

Rapport

**VERKENNING
TOEKOMST
'COEVORDEN VERBINDT'**

Gemeente Coevorden

7 september 2018

COLOFON

Uitgave

I&O Research
Piet Heinkade 55
1019 GM Amsterdam
Tel.nr.: 020-3084800

Rapportnummer

2018/172

Datum

6 september 2018

Opdrachtgever

Gemeente Coevorden

Auteurs

Wouter Andringa
Jaap Bouwmeester
Tijmen Siermann
Laurent Staartjes

Het overnemen uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron duidelijk wordt vermeld.



INHOUDSOPGAVE

1. Achtergrond en context	5
1.1 Inleiding	5
1.2 Enkele algemene trends.....	6
1.3 Doelstelling en focus	9
1.4 Uitvoering project.....	9
2. Uitdagingen en keuzes.....	11
2.1 Inleiding	11
2.2 Belangrijkste uitdagingen en mogelijke keuzes	12
3. Ontwikkelingsrichtingen	32
3.1 Inleiding	32
3.2 Algemene verbeterpunten	32
3.3 Twee benaderingswijzen	34
3.4 Mogelijke ontwikkelingsroute voor Coevorden.....	36
Bijlage 1. Geraadpleegde bronnen	39



1

HOOFDSTUK

Achtergrond en context



1. Achtergrond en context

1.1 Inleiding

Om de ambitie van het gemeentelijk bestuur te realiseren en het verbindend besturen vorm te geven, is het programma Coevorden Verbindt gestart. Er is een aantal activiteiten gestart en middelen ingezet om de samenwerking en gedeeld eigenaarschap met inwoners vorm te geven en de inwoners ondersteuning te bieden bij zelforganisatie en de ontwikkeling van meer zelfredzaamheid, met als doel om een vitale, actieve samenleving te creëren.

Zo heeft het bestuur de wijken en dorpen bezocht, is gestart met het Stimuleringsfonds bedoeld om de dorpen en wijken middelen aan te reiken om hun plannen te realiseren en is er gekozen voor de inzet van een gebiedscoördinator als verbindende schakel tussen de wijken en dorpen en de gemeentelijke organisatie. Aansluitend bij de doelstelling van verbindend besturen, wordt een belangrijk deel van de spelregels van het Stimuleringsfonds door de gezamenlijke wijken en dorpen bepaald. Op draagkracht van de plaatselijke belangenverenigingen en de buurt- en speeltuinverenigingen wordt ruimte gelaten om al dan niet aan de slag te gaan met een eigen visie op de toekomst van het dorp of de wijk en is er de mogelijkheid gecreëerd om meer structureel zaken zelf op te pakken door middel van een jaarbudget.



Onder de noemer 'Coevorden Verbindt' heeft het college van burgemeester en wethouders de overtuiging uitgesproken dat het met een gezamenlijke inspanning en brede betrokkenheid van inwoners, bedrijven, maatschappelijke instellingen en verenigingen het verschil kan maken voor Coevorden. Het gemeentebestuur positioneert zichzelf hierbij als ambassadeur van nieuwe kansen. Gegeven de maatschappelijke opgaven wil het college mensen, bedrijven en organisaties verbinden vanuit eigenheid en kracht, om zo samen tot gedragen resultaten te komen.

Een belangrijk element is het teruggeven van verantwoordelijkheden aan de samenleving en gebiedsgerichte aansluiting bij maatschappelijke vragen en behoeften. De eigen kracht van mensen en hun omgeving is daarbij een uitgangspunt. In veel gevallen is de samenleving namelijk prima in staat om zaken zelf te regelen of problemen op te lossen. Daar heeft ze de gemeente niet altijd bij nodig. Initiatieven komen in samenspraak tot stand en krijgen een gezamenlijke uitvoering. De betrokkenheid en de mate van invloed van de gemeente verschilt daarbij. De doelen en werkwijze zijn vastgelegd in het Bestuursprogramma 2014-2018 en dan met name onder Missiepunt 1, 3 en 5.

- Missiepunt 1: Wij geven verantwoordelijkheden terug aan de samenleving en sluiten gebiedsgericht aan bij maatschappelijke vragen en behoeften.
- Missiepunt 3: Wij spannen ons samen met ondernemers in voor een maximale groei van werkgelegenheid en participatie van inwoners.
- Missiepunt 5: Wij bieden hulp zo kort als mogelijk en richten deze op preventie en het versterken van de zelfstandigheid en zelfredzaamheid van mensen.

In 2017 heeft de gemeente Coevorden evaluatief onderzoek gedaan naar de wijze waarop 'verbindend besturen', de ambitie uit het Bestuursprogramma 2014-2018 van Coevorden, wordt beleefd door verschillende, direct betrokken actoren. De uitkomst van dit onderzoek is een rapport met een twaalfstal conclusies/aanbevelingen voortkomend uit de doelstellingen van "Coevorden Verbindt".



In het onderzoek is de beleving van de huidige samenwerking tussen gemeente en samenleving vanuit individueel perspectief beschreven. Om naast deze inzichten ook een meer overstijgend en breder perspectief te verkrijgen heeft de gemeente Coevorden een aanvullend onderzoek laten uitvoeren gericht op een verkenning van alternatieven. De blik richt zich hierbij enerzijds op de ervaringen die recent zijn opgedaan in Coevorden zelf en anderzijds op (succesvolle) projecten bij andere gemeenten. Hierbij dient te worden benadrukt dat er momenteel al veel successen in Coevorden zijn te noteren. De verkenning is opgehangen aan de aandachtspunten, waardoor de focus op de knelpunten in de uitvoering ligt. Dit met het uiteindelijke doel de huidige successen verder uit te bouwen. De genoemde aandachtspunten worden in hoofdstuk 2 als houvast gebruikt om te kijken wat de huidige ervaringen zijn en welke ervaringen men elders hiermee heeft.

1.2 Enkele algemene trends

Er wordt in ons land al enkele decennia gewerkt met vormen van burgerparticipatie. Hierbij zijn inmiddels veel lessen geleerd. De uitdaging is de om de systeemlogica van organisaties te verbinden met de leefwereldlogica van inwoners. Hoewel gemeenten meer dan pakweg twintig jaar geleden een brug kunnen slaan tussen beleid en ambtelijke uitwerking enerzijds en de behoeften en beleving van burgers anderzijds, blijkt participatie in de praktijk ook nog steeds een weerbarstige materie.

Bij ieder nieuw traject rijzen vragen als 'Hoe betrek je inwoners bij plannen of beleid? Welk moment is het beste om met participatie te starten en hoe geef je enerzijds heldere kaders zonder de vrijheid van participanten teveel te beknotten?' Dat is nog steeds een actuele uitdaging, ook al zijn er nieuwe aan toegevoegd.

Burgerparticipatie is niet meer experimenteel, maar een regulier onderdeel geworden van de werkwijze van gemeenten. Van ambtenaren wordt een andere houding en gedrag verwacht, maar ook de rol van de raad is volop in beweging. Verder zien we dat burgerparticipatie en gebiedsgericht werken zich niet langer beperkt tot het fysieke domein. Meer en meer is de wens ontstaan om de werkwijze te verbreden naar thema's als sociale cohesie en de aanpak van wijkgerelateerde problematiek en overlast.

Er zijn meerdere sporen ontstaan waarlangs participatie vorm krijgt. Enerzijds is er een focus op initiatieven van inwoners en het organiseren van een vertegenwoordiging van bewoners om mee te denken met gemeentelijk beleid. Anderzijds is er een spoor waarbij het maatschappelijk middenveld met de overheid in gesprek gaat over meer overkoepelende thema's. Daarbij komt nog de beleidsparticipatie waarbij het initiatief bij de samenleving ligt en de overheid faciliteert. Recent hebben gemeenten te maken gekregen met een aantal ontwikkelingen die een andere rol van de gemeente, c.q. de raad vragen. We schetsen hieronder enkele ontwikkelingen:

Ontwikkeling 1: Terugtrekkende overheid

De verandering van de rol van de gemeente is deels noodgedwongen als gevolg van bezuinigingen, maar past ook in het bredere perspectief van een terugtrekkende overheid. Ook de rol van maatschappelijke partners is hiermee aan het veranderen. Mede door de genoemde noodzaak om zuiniger om te gaan met beschikbare middelen, wordt vanuit de politiek scherper gekeken naar de opbrengsten en effecten van burgerparticipatie en gebiedsgericht werken. Dit kán zich uiten in strengere regels, meetbare doelstellingen en duidelijke monitor- en evaluatieafspraken. In de praktijk blijkt echter dat er ook nog veel gemeenten zijn waar deze afspraken niet vastliggen.

Ontwikkeling 2: Decentralisaties

Een tweede belangrijke ontwikkeling voor het gebiedsgericht werken zijn de decentralisaties in het sociaal domein. Deze gingen gepaard met een groeiende nadruk op het vergroten van zelfredzaamheid en eigen kracht, waarbij bij het ontbreken van eigen kracht gekeken wordt naar de sociale kracht van de wijk. Hiervoor is een bepaalde betrokkenheid van inwoners noodzakelijk. Dit heeft geleid tot kruisbestuiving tussen burgerparticipatie en een gebiedsgerichte aanpak.

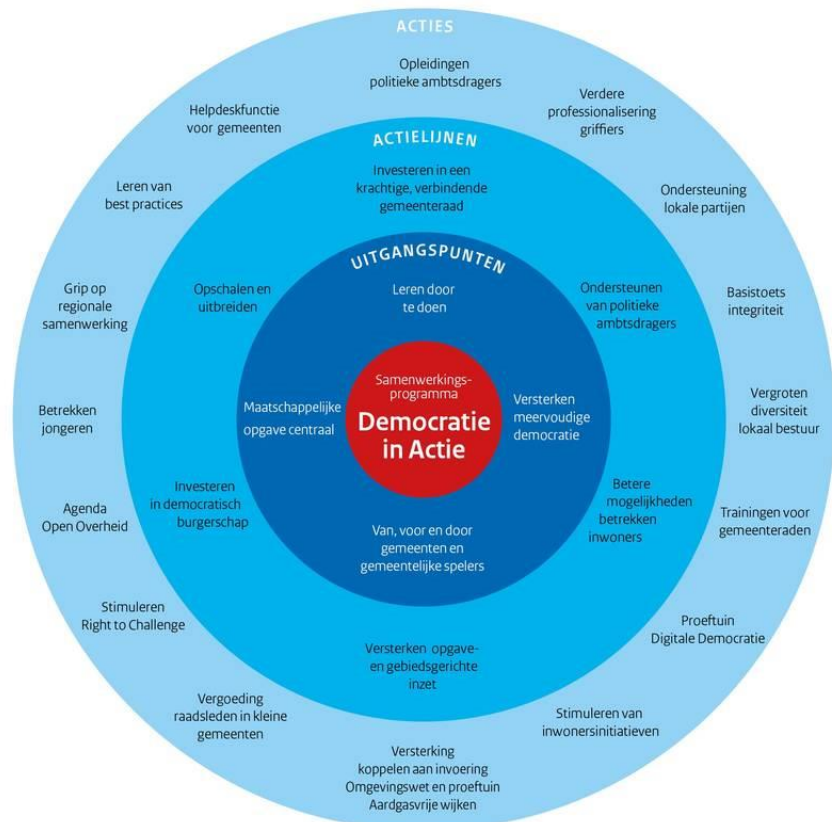
Ontwikkeling 3: Burgers stellen steeds hogere eisen

Een al langer durende maar nog steeds doorgaande ontwikkeling is dat burgers steeds hogere eisen stellen aan de participatiemogelijkheden. Ze willen niet alleen gehoord worden door het lokaal bestuur, maar ze stellen ook eisen aan de wijze waarop dit vertaald wordt naar beleid. Dit vraagt in de eerste plaats om steeds meer maatwerk. Inwoners herkennen zich niet in algemene plannen met containerbegrippen, maar willen een concreet en op maat gesneden plan. Participatie is complex en vraagt om verwachtingsmanagement en participanten ervaren niet altijd voldoende de ruimte om input te leveren. Zij willen meer stimulans om mee te denken, zien het proces liever eerder starten en vinden vooral dat er beter geluisterd kan worden naar de uitkomsten.

Ontwikkeling 4: Het activeren van de samenleving

Het lukt steeds beter om initiatieven uit de samenleving op te halen. De volgende stap op de zogenaamde participatieladder is het activeren van de maatschappij om deze initiatieven (deels) zelf uit te voeren. Dit lukt nu nog lang niet altijd, mede doordat er een relatief kleine groep participeert en zij daardoor relatief zwaar belast worden. Om de voedingsbodemp voor intensievere participatie te vergroten investeert het Ministerie van Binnenlandse Zaken in het samenwerkingsprogramma Democratie in Actie (zie ook afbeelding).

