefnemer om zijn ervaringen om te zetten in lessen voor anderen. Dat klinkt als een tijdrovend karwei, maar kan beperkt worden tot een enkel gesprek. Door zijn gedachten onder woorden te brengen, neemt de burger afstand van zijn project. En dat levert lessen op die voor iedereen van belang kunnen zijn. Daarvan kunnen andere initiatiefnemers weer leren, en de gemeente ook. Deze lessen kunnen omgezet worden in tips en adviezen voor het indienen van burgerinitiatieven op de website van de gemeente.

5. Bespreek de leerervaringen ook in het ambtelijke apparaat

Trek lessen voor de aanpak van burgerinitiatieven uit de opgedane ervaring. Bespreek het in de organisatie en geef aan wat goed gaat en wat beter kan. Zo worden alle organisatieonderdelen betrokken bij de juiste werkwijze.

Werkblad 12

Procesevaluatie

Evaluëren is waardebeoordeling. Maak gebruik van onderstaande vragen om het proces te beoordelen, zodat er van geleerd kan worden.

- Welke activiteiten zijn er uitgevoerd; wat zijn de resultaten hiervan?
- Welke knelpunten en barrières hebben zich voorgedaan in het traject?
- Wat zijn de oorzaken van deze knelpunten; wat is hier tot nu toe aan gedaan?
- Welke onvoorziene neveneffecten hebben zich voorgedaan?
- In hoeverre zijn de doelstellingen gerealiseerd?
- Hoe verliep de samenwerking? Als de samenwerking niet goed verliep, wat was dan de oorzaak?
- Is alles volgens planning verlopen? Zo niet, hoe komt dat dan en welke maatregelen zijn er nodig om dit te verbeteren?
- Zijn gemaakte afspraken nagekomen? Waarom wel/niet?
- Zijn er verder nog bijzonderheden?
- Wat zijn de vervolgacties als u het initiatief heeft geholpen?

maak hier uw aantekeningen

maak hier uw aantekeningen

maak hier uw aantekeningen

maak hier uw aantekeningen

maak hier uw aantekeningen

maak hier uw aantekeningen

maak hier uw aantekeningen

Over de auteurs

Robert Blom

Werkt bij Zet. De activiteiten van Zet worden mede mogelijk gemaakt door de provincie Noord Brabant. Hij adviseert uiteenlopende organisaties over het benutten van de kracht van burgerparticipatie.
rblom@zet-brabant.nl

Gerda Bosdriesz

Senior Projectleider bij het Instituut voor Publiek en Politiek (IPP). Geeft leiding aan De Haagse Tribune. Tot voor kort adviseur burgerinitiatieven en burgerparticipatie bij het IPP. Was raadslid en wethouder in Dordrecht. Is ambtenaar geweest in diverse gemeenten.

Jurgen van der Heijden

Werkt voor AT Osborne en is verbonden aan de Universiteit van Amsterdam. Hij is co-auteur van het eerste deel van 'Help! een burgerinitiatief' en ondersteunt uiteenlopende burgerinitiatieven, waaronder de oprichting van buurtenergiebedrijven. jhe@atosborne.nl

Jornt van Zuylen en Kim Schamp

Zijn werkzaam bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties bij het Cluster Democratie en Burgerschap. Jornt van Zuylen is tevens co-auteur van het eerste deel van 'Help! een burgerinitiatief'. Voor meer informatie kunt u terecht bij postbusburgerparticipatie@minbzk.nl

Colofon

Cluster Democratie en Burgerschap van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Ontwerp:

GAZmedia, bureau voor interactieve en grafische media

Tekst:

Robert Blom, Gerda Bosdriesz, Jurgen van der Heijden, Jornt van Zuylen en Kim Schamp

Druk:

FWA drukkerij

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Directie Openbaar Bestuur en Democratie, Cluster Democratie en Burgerschap

Schedeldoekshaven 200 | 2511 EZ | Den Haag

Postbus 20011 | 2500 EA | Den Haag

website: <http://www.helpeenburgerinitiatief.nl>

ISBN:

978-90-807334-3-5

Uitgave:

© November 2010, ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Den Haag