Het programma heeft tot doel de vernieuwing te versnellen en de werking van de lokale democratie te versterken. Er worden verschillende actielijnen vastgesteld, die richtinggevend zijn voor de nadere uitwerking van het programma. Hieronder vallen onder meer het investeren in een krachtige, verbindende gemeenteraad, het ondersteunen van politieke ambtsdragers, het innoveren en experimenteren in het betrekken van inwoners en het versterken van de gebiedsgerichte inzet.



Gevolgen voor werkwijze

De geschetste ontwikkelingen hebben geleid tot een andere manier van werken. Ze dwingen de gemeentelijke organisatie flexibel in te springen op kansen en ontwikkelingen om optimaal de burgerkracht te benutten. Niet alle afdelingen en disciplines zijn hierin even bedreven. Het vergt een nieuwe manier van denken, die soms tijd nodig heeft om 'door te druppelen' binnen de gemeentelijke organisatie. Burgers willen in ieder geval in staat worden gesteld om over meer onderwerpen mee te praten. Dit brengt uitdagingen met zich mee om alle inwoners hiertoe te faciliteren. Hiertoe biedt de trend van digitalisering soms handvatten. Digitalisering heeft niet alleen invloed op de werkprocessen van de gemeente, maar kan ook een rol spelen bij het betrekken van inwoners. Digitalisering biedt kansen om burgerparticipatie laagdrempeliger te maken, maar werpt tegelijkertijd voor anderen een drempel op wanneer niet-digitale methoden verdwijnen.

Rol van de raad

Hoe de participatie ook zijn beslag krijgt, een belangrijke uitdaging blijft een zorgvuldige afweging van (strijdige) belangen. Meer zeggenschap voor burgers moet niet betekenen dat individuele belangen gaan prevaleren boven gezamenlijke publieke belangen. In deze afweging heeft de gemeenteraad een belangrijke rol. In de eerste plaats door heldere kaders te stellen bij de participatie: waarover gaat de participatie en aan welke uitgangspunten of randvoorwaarden kan niet worden getornd. Verder dient de raad op te treden wanneer participatiegroepen er samen niet uit komen. De gemeenteraad heeft dan de taak om alle belangen zorgvuldig tegen elkaar af te wegen, op te komen voor belangen van tegenstanders van een plan en de publieke belangen te beschermen. Nog meer dan in het verleden wordt er door de omgevingswet een beroep gedaan op de raad als 'ogen en oren van de gemeenschap'. Dat alles in een participatief proces en in direct contact met belanghebbenden.

1.3 Doelstelling en focus

De centrale doelstelling dat met dit rapport wordt nagestreefd is vooraf als volgt geformuleerd:

Het verkrijgen van inzicht in een aantal aspecten van de huidige interactie tussen gemeentebestuur en de Coevordense samenleving en het formuleren van een aantal toekomstperspectieven voor de wijze waarop de gemeente de verbinding met de samenleving - en representanten daarvan- verder kan versterken.

Op voorhand zijn daarbij vier thema's benoemd die in de toekomstverkenning in ieder geval aan de orde dienen te komen:

1. De rol, draagkracht en draaglast van de plaatselijke belangenorganisaties en buurt- en speeltuinverenigingen in de wijken en dorpen en hun rol in het (ontwikkelen van) verbindend besturen, de samenwerking binnen de dorpen en wijken, de mogelijkheden tot het vergroten van de zelfredzaamheid van de samenleving onder andere door het aantal betrokken inwoners/vrijwilligers te vergroten.
2. De bestuurlijke en ambtelijke interactie tussen gemeente en de samenleving en de rol en positie van de gebiedscoördinator als linking pin.
3. Het Stimuleringsfonds, de huidige opzet, de wensen en behoeften van de wijken en dorpen, de aansluiting bij de bestuurlijke ambitie en mogelijke neveneffecten.
4. Onze verbonden en ketenpartners (zoals MWC en woningcorporatie) hebben elk een eigen koers om in de wijken en dorpen bij te dragen aan de kracht van de samenleving. We hebben wel contact maar hoe kunnen we komen tot een meer integrale aanpak en samenwerking in plaats van elkaar informeren.

Er zal voor ieder van de vier bovengenoemde thema's antwoord moeten komen op de volgende vragen:

- Welke ervaringen zijn met de huidige werkwijze opgedaan?
- Welke aandachtspunten en mogelijke keuzes zijn er te formuleren op basis van respectievelijk de eigen ervaringen, *lessons learned* elders en ontwikkelingen die op de gemeente Coevorden afkomen?
- Welke alternatieve wijze(n) van werken zijn met betrekking tot de toekomst te formuleren?

1.4 Uitvoering project

Dit toekomstgericht onderzoek is uitgevoerd aan de hand van een bronnenstudie. Het betreft een aantal evaluatierapporten van de gemeente Coevorden zelf, aangevuld met evaluatierapporten over burger- en beleidsparticipatie in andere gemeenten. Daarnaast is een groepsgesprek georganiseerd waaraan vier gebiedscoördinatoren hebben deelgenomen en zijn vijf samenwerkingspartners telefonisch geïnterviewd. Een overzicht van de geraadpleegde interne en externe bronnen is opgenomen in Bijlage 1.

2

HOOFDSTUK

Uitdagingen en keuzes



2. Uitdagingen en keuzes

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we in op de belangrijkste uitdagingen en voorliggende keuzes ten aanzien van verbindend besturen zoals deze naar voren komen vanuit de door de gemeente Coevorden uitgevoerde evaluaties en andere rapportages. We benoemen eerst deze aandachtspunten in het kort. Daarna schetsen we de mogelijke (bestuurlijke) keuzes op hoofdlijnen en waar deze samenhang vertonen met andere aandachtspunten en keuzes. Een deel van de keuzes zijn mogelijk politiek van aard, bijvoorbeeld ten aanzien van de mate waarin burgerinitiatieven overgelaten worden aan de samenleving zelf tegenover een keuze voor stimulerende en activerende interventies om initiatieven op gang te krijgen. In dit rapport zullen we hierin geen positie innemen. We zullen daar waar mogelijk de consequenties en randvoorwaarden van de keuzes belichten.

De belangrijkste aandachtspunten en uitdagingen zijn, in willekeurige volgorde:

1. Wel of niet versterken van formele structuur
2. Hoe om te gaan met de verschillen in burgerkracht tussen wijken en dorpen
3. Vergroten draagvlak onder participanten voor gedeelde visie op dorp/wijk
4. Beperkte bemensing van de vrijwilligersvereniging in de dorpen
5. Duidelijkheid focus en rol gebiedscoördinatoren
6. Aansluiting ambtelijke werkwijzen en procedures op behoeftes van inwoners
7. Kruisbestuiving tussen participatieprogramma en sociaal domein
8. Betrokkenheid maatschappelijke partners bij totstandkoming en uitvoering Coevorden Verbindt
9. Niet alle inwoners zijn te motiveren en/of beschikken over vaardigheden om actief te participeren
10. Opzet stimuleringsfonds inclusiever maken.

2.2 Belangrijkste uitdagingen en mogelijke keuzes

Uitdaging 1

Wel of niet versterken van formele structuur

Aandachtspunten

Verenigingen die zijn aangewezen als de behartiger van het Plaatselijk Belang (de dorpsverenigingen) zijn de formele gesprekspartners van de gemeente als het gaat om Coevorden Verbindt. Zowel uit de evaluatie 'Buiten-Spel' als van de gebiedscoördinatoren komt naar voren dat:

- Niet alle aangewezen verenigingen zichzelf zien als vertegenwoordiger van het hele gebied of welwillend zijn om die rol te vervullen
- In veel gebieden meerdere (verschillende) netwerken en verenigingen actief zijn, die verschillende groepen inwoners vertegenwoordigen¹
- Sommige netwerken een formeel karakter kennen, andere netwerken binnen het dorp informeel zijn georganiseerd.

Mogelijke keuzes

A: Behouden en versterken structuur met formele overlegpartners

Wanneer de gemeente de verenigingen een formele positie wil geven zal dit gepaard moeten gaan met bepaalde verantwoordelijkheden voor deze verenigingen. De gemeente kan hier zelf een lijn in kiezen, maar een vorm van democratische legitimiteit, representativiteit en/of contact met de achterban is wenselijk om de verenigingen als bruikbare vertegenwoordiger te kunnen zien. Er moet een prikkel zijn voor de verenigingen om zich in deze richting te ontwikkelen. Dit kan door meer rechten te koppelen aan de formele rol, bijvoorbeeld in een structurele adviesrol en/of een verregaande vorm van dorpsbudgetten. Hierbij horen ook investeringen in de professionalisering van de verenigingen – zeker daar waar de organisatiekracht nog beperkt is. Dit kan bijvoorbeeld door hen te helpen met een infrastructuur voor verkiezingen, het assisteren bij het ontwikkelen van een gebiedsvisie of het faciliteren van een podium voor achterbanbenadering (website/enquête).

B: Loslaten structuur met aangewezen overlegpartners

Tegenover het versterken staat een keuze voor het loslaten van een vaste overlegstructuur met aangewezen partners. Hierbij wordt afscheid genomen van de formele rol die bepaalde verenigingen nu nog hebben. Dit biedt vrijheid aan alle verenigingen en groeperingen om hun eigen rol te kiezen in participatietrajecten. Zij kunnen zich focussen op het gebied of het thema waar zij relevante belangen kunnen vertegenwoordigen en waar zij dus uit zichzelf gemotiveerd zijn om te participeren. Deze variant vergt minder van de participant, maar heeft wel gevolgen voor de gemeentelijke organisatie. Er is dan namelijk geen eenduidige gesprekspartner in de gebieden. Verschillende verenigingen kunnen naast elkaar opereren en conflicterende meningen en belangen hebben. Het is voor de gebiedscoördinator lastiger om de organisatie – en advieskracht in te schatten en om te bepalen wie er betrokken moeten worden bij ontwikkelingen in het gebied. Dit is in nog sterkere mate het geval voor de rest van de ambtelijke organisatie, college en raad.

¹ Het indienen van aanvragen was in 2017 nog voorbehouden aan de dorpsverenigingen, ook als er meerdere andere verenigingen en netwerken actief waren in het dorp.

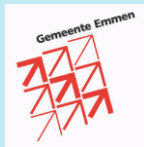
KADER I HET KNELLEN VAN DE FORMELE STRUCTUUR – GEEN INHOUDELIJK SPARRINGSPARTNER; BORGEN KWALITEIT PROCES



De formele en structurele vorm van participatie van de wijk- en dorpsraden lijkt een drempel voor veel inwoners om een actieve rol op te pakken. De regelgeving en structurele aard schrikken af. Inwoners zijn eerder bereid om een informele en kortdurende rol te spelen in participatie, doorgaans in een project dat hun direct raakt of op een thema waar zij al expertise op bezitten. Tegenover de nadelen van de formele status staan – in de ogen van de inwoners – te weinig positieve punten. De meerwaarde van de wijk- en dorpsraden staat ter discussie; de bekendheid is beperkt en het beeld bij inwoners is dat de slagkracht van de organisaties nog beperkter is. Een vrijere vorm van participatie. Sommige raden kiezen er – vanwege de problemen met representativiteit en de hoge belasting van de kleine groep vrijwilligers – voor niet langer inhoudelijk actief te zijn, maar alleen advies uit te brengen om de kwaliteit van het participatieproces te borgen, door via hun lokale kennis te zorgen dat alle belangen aan tafel zitten. Hiermee kan het orgaan bestaan naast een veelvoud aan andere georganiseerde bewonersgroepen, verenigingen en professionele partners. De gemeente zet – mede door deze positionering van de raden – steeds sterker in op ad hoc projectgroepen. Bij deze beweging moeten dorps- en wijkraadleden worden overtuigd van de goede bedoelingen van de gemeente. Noodzakelijk voor deze oplossingsrichting is om de dorps- en wijkraadleden intensief te betrekken. De gemeenteraad zal duidelijk stelling moeten nemen om veranderingen door te voeren.

Bron: *Gebiedsgericht werken in Oss, Gemeente Oss (2017)*

KADER II ONDERSTEUNING EN SANCTIEBEVOEGDHEID – DE WORTEL EN DE STOK T.B.V. ACHTERBANBENADERING



In de gemeente Emmen werkt men met Erkende Overleg Partners (EOP's). Deze EOP's hebben een formele status en mogen (onder meer) gevraagd en ongevraagd advies uitbrengen aan college. De legitimering van de EOP's ligt besloten in de door de raad vastgestelde verordening en in de visie van het college op burgerbetrokkenheid en leefbaarheid. De feitelijke legitimering staat onder druk door een combinatie van veranderende participatiemogelijkheden (langs thema's, via e-participatie) en vanwege de beperkte representativiteit van de EOP's en de moeilijkheden van EOP's om de achterban te bereiken. Voor veel EOP's geldt dat het bestuur geen goede afspiegeling is van de inwoners van het gebied dat zij vertegenwoordigen. Met name jongere inwoners zijn lastig te enthousiasmeren tot deelname in het EOP. Hiermee wordt het betrekken van de achterban van groter belang, om iedereen de kans te geven hun mening te geven. Er zijn geen expliciete richtlijnen vanuit de gemeente voor (de wijze van) het betrekken van de achterban. Daarnaast krijgen de EOP's regelmatig te maken met andere (belangen)groepen van burgers, die zich los van de EOP op één thema focussen. Een advies van een EOP is hiermee niet per definitie "de mening van het dorp". Dit beperkt soms de impact van de adviezen binnen de gemeentelijke organisatie. Omdat er geen nauwkeurig beeld is van de organisatiekracht per EOP, worden adviezen en initiatieven niet met de juiste blik beoordeeld door de ambtelijke organisatie en de raad. De gemeente heeft naar aanleiding van het rapport de ambitie uitgesproken om de EOP's (financieel) te ondersteunen bij achterbanbenadering. Ook wordt – gezien de formele status - gekeken naar minimale (proces)eisen met betrekking tot de wijze waarop burgers dienen te worden betrokken bij de doelstellingen en eventuele sanctiebevoegdheid van het college als hieraan niet wordt voldaan.

Uit: *EOP's: one size fits all? - Maatwerk in burgerparticipatie, Gemeente Emmen (2016)*

Uitdaging 2

Hoe om te gaan met de verschillen in burgerkracht tussen verschillende deelgebieden (wijken en dorpen) in relatie tot een ('eerlijke') verdeling van in te zetten middelen

Aandachtspunten

In het rapport 'Buiten-Spel' wordt geconstateerd dat er tussen verschillende wijken en dorpen een verschil in burgerkracht bestaat. Er zijn dorpen die goed zijn georganiseerd, maar voor andere dorpen en wijken geldt dat veel minder. Bij het indienen van plannen voor het Stimuleringsfonds hebben met name bewoners van de wijken het gevoel niet op te kunnen tegen de initiatieven die uit de dorpen met veel burgerkracht komen. Gemeentelijk beleid dat uitgaat van zelfsturing met leefbaarheid als ondergeschikte doelstelling, brengt het risico mee dat de beter georganiseerde, krachtige deelgebieden (in het geval van de gemeente Coevorden met name de dorpen) meer en sneller gebruik maken van de budgetten en mogelijkheden. Onbedoeld neveneffect kan zijn dat verschillen in leefbaarheid hierdoor toenemen. Kwetsbare wijken en aandachtsgebieden profiteren minder van de mogelijkheden om plannen te realiseren dan de goed georganiseerde dorpen.

Mogelijke keuzes

A: Vertrouwen op burgerkracht

Het huidige beleid pakt positief uit voor gebieden met veel initiatieven c.q. een relatief grote burgerkracht. De gebiedscoördinatoren geven in de praktijk meer aandacht aan deze gebieden. Dat is niet zozeer een bewuste keuze maar heeft er mee te maken dat er vanuit deze gebieden meer vragen en initiatieven bij de gebiedscoördinator terechtkomen. In de wijken en dorpen waar vandaan minder signalen de gemeente, c.q. de gebiedscoördinator bereiken, is het bovendien vaak lastiger om deze ideeën handen en voeten te geven omdat er minder organisatiekracht in die gebieden aanwezig is.



Wanneer strikt wordt vastgehouden aan het uitgangspunt dat initiatieven vanuit de bevolking dienen te komen en dat de gemeente uitsluitend faciliteert, blijft deze situatie van ongelijke verdeling van tijd en middelen mogelijk in stand. Deze benadering impliceert vertrouwen op maatschappelijke kracht waarbij zwakkere wijken/dorpen het voorbeeld van andere gebieden zullen volgen. Het succes in specifieke gebieden wordt dan verondersteld stimulerend en motiverend te werken op andere gebieden zodat de gebieden met minder burgerkracht uiteindelijk ook hun weg weten te vinden naar de ondersteuningsmogelijkheden.

B: Extra inzetten op gebieden met minder burgerkracht

Er kan echter ook gekozen worden voor het geven van extra aandacht aan gebieden met minder organisatiekracht. Dit is dan vanuit de aanname dat deze gebieden niet zo gemakkelijk in beweging komen in navolging van successen elders in de gemeente. In de praktijk is een stimulerende aanpak in gebieden met minder burgerkracht echter weerbarstig. Met name gebiedscoördinatoren lopen ertegen aan dat het in deze gebieden lastig is een 'haakje' te vinden, contact te maken, activiteiten te ontplooiën, juist vanwege het ontbreken van een sterke sociale structuur en organisatiekracht.

Niettemin kan een stimuleringsbeleid er in principe voor zorgen dat de verdeling van middelen minder scheef komt te liggen. Dat kan bijvoorbeeld door:

- De 'zwakkere' deelgebieden extra financiële prikkels te geven. Door te werken met vaste gebiedsbudgetten wordt voorkomen dat de verdeling van middelen over deelgebieden erg scheef komt te liggen. Deze gebiedsbudgetten zijn gebaseerd op een evenredige verdeling van het beschikbare budget over alle dorpen en wijken, bijvoorbeeld naar rato van inwonertal. Hierbij zijn meerdere varianten denkbaar. Zo kan geld dat in een bepaald jaar niet gebruikt wordt, beschikbaar blijven voor het betreffende deelgebied voor een later jaar (oppotvariant) of er kan worden gekozen voor het laten terugvloeien naar de algemene middelen en/of een herverdeling over de overige gebieden
- De slagkracht van wijken en dorpen wellicht te vergroten door faciliteiten te bieden voor achterbanbenadering (via enquête of website)
- Dat de gemeente voor deze deelgebieden kan kiezen voor een iets andere rol. De regierol wordt dan losgelaten en de gemeente neemt een grotere verantwoordelijkheid in de uitvoering

Een belangrijke vraag bij het stimuleren van gebieden met minder burgerkracht moet ook betekenen dat de overlegstructuur van gebied tot gebied kan verschillen. Een keuze voor een formele structuur in het ene dorp terwijl in een andere wijk meer op ad hoc basis wordt gewerkt, werkt mogelijk verwarring in de hand. Hetzelfde geldt voor een stimulerende aanpak tegenover een meer afwachtende aanpak. Inwoners van bepaalde delen van de gemeente zouden zich misdeeld kunnen gaan voelen. Er zijn ons in den lande geen succesvolle voorbeelden bekend waar deels met een formele structuur en deels met een losse overlegstructuur wordt gewerkt. Wel zijn er voorbeelden te over waar de structuur op de ene plek veel beter functioneert dan op een andere plek.

Uitdaging 3:

Vergroten draagvlak onder participanten voor gedeelde visie op dorp/wijk

Aandachtspunten

Aan dorpen en wijken is de mogelijkheid geboden om een dorps- of wijkvisie te schrijven. Enkele dorpen hebben dit vanuit zichzelf opgepakt, maar voor andere gebieden blijkt dit een (te) grote uitdaging te zijn of ze zien er geen meerwaarde voor zichzelf in. De vereniging die de wijk of dorpsvisie moet schrijven beschikt niet over het draagvlak of over de behoeften om tot een gedegen visie te komen. De gemeente heeft besloten wijken en dorpen te stimuleren. Vanuit MWC wordt in opdracht van de gemeente begeleiding bij het maken van visies aangeboden. Ook voor het jaarbudget is er begeleiding mogelijk vanuit het BOKD.

Een aantal dorpen heeft de mogelijkheid opgevat als een opdracht en zelfs genoteerd dat de dorpsvisie in opdracht geschreven is van de gemeente. Deze opvatting komt niet overeen met de uitgangspunten van Coevorden Verbindt en is dan ook niet wenselijk.

Mogelijke keuzes

A: Versterken inhoudelijke deskundigheid verenigingen en infrastructuur voor achterbanraadpleging

Zoals eerder gesteld, komen dorpen en wijken met veel burgerkracht en een sterk netwerk gemakkelijker tot een breed gedragen dorpsvisie dan andere gebieden. Investeren in de deskundigheid van de verenigingen en hun mogelijkheden de achterban te raadplegen maakt de drempel tot het schrijven van een gedragen dorpsvisie kleiner. Deze keuze hangt samen met de keuze voor het in stand houden c.q. versterken van de formele structuur die eerder aan de orde kwam bij uitdaging 2. Verder is er een relatie met het uitgangspunt of je dorpen/wijken moet helpen in hun professionalisering of niet en of je gelooft in een organische ontwikkeling of dat er de overtuiging bestaat dat stimulering noodzakelijk en effectief is. Een verdere stimulering naast wat er nu al is, heeft mogelijk als effect dat de dorps- en wijkvisies nog minder van de betreffende wijk/dorp worden en nog meer gaan lijken op iets dat van de gemeente moet.

B: Vergroten meerwaarde dorps- en wijkvisies

Het versterken van het belang van de dorpsvisies kan leiden tot een prikkel om er zelfstandig mee aan de slag te gaan. Dit betekent dat de verenigingen duidelijk gemaakt moet worden op welke manier een goede dorps-/wijkvisie meerwaarde biedt. Zo kan de dorpsvisie nog duidelijker centraal staan in de verantwoording van de vereniging richting zowel de gemeente als haar achterban. Verder kan aan de dorpsvisies een belangrijkere rol worden gegeven bij de werkplanning en prioritering van zaken die in de wijk gedaan worden door de ambtelijke organisatie. Dit kan door de wijkvisie duidelijker te koppelen aan geplande gemeentelijke activiteiten. Op die manier wordt het visiedocument een instrument voor wederzijdse verantwoording.

KADER III AANJAGEN DORPSVISIES BERKELLAND EN RIJNWAARDEN



De gemeenten Berkelland en Rijnwaarden kennen een vergelijkbare problematiek als de gemeente Coevorden, zoals bevolkingskrimp en gelijksoortige samenstelling met wijken en kernen. Zowel Berkelland als Rijnwaarden werken met dorpsplannen en -visies. In de gemeente Rijnwaarden zijn er dorpsraden die aangeven alleen een adviesrol te willen hebben. Zij waren ten tijde van het maken van het onderzoek nog op zoek naar hoe invulling te geven aan participatie vanuit de dorpen. De gemeente Berkelland kiest voor een aanpak waarbij gemeenteambtenaren (de gebiedsteams) de dorpen ingaan om (A) agenda's op te halen en (B) dorpsraden te helpen bij het opstellen van een breed gedragen dorpsvisie. De gemeente Berkelland heeft al een vrij ver ontwikkeld beleid en heeft hierbij een aanjagende rol.

Bron: Rijksuniversiteit Utrecht

Optie C: Voortouw nemen in de ontwikkeling van gebiedsagenda's

Een alternatief voor een dorps- wijkvisie is het werken met een gebiedsagenda. Dit gaat een stap verder dan de vorige optie. Een gebiedsagenda bevat een overzicht van de prioriteiten in een gebied binnen de gemeente. Ontwikkelingen, opgaven en kansen van een gebied worden met alle betrokken partijen vertaald naar te behalen doelen, resultaten, prestaties. Het bestuur van de gemeente en de gemeentelijke organisatie tekenen samen met actieve bewoners, maar eventueel ook professionele partners zoals corporaties, zorginstellingen en politie voor hun inzet en ambitie in de agenda. De gebiedsagenda wordt elke vier jaar gemaakt, eventueel met een actualisatie na twee jaar. Bij het maken van een agenda heeft de gemeentelijke organisatie een leidende rol, en betreft daarbij input van alle partijen uit het gebied dus niet alleen de dorpsraad. Hiermee is de tijdsinspanning voor de verenigingen beperkt.

KADER IV LOS LATEN WIJKONTWIKKELINGSPLANNEN INWONERS – GEMEENTE STELT FOCUS VAST



In Zoetermeer worden de wijkontwikkelingsplannen (WOP), ooit samengesteld met de inwoners vervangen door focuspunten. Het bleek te tijdsinspannend om de WOP actueel te houden, waardoor ze in de praktijk niet bruikbaar waren. De focuspuntenaanpak is een light-variant waarin de wijkregisseur de taak heeft om deze focuspunten per wijk in kaart te brengen en een plan van aanpak op te stellen. Deze worden periodiek door het college vastgesteld. De focuspunten zijn dan ook minder talrijk dan de aandachtspunten uit de WOP. Dit biedt de mogelijkheid binnen de focuspunten meer maatwerk toe te passen. Elementen van de bestaande WOP die niet terugkomen in de nieuwe focuspunten worden belegd bij wijkpartners en vakafdelingen.

Bron: *Wijkgericht werken: een veld in ontwikkeling, gemeente Zoetermeer (2016)*

KADER V DE ONTWIKKELING VAN EEN GEBIEDSVISIE – INZET VAN DE GEMEENTE VOOR EEN ÉCHT GEDRAGEN VISIE



De gemeente wil graag met alle betrokkenen in, uit en rond het gebied Norgerduinen komen tot een gedragen toekomstvisie. Bij de visie(s) die er al lagen, voelde niet iedereen zich betrokken. Mede daarom is de betrokkenheid (nog een keer) aangesproken, en heeft de gemeente sterker geïnvesteerd in het bereiken van inwoners (en andere relevante actoren). Het proces naar een duurzame visie op de Norgerduinen is uiteindelijk dan ook opgepakt door een brede groep bewoners, betrokkenen en belanghebbenden. Bij een eerste symposium kregen de aanwezigen tijdens een werksessie de vraag voorgelegd om door de bril van ondernemers, bewoners of recreanten naar het gebied te kijken. De uitkomsten van het eerste symposium werden in een tweede sessie gepresenteerd. Hier werden alle aanwezigen opgeroepen om mee te werken aan de totstandkoming van een visie aan de hand van de zes thema's Bos, Natuur & Landschap, Recreatie & Vrijtijdseconomie, Wonen, Veiligheid, Infrastructuur en Voorzieningen. Mede door de thematische indeling gaven veel aanwezigen gehoor aan de oproep om zich aan te melden voor het maken van een visie op een van deze zes thema's. De zes werkgroepen gingen aan de slag met hun deelvisies. In een derde symposium zijn deze zes visies gepresenteerd. Zij werden goed ontvangen en zijn vervolgens uitgewerkt tot één eindvisie. Een brede werkgroep ging vervolgens samen met een afvaardiging van uit elke werkgroep met behulp van een tekstschrijver aan de slag met het schrijven van deze brede conceptvisie voor de Norgerduinen.

Bron: *Expeditie Norgerduinen, Gemeente Noordenveld (2017)*

KADER VI WERKEN MET GEBIEDSAGENDA'S IN AMSTERDAM



De gemeente Amsterdam werkt al vier jaar met gebiedsagenda's. In de wijken zijn een groot aantal stakeholders actief. In de gebiedsagenda worden alle stakeholders, waaronder de ketenpartners betrokken in het opstellen van een agenda voor het gebied. Er worden in samenspraak met de inwoners en stakeholders opgaven verwoord die vervolgens invulling krijgen in samenspraak met de inwoners en partners uit het maatschappelijk middenveld en sociaal domein. Ook voor gebieden die bekend staan als kwetsbaar en met relatief weinig burgerkracht (zoals Amsterdam-Zuidoost Bijlmer) worden gebiedsagenda's opgesteld. In de agenda wordt per opgave gekeken wat overgedragen kan worden aan actieve bewonersgroepen, waar de ketenpartners een rol kunnen spelen en wat onder regie moet blijven van de gemeente.

Bron: *Website gemeente Amsterdam*

Uitdaging 4:

Beperkte bemensing van de vrijwilligersvereniging in de dorpen

Aandachtspunten

Een terugkerend probleem is dat veel verenigingen beperkt beschikking hebben over vrijwilligers. Met name vrijwilligers die bestuurlijke verantwoordelijkheid willen en kunnen dragen zijn uitermate dun gezaaid. In de praktijk worden participatiebeleid en initiatieven getrokken door enkele individuen of een klein groepje inwoners. De vraag is of er voor participatie (en zelfbestuur) voldoende voedingsbodem bestaat, en of in de gebieden waar een kleine groep de bestuurstaken op zich neemt hiervoor voldoende draagvlak is.

Mogelijke keuzes

A: Vergroten van de prikkels om actief te worden door formele structuur te versterken

De motivatie voor vrijwillige inzet in participatietrajecten hangt direct samen met de mate waarin de mogelijke participanten verwachten dat er iets bereikt kan worden. Een sterke motivator is over het algemeen als het belang voor zichzelf of de eigen directe omgeving groot is. Op het moment dat dit actuele of acute punt is opgelost neemt doorgaans de motivatie om ook met andere zaken aan de slag te gaan wat af. Om actieve burgers blijvend te motiveren is het van belang dat de structuur waarbinnen burgers met de gemeente aan de slag kunnen vertrouwen geniet. Een sterker opgetuigde formele status kan mogelijk bijdragen aan het vertrouwen in tastbaar resultaat. Immers, met meer zeggenschap, meer budget en/of een duidelijkere inbedding in de gemeentelijke werkwijze zal de animo tot deelname naar verwachting toenemen.

B: Vergroten samenwerking tussen bestaande sociale netwerken

In de wijken en dorpen zijn vaak meerdere (kleine) netwerken en verenigingen actief. Uit de evaluaties blijkt dat de samenwerking tussen deze verenigingen niet overal soepel verloopt. De organisatiekracht (en de bemensing door vrijwilligers) is te vergroten door investering in het beter laten samenwerken van bestaande netwerken. Een voorbeeld daarvan is te vinden in de wijk Ballast. Naast de vereniging die aangemerkt is als formele gesprekspartner zijn daar veel andere verenigingen en netwerken actief die met elkaar moeten samenwerken om het jaarlijkse Halloweenfeest te organiseren. De uitdaging zit hem daar niet in de financiering van de activiteit zelf (waar geld voor is aangevraagd), maar hoe de samenwerking tussen al deze vrijwilligersverenigingen vorm kan krijgen.

C: Vertrouwen op autonome ontwikkeling

In deze benadering zet de gemeente niet extra in op het versterken van de structuur of de onderlinge samenwerking om daarmee de nu nog beperkte vrijwillige inzet te vergroten. Dit is in wezen een voortzetting van de huidige aanpak. In deze benadering gaat de gemeente uit van een autonome positieve ontwikkeling. Wanneer (het succes van) het participatiebeleid steeds bekender wordt, motiveert dat inwoners zelf met initiatieven te komen of op andere manieren actief te worden ten behoeve van de eigen wijk of dorp. Op deze manier wordt participatie steeds normaler, en wanneer de mogelijkheden hiervan door middel van succesverhalen bekend worden zal de voedingsbodem toenemen.

KADER VII DEREGULERING EN HELDERE AFBAKENING TAKEN IN ONDERSTEUNING – HOE HOU JE JE AAN DE REGISSEURSROL?



Inwoners van Utrecht kunnen plannen (initiatieven) indienen bij het Initiatievenfonds. Een deel van de initiatiefnemers ervaart de aanvraagprocedure als een drempel. Hetzelfde geldt voor de financiële verantwoording over het initiatief. Goede ondersteuning aan deze initiatiefnemers blijkt essentieel voor het succes van het fonds. Deze ondersteunende taak ervaren medewerkers soms als paradoxaal in relatie tot het streven naar een terugtrekkende overheid en de participatiesamenleving. Het is immers niet de bedoeling de indiening van het initiatief van de burger over te nemen. Los van de beschikbare uren die voor de ondersteuning beschikbaar zijn, is de grens van de maximaal wenselijk geachte ondersteuning niet geheel duidelijk. Medewerkers vragen om meer duidelijkheid over de taakinvulling bij deze ondersteuning.
Uit: Evaluatie initiatievenfonds, Gemeente Utrecht (2016)

Uitdaging 5:

Duidelijkheid focus en rol gebiedscoördinatoren

Aandachtspunten

De functie van gebiedscoördinator is relatief nieuw in de gemeente Coevorden. Gebiedscoördinatoren lopen in de dagelijkse praktijk tegen een aantal knelpunten aan, waarvan een deel te maken heeft met de (on)duidelijkheid over focus en rol.

- Bij het ophalen van informatie en verzoeken uit de wijken en dorpen treedt de gebiedscoördinator op dit moment nog vaak op als probleemeigenaar, trekker van initiatief en in enkele gevallen ook als indiener van het plan. De gewenste rol is dat de gebiedscoördinator optreedt als verbindende schakel tussen de verschillende betrokken partijen van buiten en de ambtelijke vakteams van binnen.
- Gebiedscoördinatoren geven aan vaak "signaalpaal" en "doorgeefluik" te zijn, terwijl zij juist graag een meer actieve rol zouden willen hebben met meer mandaat. Dit hoeft niet in te houden dat ze willen beschikken over geldpotjes, maar ze willen er wel op kunnen vertrouwen dat de afspraken die zij met inwoners maken door de vakafdelingen opgepakt worden. In de richting van de inwoners is dit een heldere wens, maar het draagt ook risico's in zich. Het gevaar bestaat dat deze wens naar een actieve rol doorschiet in het zijn van "bemoeial", "probleemeigenaar" en "opbouwwerker". Overigens is de wens van de gebiedscoördinatoren goed te begrijpen. Om het vertrouwen te kunnen winnen van (kritische) bewoners is het belangrijk dat de afspraken die de gebiedscoördinator maakt met de bewoners ook nagekomen (kunnen) worden. De gebiedscoördinator beschikt niet over de bevoegdheid om bindende afspraken te maken. Dekking van de ambtelijke organisatie en van het gemeentebestuur (bijvoorbeeld een wethouder) is soms noodzakelijk maar niet vanzelfsprekend.
- Het werk van een gebiedscoördinator vindt in grote mate 'buiten' plaats, waardoor zij op fysieke afstand komen te staan van hun interne collega's. Hierdoor is het werk van de gebiedscoördinatoren niet altijd goed zichtbaar voor de ambtelijke organisatie op het gemeentehuis.
- Verder blijkt dat bij vraagstukken, vragen, ideeën, plannen vanuit de samenleving er een gebrek is aan regie. Dit speelt met name wanneer plannen/initiatieven het vigerend beleid of de al gemaakte planning raken, bij nieuwe plannen en/of waar meerdere vakdisciplines bij betrokken zijn. Bij initiatieven en vragen vanuit uit de dorpen en wijken die via de gebiedscoördinator binnenkomen speelt vaak de prioriteringsvraag. Dit vertraagt over het algemeen de afhandeling of maakt dat het gesprek over 'hoe dan wel' niet op gang komt.

Mede op basis van bovenstaande is te concluderen dat er momenteel sprake is van discrepanties tussen de wenselijke en de feitelijke rol van de gebiedscoördinatoren. Er zijn dus redenen om keuzen te maken ten aanzien van de wenselijke focus, rol en taakafbakening van de gebiedscoördinatoren.

Keuze voor verduidelijking en versterking positie gebiedscoördinatoren

Ervan uitgaande dat de gemeente Coevorden verder wil met een gebiedsgerichte aanpak, lijkt het noodzakelijk om de positie van de gebiedscoördinatoren te verduidelijken en te versterken. Dit is te beschouwen als een noodzakelijke verbetering waarbij de keuze niet principieel van aard is, maar betrekking heeft op de mate waarin er geïnvesteerd wordt. We zien binnen de keuze voor versterking van gebiedsgericht werken in ieder geval een uitbreiding van het aantal gebiedscoördinatoren. De huidige gebiedscoördinatoren werken in meerdere wijken/dorpen. Het kost veel tijd en menskracht om alle gebieden van evenveel aandacht te voorzien.

Daarnaast kan de functie van gebiedscoördinator scherper worden afgebakend. De gebiedscoördinatoren hebben veel taken. Zij hebben ook veel vrijheid hoe zij hun werkzaamheden inrichten.

De huidige rol en taakopvatting van de gebiedscoördinatoren is momenteel als volgt te karakteriseren.

De gebiedscoördinatoren:

- Beschouwen zichzelf (te) vaak als probleemeigenaar
- Voelen zich verantwoordelijk voor zowel inhoud als proces
- Besteden veel tijd en moeite aan bevorderen van automatisatie in interne proces (ketensamenwerking)
- Zijn soms in ogen collega's een 'bemoeial'
- Zijn soms regievoerder, maar soms ook trouble shooter/mediator (achteraf, als het al is vastgelopen)

Een meer wenselijke rol die beantwoordt aan de uitgangspunten van Coevorden Verbindt kenmerkt zich door:

- Halen in plaats van brengen: vraagstukken van buiten naar binnen brengen
- Procesbewaker: zo min mogelijk zelf uitvoeren, maar wel zorgen dat vakafdelingen tijdig in actie komen
- (Nog meer) focus op het faciliteren (of zelfs stimuleren) van burgerkracht
- (Nog meer) focus op het verbinden en/of aandacht vragen aan voorkant (bij idee en planvorming)

Een keuze voor deze nieuwe rol houdt in dat de gebiedscoördinatoren minder het voortouw nemen en de inhoudelijke afhandeling overlaten aan de vakafdelingen. Door inter- of supervisie is deze focus en rol te borgen en best practices te delen.

KADER VIII WIJKMANAGER WORDT WIJKREGISSEUR – TEGENNATUURLIJKE HOUDING NODIG VOOR CULTUURVERANDERING



De terugtrekkende overheid heeft in het wijkgericht werken met name vorm gekregen in het omvormen van wijkmanagers naar wijkregisseurs. Deze keuze sloot aan bij de wens om de inwoners te stimuleren tot intensievere vormen van participatie. De wijkregisseur is gericht op het borgen van de omgevingsgerichte en integrale aanpak binnen de eigen organisatie, het stimuleren van inwoners om (meer) actief te worden en het leggen van verbanden en netwerken. De wijkmanager was ook actief in projecten, soms zelfs als trekker van het project. Het loslaten van die rol gaat soms gepaard met een terugval in effectiviteit; sommige projecten vielen stil doordat de gemeente niet langer de trekkersrol op zich nam. Dit leverde soms ook twijfels op bij de raad, maar deze werden regelmatig herinnerd aan de verschuiving van focus waar zij zelf voor hebben gekozen.

Bron: Wijkgericht werken: een veld in ontwikkeling, gemeente Zoetermeer (2016)

KADER IX WIJKCOÖRDINATOREN ALS SUCCESFACTOR - BORGING WERKWIJZE VERDIENT AANDACHT



De wijkcoördinator speelt een centrale rol in de gebiedsgerichte aanpak in Oss. De wijkcoördinator is zowel aanspreekpunt voor ambtenaren die een nieuw plan aan een bepaald dorp of bepaalde wijk willen voorleggen, als aanspreekpunt voor de wijk- en dorpsraden. In effect betekent dit dat de wijkcoördinator relevante partners met elkaar verbindt, maar ook aanjaagt om gebiedsgericht en integraal te werken. De invulling van deze taken verschilt vrij sterk, mede doordat er een veelvoud aan taken staan geformuleerd in het functieprofiel en er relatief weinig sturing van bovenaf (supervisie) of afstemming onderling (intervisie) plaatsvindt. Nu de verschillen in werkwijze worden opgemerkt, wordt er meer in koppels gewerkt. De ervaringen hiermee zijn goed: het biedt de kans taken te verdelen naar interessegebied en kwaliteiten, het lerend vermogen van het team te vergroten en zorgt voor een extra kwaliteitscheck. Er zit meer lijn en minder willekeur in de werkwijze. Er wordt nagedacht over een eventueel escalatie- en beslissingsmodel wanneer de meningen over een aanpak verdeeld zijn.

Bron: Gebiedsgericht werken in Oss, Gemeente Oss (2017)

Vergroten ambtelijke en bestuurlijke dekking van gebiedscoördinatoren

Wanneer gebiedscoördinatoren zich concentreren op een rol van verbinder moeten ze wel kunnen rekenen op ambtelijke en bestuurlijke dekking. Hierin zijn kleine stappen te zetten door bijvoorbeeld de vakafdelingen (nog) meer in contact te brengen met de buitenwereld. Een fundamentele andere werkwijze is echter niet iets wat van de ene op de andere dag is te realiseren. Dit zal gepaard moeten gaan met een bredere verandering van organisatie en de cultuur.

KADER X SAMEN AAN ZET - OP ZOEK NAAR VOEDINGSBODEM VOOR OVERHEIDSPARTICIPATIE

In Nijkerk is gezocht naar een intensievere samenwerking met de samenleving. Het beoogde resultaat was per cluster een kwalitatief goed en breed gedragen visie en voorstel voor de rolverdeling tussen de samenleving en de gemeente, een concrete invulling en prioritering van activiteiten en voorzieningen en een mogelijke (her)verdeling van beïnvloedbare gemeentelijke uitgaven. De thematische clustering werd uitgewerkt en gebaseerd op maatschappelijk samenhangende doelen, rekening houdend met beïnvloedbare financiële ruimte en omvang van groepen. Sectoren moesten groot genoeg zijn om interactie tussen groepen/belangen te krijgen, en nieuwe ideeën een kans te geven, maar de omvang en diversiteit binnen de groepen moesten niet zo groot zijn dat het niet werkbaar zou zijn. Om aan te sluiten bij de beoogde cultuurverandering binnen de gemeente, werden beperkte inhoudelijke kaders meegegeven. Deze werden in termen van maatschappelijke effecten en doelen aangegeven. Elke sector kreeg verder een financieel kader; een maximaal te verdelen budget. De dialooggroep kreeg zeggenschap over beïnvloedbare budgetten. Dat wil zeggen dat budgetten voor wettelijke taken niet bespreekbaar waren en er rekening gehouden moest worden met langer lopende contractuele verplichtingen. Bezuinigingen op sectoren waren verdisconteerd in het budget. Voorstellen voor eenmalige investeringen tot innovatie waren bespreekbaar.

Vertegenwoordigen achterban

Via een stakeholderanalyse zijn per thema de belangengroeperingen en maatschappelijke instellingen in kaart gebracht. Beoogde deelnemers werden geworven via gerichte actieve lobby. Daarnaast was er een algemene oproep, waarmee overige betrokkenen kans kregen deel te nemen. Er is bewust geworven om alle perspectieven een positie in de dialooggroep te geven. Deelnemers werden gevraagd over hun eigen belang heen te stappen. Daarnaast werd er vooraf een standpunt ingenomen dat (zakelijke) individuele belangen niet belemmerend hoefden te zijn, met in het achterhoofd dat er sprake is van een corrigerende factor binnen de groep participanten. Participanten met een gedeeld belang (bijvoorbeeld sportverenigingen) werd gevraagd om één vertegenwoordiger te kiezen in de dialooggroep. Hiermee kwam er een belangrijke taak voor bepaalde deelnemers om hun 'achterban' op de hoogte te houden van voortgang.



Ambtelijk procesbegeleiders

Om het proces in goede banen te leiden werden ambtelijke procesbegeleiders aangewezen. Er werd bewust gekozen voor ondersteuning uit een ander domein, zodat er geen sprake zou zijn van inhoudelijke beïnvloeding. Wel konden thematische experts op verzoek van de groep worden betrokken. De procesbegeleiders hadden onder meer de taak de vastgestelde kaders te bewaken, maar ook om gelijkheid van de deelnemers te borgen en minderheidsstandpunten een kans te geven. Samen aan Zet is bij uitstek een project waarbij een nieuwe rol voor raad en college nodig was.

Rol van raad

De raad is verantwoordelijk voor de inhoudelijke, financiële en procesmatige kaderstelling. Mede doordat de raad zelf initiatiefnemer was, heeft de begeleidingsgroep van raadsleden in samenwerking met een ambtelijke afvaardiging veel aandacht besteed aan de procesmatige inkadering, bijvoorbeeld bij de stakeholderanalyse en de richtlijnen voor ambtelijke begeleiding. Raad en college hadden echter geen actieve rol bij de (begeleiding van) de dialoog, om sturing op inhoud te voorkomen. Wel zijn zij actief aangehaakt geweest om de voortgang te volgen. Toen het proces in een dialooggroep vastliep, hebben raadsleden uit de begeleidingsgroep – als opdrachtgever – de verantwoordelijkheid genomen dit weer vlot te trekken door meer invulling te geven aan de kaders en mogelijkheden en hiermee vertrouwen te scheppen. Uiteindelijk heeft de raad de bevoegdheid om een beslissing te nemen over de voorstellen die uit de dialooggroepen naar voren zijn gekomen. De raad heeft vastgehouden aan de vooraf gestelde spelregels dat voorstellen die binnen de kaders vallen worden overgenomen en de samenleving is gestart met hier uitvoering aan te geven, waar nodig gefaciliteerd door de gemeente. Daarnaast is er een integrale afweging geweest van voorstellen die kansrijk werden geacht, maar niet binnen de kaders vielen.

Bron: *Evaluatie participatie in Nijkerk, Gemeente Nijkerk (2018)*

Uitdaging 6:

Aansluiting ambtelijke werkwijzen en procedures op behoeftes van inwoners

Aandachtspunten

Veel initiatieven van inwoners spelen zich af in de openbare ruimte (opzetten van een speeltuin) of raken economische activiteiten (beheren van een buurtwinkeltje). Er vindt dan snel sprake van "regelbelemmering". Regels die bedoeld zijn om commerciële activiteiten te reguleren en de goede ruimtelijke ordening te beschermen kunnen grote barrières opwerpen voor actieve burgers om zelf aan de slag te gaan. Bekende knelpunten in participatie zijn de – in de ogen van de participant – gebrekkige snelheid en flexibiliteit van de ambtelijke organisatie. Regels zijn noodzakelijk, maar te veel regels zorgen niet alleen voor vertraging, maar ook voor het in de kiem smoren van initiatieven. Potentiële initiatiefnemers zien soms af van een trekkersrol door inhoudelijke meningsverschillen (met de vakafdeling). De gemeente wordt daarbij regelmatig als "afstandelijk" en "belemmerend" getypeerd. Deze ambtelijke professionals zijn eraan gehouden om hun werk zorgvuldig te doen en conform de wet- en regelgeving. Afwijken van voorschriften wordt wel gewenst door inwoners maar is niet altijd mogelijk.



Zij moeten scherp hebben waar zij inwoners tegemoet kunnen komen en zich veilig voelen om af en toe mee te bewegen met kansrijke initiatieven. Ook kunnen regels zorgen voor procesmatige drempels (zoals eisen rondom verantwoording, achterbanbenadering of eigen inbreng). De beginselen van behoorlijk bestuur vereisen dat besluiten (zoals het toekennen van een subsidie of vergunning/ ontheffing) zorgvuldig en gemotiveerd gebeuren. De door inwoners gewenste flexibiliteit is niet altijd te leveren en dat kan tot teleurstellingen leiden.

Het Programma Coevorden Verbindt is mede opgezet om voor bovenstaande knelpunten een oplossing te bieden. Nu het programma inmiddels bijna is afgerond, valt te constateren dat de beoogde werkwijze nog niet voldoende ingebed is in de ambtelijke organisatie en soms strijdig is met de hiërarchische lijn. Dat geldt met name wanneer initiatieven van bewoners meerdere beleidsdomeinen beslaan. Ten behoeve van het zo goed mogelijk faciliteren van deze initiatieven is het belangrijk dat de interne samenwerking tussen verschillende afdelingen en domeinen voorspoedig verloopt. In de praktijk is dit lang niet altijd het geval. De ambtelijke organisatie is enigszins verkokerd waardoor de kennisdeling tussen afdelingen niet optimaal verloopt. Dit kan ertoe leiden dat verschillende beleidsafdelingen afzonderlijk van elkaar opereren. Samenwerking is in de huidige constellatie moeilijk.

Mogelijke keuzes

A: Besteed meer aandacht aan de interne cultuuromslag

Vrijwel alle gemeenten zijn bezig met een omslag naar een meer regisserende rol, waarbij (professionele) partners meer participeren in uitvoering van taken. Belangrijke succesfactor is de aandacht die wordt besteed aan de cultuuromslag die hiermee gepaard gaat. Wanneer participanten het gevoel hebben 'voor het karretje te worden gespannen' haken zij af. Voor ambtenaren is het echter vaak spannend om taken uit handen te geven. Zij moeten hierin getraind, gesteund en hiertoe gemotiveerd worden. Management, directie, college en raad hebben hierin allen een rol. Een valkuil is te snel te stellen dat iets niet kan. Daar tegenover staat juist uit te stralen dat de gemeente de ambitie heeft het wél mogelijk te maken. Om voedingsbodem te creëren voor participerende inwoners moet de gemeente ook uit de comfortzone komen: 'nee, mits' wordt 'ja, tenzij'. Dit vereist een omslag in doen en denken die moet worden geborgd, gedragen en uitgestraald door de hele organisatie.

B: Breng vakambtenaren meer in contact met inwoners

Veel contact loopt in de praktijk nog via de gebiedscoördinatoren. Door intensiever contact tussen vakinhoudelijke ambtenaren en participerende burgers kan wederzijds begrip vergroot worden en is het mogelijk dat beide partijen eerder geneigd zijn water bij de wijn te doen om zo tot een goed gedragen compromis te komen. Zo kan gewerkt worden met sleutelambtenaren (intern) en het laten aanhaken van ambassadeurs van vakafdelingen om zo de basis voor verbindend besturen te vergroten. De gebiedscoördinator richt zich dan op een rol als procesbewaker en zorgt dat vakafdelingen tijdig in actie komen. Hierbij is de afweging in hoeverre je van alle huidige ambtenaren kan eisen dat ze dit doen. Eventueel kunnen er binnen afdelingen hiervoor specialisten worden opgeleid, of kan er in de toekomst bij het aannemen van nieuw personeel aandacht zijn voor deze rol.



C: Creëer meer bewegingsruimte

Binnen het succesvol implementeren van participatiebeleid is "regelbelemmering" een veel voorkomend probleem. Om die reden experimenteren verschillende gemeenten onder andere met "regelluwe zones". Daar zijn tal van onderzoeken² naar gedaan, met als belangrijkste conclusies:

- Het wijzigen van wet- en regelgeving is volgens gemeenten en maatschappelijk initiatiefnemers niet de oplossingsrichting om meer ruimte te creëren voor maatschappelijke initiatieven. In de praktijk worden regels (an sich) niet vaak als belemmerend ervaren en wordt de waarde van regels erkend door zowel gemeenten als maatschappelijk initiatiefnemers
- Ruimte voor maatschappelijke initiatieven kan vaak gevonden worden binnen de kaders van bestaande wet- en regelgeving, door een ruimere interpretatie en toepassing van de wet- en regelgeving. De belangrijkste uitdaging voor gemeenten en maatschappelijke initiatiefnemers ligt daarom in het vinden, creëren en benutten van deze ruimte om initiatieven maximaal groei-ruimte te bieden
- Een experimentstatus zorgt voor verruiming van mogelijkheden voor maatschappelijke initiatieven en versterkt politiek-bestuurlijk en ambtelijk commitment om daadwerkelijk te experimenteren met maatschappelijke partners. De formele inhoud van een experimentstatus kan sterk verschillen per gemeente en initiatief, maar is niet bepalend voor de kracht van de experimentstatus.

KADER XI REGELLUWE ZONES IN VERSCHILLENDE VARIANTEN

Regelluwe zones komen grosso modo in drie varianten.

Gedooconstructie. De juridische betekenis van gedogen is dat men afziet van de uitvoering van wet- en regelgeving. Gedogen gaat in principe altijd over een tijdelijke situatie, uitgangspunt is namelijk dat het daarna bij wet (juridisch) geregeld gaat worden. Expliciet gedogen moet altijd zorgvuldig onderbouwd en gemotiveerd zijn en is dan onderdeel van het gemeentelijk beleid of de uitvoering daarvan. Met een gedooconstructie neemt de gemeente weloverwogen het besluit om aansprakelijk gesteld te worden voor schadeclaims, maar accepteert dat risico (vaak vanuit het beeld dat er weinig kans is op schadeclaims). Een gedooconstructie kan een oplossing bieden voor "het eerst doen, dan vragen" probleem dat in een aantal wijken en dorpen speelt in Coevorden. De gemeente kiest er expliciet voor om pas achteraf burgerinitiatieven (juridisch) te regelen of te formaliseren. Inwoners krijgen daardoor de ruimte "om hun gang te gaan" en de gemeente kijkt achteraf hoe ze dat juridisch in orde krijgen. De gemeente neemt daarmee een risico (bijv. op schadeclaims als het misgaat) maar kan dat risico incalculeren. In de gemeente Venray is veel gewerkt met gedooconstructies.



Free zones. In Amsterdam wordt er geëxperimenteerd in drie gebieden met free zones. Binnen de free zones zijn de regels versoepeld en kunnen ondernemers en bewoners met ideeën aan de slag om het winkelgebied aantrekkelijker en gezelliger te maken. In een "freezone" (regelluwe zone) kunnen bepaalde regels buiten werking worden gesteld om het voor ondernemers en (ondernemende) buurbewoners makkelijker te maken om activiteiten in de openbare ruimte te ondernemen.

Verordening burgerinitiatief. De gemeente kan onderzoeken of een Verordening Burgerinitiatief waarin burgerinitiatieven duidelijk gedefinieerd kunnen worden en waar een oplossing gevonden kan worden voor de problemen rondom rechtszekerheid en rechtsgelijkheid als het gaat om (incidenteel) willen afwijken van de regels bij het gedogen en vergunnen van initiatieven. Het gaat hierbij om het institutionaliseren van een cultuur waarin burgerinitiatieven zich kunnen ontwikkelen. Wat wel en niet verstaan wordt onder een burgerinitiatief wordt in regelgeving vastgelegd, evenals hoe deze zich verhoudt tot subsidieregelingen en andere wetgeving.

VNG (2018) *Regel die burgerinitiatieven. Hoe gemeenten en maatschappelijke initiatieven in de openbare ruimte en publiek toegankelijke gebouwen omgaan met aansprakelijkheid. Analyse van 67 burgerinitiatieven in Den Helder, Deventer en Venray hoe regelgeving deze initiatieven belemmerden.*

² <https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-binnenlandse-zaken-en-koninkrijksrelaties/documenten/rapporten/2014/09/25/de-bureaucratie-en-het-burgerinitiatief>
<https://www.binnenlandsbestuur.nl/Uploads/2016/6/Ruim-op-die-regels.pdf>

Uitdaging 7:

Kruisbestuiving tussen participatieprogramma en sociaal domein

Aandachtspunten

De sociale teams in de gemeente Coevorden zijn allemaal gekoppeld aan een gebied.³ De medewerkers in een team kennen het gebied goed, weten welke ondersteuning er mogelijk is en hoe de samenleving in elkaar zit. Desondanks zijn er tot op heden weinig dwarsverbanden tussen het Programma Coevorden Verbindt en de sociale wijkteams. Er is geen betrokkenheid geweest bij de ontwikkeling van het programma en er is voor het sociaal domein ook geen (duidelijke) rol in de uitvoering. De meeste initiatieven van burgers hebben betrekking op het fysieke domein. Dat wil echter niet zeggen dat er geen behoefte is aan initiatieven in het sociale domein. Volgens welzijnswerkers is dit wel degelijk het geval. Omdat de initiatieven van de inwoners leidend zijn – en deze een focus hebben op het fysieke domein – ontbreekt het nu aan dergelijke initiatieven, waardoor er ook weinig samenwerking is tussen inwoners en maatschappelijk middenveld op dit gebied (zie ook uitdaging 8).

Mogelijke keuzes

A: Faciliteren van samenwerking gebiedscoördinatoren en sociale wijkteams

Doordat er zowel vanuit het programma Coevorden Verbindt als vanuit het sociaal domein gebiedsgericht wordt gewerkt zijn er in principe kansen voor kruisbestuiving en samenwerking. Vanuit de programmagroep Coevorden Verbindt wordt al bewust de aansluiting gezocht met sociaal domein. Niettemin bestaat het gevaar dat gebiedscoördinatoren en opbouwwerkers elkaar voor de voeten gaan lopen en mogelijk zelfs gaan tegenwerken in plaats van aanvullen. Om dit te voorkomen dient minimaal gezorgd te worden voor een heldere rolverdeling en taakafbakening.

B: Verenigen stimuleren meer initiatieven met een sociale insteek te ondernemen.

De initiatieven die vanuit de samenleving aangedragen worden, richten zich doorgaans op het fysieke domein. Vanuit de gemeente kunnen de vrijwilligersverenigingen gestimuleerd of zelfs verplicht worden ook sociale problematiek aan te pakken of sociale cohesie te bevorderen, bijvoorbeeld door hiertoe een paragraaf in de dorpsvisie op te nemen. De keerzijde is dat een verplichting averechts werkt en voedingsbodem onder de bereidheid tot participeren kan wegslaan.

C: Vertrouwen op organische groei

Vanuit het uitgangspunt dat bij participatie de burger aan zet is, zouden initiatieven op sociaal gebied (op den duur) vanzelf boven komen drijven. Succesvolle voorbeelden van goed uitgevoerde en succesvolle fysieke initiatieven leiden dan tot navolging vanuit het sociaal domein. Professionals en vrijwilligers binnen het sociale cluster weten dan ook sneller aan te sluiten bij projecten die geïnitieerd worden.

³ Het gaat dan primair om collectieve sociale problematiek, niet om de individuele problematiek die via een ander spoor gebiedsgericht wordt opgepakt door professionals, hoewel er ook voorbeelden zijn waarin buurtnetwerken hulp aanbieden aan individuen door een vraag en aanbod van burenhulp, mantelzorg en/of vrijwilligerswerk in kaart te brengen.

Uitdaging 8:

Samenwerking met maatschappelijke partners vanuit gezamenlijke visie en beleid

Aandachtspunten

In afgelopen periode heeft de gemeente Coevorden in de dorpen en wijken samengewerkt met onder meer woningcorporaties, politie en instellingen voor zorg en welzijn. Voor de komende periode heeft de gemeente Coevorden de ambitie om samen met de maatschappelijke partners vanuit een gezamenlijke visie en beleid uitvoering te geven aan het gebiedsgericht werken. Uit de evaluatie Buiten-Spel blijkt dat er enkele uitdagingen op dat gebied liggen, deels omdat de maatschappelijke partners niet vanaf het begin betrokken zijn en de samenwerking vooral op casuïstiek niveau bestaat. Inmiddels zijn de samenwerkingspartners goed te spreken over de ingeslagen weg van verbindend besturen en het enthousiasme dat gemeentebestuur en medewerkers laten zien. De samenwerking in wijken en dorpen is goed en de maatschappelijke partners ondersteunen het uitgangspunt daar waar mogelijk gebruik gemaakt dient te worden van de eigen kracht van dorpen en wijken. Vanuit de grote verschillen in zelfredzaamheid en zelforganiserend vermogen benadrukken de samenwerkingspartners het belang van de maatwerkaanpak in de wijken en dorpen.

Ondanks de huidige constructieve samenwerking bestaat er een breed gedragen overtuiging dat er nog verbeteringen mogelijk zijn. De maatschappelijke partners bevestigen een groot aantal van de elders in dit rapport gepresenteerde aandachtspunten, maar hebben ook ideeën over hoe de samenwerking tussen de gemeente en maatschappelijke partners kan worden versterkt.

Oplossingen en keuzes

Net als bij het versterken van de rol en positie van gebiedscoördinatoren geldt dat het versterken en intensiveren van de samenwerking tussen samenwerkingspartners niet zozeer een principiële keuze is, maar eerder een vraag van hoe groot de inspanning kan zijn. We zien de volgende mogelijkheden.

A. Naar een gezamenlijke gebiedsgerichte aanpak

De samenwerkingspartners zien ruimte om gebiedsgerichte aanpak die iedere organisatie in meerdere of mindere mate toepast, beter op elkaar af te stemmen. Dat kan door in de plan- of beleidsfase nog meer samen op te trekken zodat er een gedeelde visie ontstaat wat er nodig is in een bepaald gebied (wijk of dorp), wat de inwoners(organisaties) kunnen leveren en welke verantwoordelijkheden en taken bij de samenwerkingspartner zelf liggen. Dit zou de integraliteit van de aanpak vergroten.

Dit samen optrekken gaat verder dan elkaar informeren; ook afspraken over wie op welk moment oppakt valt hieronder. Een duidelijkere afbakening van verantwoordelijkheden voorkomt dat zaken die in de wijkteams worden besproken, toch blijven liggen. Een belangrijke stap daarin is dat de samenwerkingspartners hun (jaar)plannen op elkaar afstemmen binnen een gedeelde visie op de verschillende wijken en dorpen. Dit vraagt om onderlinge kennisuitwisseling over de mate van zelforganisatie van de gebieden, om recht te doen aan de verschillen tussen gebieden. De gedeelde visie heeft betrekking op wat er nodig is in een bepaald gebied, hoe de problemen en uitdagingen onderling samenhangen, hoe het gesteld is met de eigen kracht en zelforganiserend vermogen en wat dus de meest geëigende aanpak per wijk/dorp is: een faciliterende of juist een stimulerende aanpak. In praktische zin zou dit kunnen betekenen dat het consulteren van inwoners/inwonersorganisaties vanuit de verschillende organisaties gecombineerd wordt. Hiermee komt er gedeelde input voor de plannen en wordt overvraging voorkomen en kan integraler en efficiënter worden gewerkt.

B. Op één lijn komen in verdeling van verantwoordelijkheden en werkwijze

Er is in de wijken en dorpen in Coevorden sprake van structurele samenwerking tussen gemeente en maatschappelijke partners. De werkwijzen verschillen echter van elkaar en soms is het lastig om ondersteunend te kunnen zijn aan elkaar. Een belangrijk punt hierbij is naast een gedeelde visie (zie hierboven), een heldere verdeling van taken en verantwoordelijkheden en het erkennen van elkaars vakmanschap en expertise. Het vastleggen van de verdeling van verantwoordelijkheden voorkomt dat zaken worden 'afgeschoven' of taken tussen wal en schip vallen. Wanneer helder is benoemd wie waarvoor verantwoordelijk is, kan men hierop dus aangesproken worden. Een valkuil is om rigide vast te houden aan eigen regels en kaders. Het kan helpen om het opbouwen van samenwerking te zien als een cyclisch leerproces van de betrokken partijen. Een proces van samen twee stappen vooruit en zo nodig één stap weer terug.

C. De inwoners centraal stellen

Een gebiedsgerichte aanpak die ruimte biedt aan initiatieven van bewoners vraagt niet alleen om onderlinge afstemming van werkwijzen van de samenwerkingspartners maar ook om een andere stijl van opereren. Zo is het van belang de wendbaarheid van de gemeentelijke organisatie en transparantie van besluitvormingsprocessen te vergroten, die nu door politiek-bestuurlijke besluitvorming vaak te traag en ondoorzichtig is. De maatschappelijk partners in Coevorden geven aan dat een groter mandaat aan de ambtenaren die actief zijn in de wijk de gebondenheid aan regels doet verkleinen en hen de kans geeft om zaken sneller te regelen. Transparant over wensen, verwachtingen en (on)mogelijkheden door dit samen te doen vanuit gelijkwaardige posities kan de gemeente een duidelijk en helder kader bieden en tegelijkertijd het wijkteam experimentele ruimte geven. Daarnaast kan ermee worden voorkomen dat wijkteamprofessionals klem komen te zitten tussen het volgen van regels enerzijds en het aansluiten op bewoners anderzijds. Het is daarbij noodzaak dat alle partijen goed bij de les blijven en transparant, eerlijk en duidelijk zijn in wensen, verwachtingen en (on)mogelijkheden. Uiteraard kost dit tijd en verloopt dit proces in iedere gemeente, wijk of buurt anders, afhankelijk van de fase waarin het wijkteam zit, de personen die betrokken zijn en de vragen die er liggen vanuit bewoners. Maar samen gaan ze wel steeds een stap verder vooruit, richting een optimaal functionerende samenwerking.

De kloof tussen inwoners en de gemeente en andere instanties is ondanks alle inspanningen tot verbinden, nog steeds groot. Zelfs bij instrumenten die in het leven zijn geroepen om bewonersinitiatieven te faciliteren is dit het geval. In de ogen van de bewoners zijn de participatiemogelijkheden niet altijd transparant, de procedures soms omslachtig en haakt een deel van de deelnemers af door de 'moeilijke taal'. Daar komt nog bij dat de gemeente ondanks alle goede bedoelingen vaak als log en weinig wendbaar wordt ervaren vanwege de besluitvormingsprocedures waaraan men is gebonden. Om inwoners echt te kunnen bereiken is het nodig de 'taal' en de werkwijze nog beter af te stemmen op bewoners. Dat geldt met name de wijken/dorpen waar het zelforganiserend vermogen nog niet sterk is ontwikkeld. Een goed voorbeeld van een manier om een verbinding te maken zijn de laagdrempelige bijeenkomsten die een van de woningcorporaties organiseert. In zogeheten 'stampotproat'-bijeenkomsten wordt met bewoners en betrokken verenigingen gesproken over relevante thema's in het dorp of de wijk. Samenwerkingspartners zouden bij het ontwikkelen en toepassen van dergelijke vernieuwende werkwijzen meer samen op kunnen trekken en kunnen leren van elkaars successen.

D. Verder werken aan vertrouwen

In algemene zin kunnen een gebrek aan onderling vertrouwen en contrasterende belangen samenwerking doen falen. Professionals neigen ernaar om werk bij zichzelf te houden om aan de opdrachtgever te laten zien dat zij alle vragen die bij hen binnenkomen zelf kunnen oppakken. Dit kan contraproductief werken. In Coevorden was er op dit vlak ook enige tijd sprake van spanning tussen de taken van de gebiedscoördinatoren en het opbouwwerk. Hoewel deze zijn overwonnen is het ook voor de toekomst van belang dat problemen en uitdagingen vanuit de wijken en dorpen terechtkomen bij degene die daar invloed op kan uitoefenen en over de juiste competenties en hulpbronnen beschikt. Aanvullende expertises, een heldere rolverdeling, het erkennen van elkaars deskundigheid en onderling vertrouwen vormen het startpunt voor goede samenwerking. Voor het opbouwen van een constructieve samenwerkingsrelatie, is het verder belangrijk dat professionals elkaar echt kennen en dat zij een (professionele) klik hebben. De gebiedsteams die in Coevorden operationeel zijn, kunnen ook in de toekomst hieraan een belangrijke bijdrage leveren. Betrokken professionals kunnen op deze manier onderling goed sparren en kunnen verder bouwen aan het onderling vertrouwen. Doordat ze weten wat zij van elkaar kunnen verwachten, schakelen de samenwerkingspartners elkaar sneller in.

KADER XII TWEDE SPOOR' GEBIEDSGERICHTE AANPAK – AD HOC KRUISBESTUIVING MET PROFESSIONELE PARTNERS



Een belangrijk onderdeel van de gebiedsgerichte aanpak is de samenwerking tussen én met de professionele partners in het maatschappelijk middenveld. Met name welzijnswerk, woningcorporaties en politie zijn belangrijke partners van de gemeente, onder meer in de sociale teams en de kernteams. De organisaties zijn niet onwillig tegenover samenwerking, maar kiezen vaak voor een werkwijze waarbij ze op afroep beschikbaar zijn. Vanuit de maatschappelijke partners bezien kan samenwerking met de wijk- en dorpsraden soms moeilijk zijn, omdat zij deels te maken hebben met de aanpak van individuele problematiek die privacygevoelig is.

Bron: *Gebiedsgericht werken in Oss, Gemeente Oss (2017)*

KADER XIII DE GEMEENTE ALS SPIN IN HET WEB – HOE HET NETWERK VAN DE GEMEENTE INITIATIEVEN VERSTERKT



Veel maatschappelijke initiatieven opereren op het niveau van een straat, een buurt of wijk en soms een hele gemeente. Er zijn vaak kansen om meer te realiseren door partners buiten je buurt of wijk te zoeken, verschillende (semi-)professionele partners aan te haken, of soms zelfs door gemeente overstijgend te werken en regionaal krachten te bundelen. Ook blijft staan dat veel initiatiefnemers niet weten van elkaars bestaan en zo kansen missen om krachten te bundelen. Inwoners hebben vaak niet het netwerk om te overzien welke relevante partners er zijn. Door als gemeente deze netwerken in kaart te hebben en te versterken, kan samen meer gerealiseerd worden en zijn meer partijen bereid een aandeel te nemen in het initiatief. Hierbij zit ook een taak voor de gemeente om professionele gesubsidieerde organisaties mee te krijgen; maatschappelijke initiatieven worden soms gezien als concurrentie door andere organisaties. Initiatiefnemers hebben daarom behoefte aan een 'integraal' aanspreekpunt bij de gemeente, met kennis over het proces, maar ook tips om het initiatief te versterken via het netwerk.

Bron: *De burger neemt initiatief, Gemeenten Wassenaar, Voorschoten, Oegstgeest en Leidschendam-Voorburg, 2017*

KADER XIV SAMENWERKINGSVORM MAATSCHAPPELIJK MIDDENVELD – INWONERS VOEDEN PROFESSIONALS MET INFORMATIE



In Nijkerk zijn vanuit de samenleving meerdere malen signalen afgegeven over drugsgebruik, zowel van professionals (politie, jongerenwerk) als van inwoners. Naar aanleiding van deze signalen is besloten dat er aandacht moest komen voor het ontmoedigen en bespreekbaar maken van druggebruik (preventie). Er is gekozen voor een pragmatische aanpak. De gemeente heeft samen met professionals uit het veld bijeenkomsten voor stakeholders, raadsleden en inwoners voorbereid. Tijdens deze bijeenkomst konden deelnemers aangeven zich in te willen zetten voor dit project. Na deze plenaire startbijeenkomst zijn vier thematische denktanks samengesteld, bestaande uit zowel ambtenaren als uit partners van de gemeente binnen dit thema: inwoners (jongeren, ouders, drugsgebruikers), professionele partners (politie, scholen, maatschappelijk werk, verslavingsinstellingen, artsen etc.), sportverenigingen, gebiedsteammedewerkers, en anderen die zich betrokken voelen bij dit onderwerp en erover mee wilden praten en denken. Zij hebben de lokale behoeften van de inwoners vertaald naar gewenste interventies. Tijdens een tweede grote plenaire bijeenkomst presenteerden de denktanks hun resultaten aan de betrokken partijen, inwoners en raadsleden. De input van de denktanks en deze bijeenkomst is vervolgens verwerkt in het Plan van Aanpak Samen Sterk tegen Drugs in Nijkerk. Vanaf dit punt is een groep van professionals, geleid door een ambtenaar (de kerngroep) het Plan van Aanpak onder de hoede. De kerngroep bestaat uit professionals; vanwege privacygevoelige informatie is er bewust voor gekozen geen inwoners/ervaringsdeskundigen in deze kerngroep op te nemen.

Bron: *Evaluatie participatie in Nijkerk, Gemeente Nijkerk (2018)*



In Pijnacker-Nootdorp is bij de belangrijkste (potentiële) samenwerkingspartners gekeken in hoeverre zij zelf wijkgericht werkten, om hier vervolgens een gedeelde visie op te formuleren. Uit deze fase is een stuurgroep geformeerd met de gemeente, haar maatschappelijke partners en een afvaardiging van de inwoners. Zij hebben het beleidsplan Wijkgericht werken Pijnacker-Nootdorp geformuleerd. In het bijbehorende convenant hebben de gemeente en haar maatschappelijke partners zich gecommitteerd aan dit beleidsplan als basis voor het wijkgericht werken, waaronder ook een bijdrage van woningcorporaties aan het budget voor initiatieven. De wijkmanager beheert het budget voor het wijkgericht werken en legt verantwoording over de besteding af aan de stuurgroep en de kerngroep, waar de gemeente, woningcorporaties, politie, jongerenwerk en welzijnsstichting allen vertegenwoordigd zijn door werknemers uit het veld.

Bron: Inwoners en gemeente samen actief, Gemeente Pijnacker-Nootdorp (2016)

Uitdaging 9:

Niet alle inwoners zijn te motiveren en/of beschikken over vaardigheden om actief te participeren

Aandachtspunten

In de praktijk blijkt vaak dat de doelgroep die je misschien het liefst met verbindend besturen in beweging krijgt, niet beschikt over de vaardigheden die benodigd zijn om met de gemeente aan de slag te gaan rond participatie-trajecten. Dat heeft deels te maken met (het vermoeden van) bureaucratie die daaraan is verbonden. Dit beeld wordt bevestigd door de auteurs van Buiten-Spel en de ervaringen van de gebiedscoördinatoren. Veel vrijwilligers en betrokken inwoners uit aandachtsgebieden geven aan niet goed te weten hoe om te gaan met de gemeentelijke spelregels. In sommige dorpen is er één bewoner actief die wel over de vaardigheden beschikt. De vraag is in hoeverre het reëel is dat vrijwilligers en/of de doelgroep over de bestuurlijke kwaliteiten (leren) beschikken die nodig zijn om initiatieven aan te vragen, op te zetten en uit te voeren.

Oplossingen en keuzes

A: Investeren in de participatieve groep burgers

Professionaliseren van al reeds actieve vrijwilligersverenigingen (die moeite hebben met meekomen) is mogelijk door het aanbieden van training, ondersteuning en begeleiding. Deze vrijwilligersverenigingen organiseren dan activiteiten voor de groepen burgers die zij vertegenwoordigen. Niet alle bewoners hoeven daarvoor betrokken en/of bereikt te worden.

B: Richten op vaardige burgers

Een groot deel van de actieve burgers is wel vaardig. Zij zijn alleen niet representatief voor de hele bevolking (participatie-elite) en niet geografisch verdeeld over alle gebieden (clustering in gebieden met relatief veel bestuurskracht). De gemeente kan ervoor kiezen om het participatiebeleid te richten op deze vaardige burgers, met als gevaar dat sommige groepen burgers niet bereikt en/of betrokken worden.

C: Inzetten op activeren niet-participerende groepen

Een deel van de inwoners ("de zwijgende massa") is nog niet actief, maar kan actief worden als zij geprikkeld en ondersteund worden. In samenwerking met de maatschappelijk partners, maatschappelijk middenveld en bestaande sociale netwerken kunnen deze groepen geïdentificeerd en geactiveerd worden. Succesvolle voorbeelden hiervan in den lande zijn uiterst schaars. Wel is duidelijk dat het nodig is:

- Om steeds nieuwe methoden toe te passen om activatie te prikkelen
- Successen onder de aandacht te brengen
- Nauwe afstemming te realiseren tussen boodschap, kanaal en doelgroepen
- Dat raad, college en ambtenaren zich als ambassadeur inzetten voor participatiebeleid
- Proactief communiceren op passende momenten, zoals informatiemarkten of bijeenkomsten voor vrijwilligers

KADER XVI HOE VERBREED JE DE VOEDINGSBODEM VOOR PARTICIPATIE? INZET OP BEKENDHEID, DAARNA OP BEREIDHEID



De gemeente Utrecht kent sinds 1 juli 2015 het 'Initiatievenfonds', gericht op initiatieven vanuit de wijk of de stad waarbij mensen zich inzetten voor elkaar en voor hun leefomgeving. Passend bij de trend van de terugtrekkende overheid wordt van de initiatiefnemers verwacht dat zij eigen inzet leveren. Na een jaar is het fonds bekend bij een kwart van de inwoners en zijn er meer dan 1000 initiatieven vanuit het fonds ondersteund. De gemeente Utrecht zet zwaar in op de bekendheid van het initiatievenfonds (Facebookcampagnes, banners in de wijkbureaus en het noemen van het fonds op wijkbijeenkomsten). Het doel is om in 2019 bij 60% bekend te zijn, met de filosofie dat met de toenemende bekendheid er meer succesverhalen zullen komen, die de bereidheid tot deelname eveneens vergroten.

Bron: *Evaluatie initiatievenfonds, Gemeente Utrecht (2016)*

KADER XVII DE TOEKOMST VAN BEESEL BEVRAAGD OP STRAAT – HET AANBOREN VAN NIEUWE PARTICIPANTEN



De visie 'Blij in Beesel, vandaag, morgen en overmorgen' is het resultaat van vele gesprekken met de inwoners met de abstracte vraag: "Wat maakt u blij in Beesel, nu en in de toekomst, en wat kunnen we samen doen om stappen te zetten in de richting van die toekomstdromen?". Dit is opgehaald door spontane gesprekken op straat, in het bos of park, bij (sport) activiteiten, een lunch, in de gastlessen op school of tijdens de avonden per kern. Het leverde verhalen en toekomstbeelden op van een groep die normaliter niet (altijd) geneigd zijn te participeren. Dit leidde tot acht speerpunten, die uitgewerkt zijn in een stripverhaal: Blij in Beesel, vandaag, morgen en overmorgen. Dit stripverhaal geeft de visie van de inwoners over Beesel in beelden weer. Door het stripverhaal gaan de acht begrippen meer leven. De strip is naar alle inwoners gestuurd.

Bron: *Blij in Beesel, vandaag, morgen en overmorgen, gemeente Beesel (2018)*

KADER XVIII WHATS-APP INZETTEN - VAN BUURTPREVENTIE NAAR SOCIALE COHESIE



Steeds meer gemeenten ondersteunen de ontwikkeling van WhatsApp groepen, met als doel buurtpreventie, en dus een veilige en leefbare buurt. Zo zorgen bewoners, politie en gemeente er samen voor, dat bepaalde vormen van criminaliteit (zoals vandalisme en verstoringen van de openbare orde) worden bestreden. De gemeente Eersel publiceert hierbij de groepsbeheerder per wijk op de website van de gemeente. Burgers of ondernemers kunnen zo zien voor welke WhatsApp-groep zij zich willen aanmelden en bij wie. In verschillende gemeenten ontstaan vanuit de inwoners zelf WhatsApp groepen om op laagdrempelige wijze aangehaakt te blijven bij ontwikkelingen in de buurt. Buurtverenigingen, leefbaarheidsgroepen of dorpsraden gebruiken ze om informatie terug te koppelen naar hun achterban, die op hun beurt op ad hoc basis actief kan worden – bijvoorbeeld als zij veel kennis hebben op het thema.

KADER XIX ONTWORSTELLEN AAN WANTROUWEN VAN INWONERS – DE MOERDIJKREGELING BRACHT PERSPECTIEF



De documentaire 'Van paniek tot perspectief' laat zien dat overheden en inwoners sámen, zoeken naar oplossingen om van het dorp weer een dorp te maken waar het fijn wonen en leven is. Er zijn talloze intensieve gesprekken gevoerd met de inwoners. Pittige, zakelijke gesprekken: over werkgelegenheid en investeringen. Maar ook open gesprekken: over de familiegeschiedenis, persoonlijke geldzaken, onderling vertrouwen en de toekomst. Want daar draait het uiteindelijk om: vertrouwen in je eigen basis. In Moerdijk bleek men zich 'gevangen te voelen in de eigen stenen'. Door de economische ontwikkelingen in het dorp kregen inwoners het gevoel dat leefbaarheid onder druk kwam en de verkoopbaarheid van hun huizen terugliep. Dankzij de Moerdijkregeling kunnen zij hun woning altijd weer verkopen aan de gemeente met een verkoopgarantie van 95% van de taxatiewaarde. De Moerdijkregeling is juridisch vastgelegd als beleidsregel. De aandacht van de gemeente voor het ophalen van het sentiment, en de uitwerking hiervan in de Moerdijkregeling bracht een belangrijk deel van het in de overheid vertrouwen terug. Dit biedt een basis voor constructieve samenwerking tussen inwoners en gemeente in de toekomst.

Bron: *Van paniek tot perspectief, gemeente Moerdijk (2017)*

KADER XX NIJKERK: DELEN VAN SUCCESSEN



Omdat de kwaliteit van participatie sterk samenhangt met de aanwas van nieuwe participanten, is het vanzelfsprekend dat de gemeente hier voldoende aandacht aan besteedt. De gemeente Nijkerk is zich bijvoorbeeld bewust van de voorbeeldrol van de projecten. Een mislukt project kan grote, langdurige negatieve effecten hebben op het imago van de gemeente en het vertrouwen in de participatie. Andersom houden geslaagde projecten participanten gemotiveerd en werken wervend voor komende participatietrajecten. Een belangrijke basis voor het aantrekken van nieuwe participanten is gelegd met het project Samen aan Zet. Samen met de andere participatietrajecten vormt het een voedingsbodemp voor verdere participatie. Het is van groot belang dat deelnemers aan participatietrajecten zich serieus genomen voelen en dat de opbrengsten zichtbaar zijn voor de participanten en de rest van de samenleving. Het zichtbaar maken van successen vergroot de kans op nieuwe aanwas van deelnemers in de toekomst. De algemene verwachting van raadsleden en ambtenaren is dat met Samen aan Zet hier op een goede manier invulling is gegeven. Dit traject heeft veel aandacht gekregen en met de uitvoering van alle plannen die binnen de kaders vallen, maakt de gemeente aan de samenleving duidelijk dat deelnemers aan participatie écht een verschil kunnen maken. Uit een enquête onder inwoners blijkt dat Samen aan Zet heeft bijgedragen aan een positieve beeldvorming over participatie.

Verandertraject Nijkerk: Samen aan Zet (2014)

Uitdaging 10:

Opzet stimuleringsfonds inclusiever maken

Aandachtspunten

Het stimuleringsfonds bestond in 2017 uit twee onderdelen. Het eerste deel is voor kleinschalige en eenmalige initiatieven gericht op het verbeteren van het wonen in dorp of wijk. Deel twee is voor initiatieven die bijdragen aan Coevorden Verbindt en die het mogelijk maken dat inwoners zelf initiatieven nemen ten behoeve van hun leefomgeving.

Voor Deel I kwam voor meer dan 200% aan het beschikbare budget aanvragen binnen. De rangschikking werd bepaald door een vakjury en een initiatievenmarkt. De ervaringen hiermee waren niet altijd positief. Initiatiefnemers merkten op dat opzet van de initiatievenmarkt uitnodigde tot strategisch stemmen en onderlinge verbondjes. Daarnaast bleek dat de initiatievenmarkt ook onder actieve bewoners niet goed bekend was.

Ook bij Deel II deden zich knelpunten voor. De voorwaarden op basis waarvan subsidie werd verstrekt blijken in de praktijk voor veel verenigingen te veeleisend zijn. Indieners ervaren deze als bureaucratisch, met name de voorwaarden rond de verantwoording van de inzet van de gelden. Daarnaast is men in een aantal dorpen bang voor een tweescheiding in het dorp als er met de gelden gewerkt wordt. Sommige groepen inwoners profiteren wel, andere groepen inwoners profiteren niet omdat zij tot een ander deel van het dorp behoren.

Mogelijke keuzes

A: Aanpassen van de verdeling van de beschikbare gelden van deel I

De initiatievenmarkt wordt geroemd met name om het sociale (contact)element. De vraag is of het de beste methode is om de budgetten te verdelen. Door de bekendheid van de beschikbare middelen te vergroten en inwoners te ondersteunen bij het opzetten en indienen van plannen maken grotere groepen inwoners uit meer verschillende delen van Coevorden kans om van de middelen te profiteren en initiatieven in hun wijk op te zetten.

B: Hervormen van de voorwaarden voor de beschikbare gelden van deel II

De gemeente kan natuurlijk niet zonder voorwaarden geld verstrekken aan bewonersgroepen. Wel zijn er mogelijkheden kritisch te kijken naar welke ondersteuning en welke voorwaarden zij aan deze gelden moeten verbinden om het aanvragen aantrekkelijker en toegankelijker te maken voor meer groepen en sociale netwerken. Bijvoorbeeld door de verantwoording te vereenvoudigen en het aanvragen open te stellen voor meer verenigingen en stichtingen.



KADER XXI AMBTELIJKE KWALITEITSCONTROLE – IN EEN WERELD VAN MAATWERK (ENIGE) UNIFORMITEIT CREËREN



De aanpak van het initiatievenfonds kenmerkt zich door een maatwerkaanpak. Dit betekent dat in verschillende fasen van het traject er een forse tijdsinvestering van de gemeentelijke organisatie wordt geleverd. Dit is een belangrijke voorwaarde voor het succes; een te grote standaardisering van processen zou deze maatwerkcomponent te veel beperken. De richtlijnen van het initiatievenfonds zijn dan ook bewust ruim opgezet om maatwerk toe te passen. Er is geen streven om volledige uniformiteit te hanteren. Dit geeft de ruimte om bijvoorbeeld in krachtwijken soepelere richtlijnen te hanteren. Om willekeur te voorkomen is er sprake van intensief overleg, zowel binnen de wijken (wekelijks of tweewekelijks) als tussen de wijken (ad hoc bij twijfelgevallen in een kalibreergroep met adviseurs). In deze overlegvormen wordt bepaald welke bandbreedte wordt gehanteerd voor de eisen op het gebied van draagvlak in de buurt, impact op leefbaarheid en inbreng van eigen inzet.

Bron: *Evaluatie initiatievenfonds, Gemeente Utrecht (2016)*

KADER XXII HET RAAMKREDIET VAN DE GEMEENTE VENRAY



De gemeente Venray kent naast een budget voor kleine initiatieven het raamkrediet. Dit budget van ruim 3 miljoen euro is ten behoeve van grotere zelfstuuringsplannen, die voortkomen uit de dorps- en wijkontwikkelingsplannen (DOP/WOP). Elk gebied kon één hoofdprioriteit voorleggen. Hieraan zaten bepaalde voorwaarden verbonden, waarna met behulp van een wegingsmethodiek (zie ook bijlage 2) een rangorde wordt vastgesteld in de projecten die rijp zijn voor uitvoering. De wegingsmethodiek ziet er (globaal) als volgt uit: Voorwaarde is dat het initiatief in het DOP/WOP is opgenomen en het niet gaat om een type project wat niet binnen de thematische afbakening valt; zo komen verkeersprojecten niet in aanmerking. Dan volgt er een afweging waarin vijf vaste criteria worden meegenomen: draagvlak in de gemeenschap, bijdrage aan een betere (leef)gemeenschap, bijdrage aan duurzaamheid, inzet/prestaties gemeenschap en aandacht voor overige ontwikkelingen in gebied. Dit wordt door een ambtelijke commissie getoetst. Haalt het project de ondergrens van 18 leefbaarheidspunten dan gaat het beoordelingsrapport met raadsvoorstel via het college naar de raad. De raad stelt vast of het plan voldragen is. Indien het nog niet voldragen is, ontvangt de initiatiefgroep tips over hoe zij het plan kunnen verbeteren. Zij mogen later het plan opnieuw indienen. Indien het oorspronkelijk budget voor het meerjarig Raamkrediet te laag is ingeschat, doet het college in de voorjaarsnota een voorstel voor een gemeentelijke bijdrage in het volgende begrotingsjaar. Indien meerdere plannen tegelijk worden ingediend, wordt een financiële volgorde vastgesteld door de raad. Voor het plan met de hoogste beoordeling wordt als eerste financiering gezocht/ vastgesteld. Dit kan inhouden dat de realisatie van andere plannen later volgen.

Bron: *Gebiedsgericht werken in Venray, Gemeente Venray (2018)*

KADER XXIII DE THEMATAFEL EN HET WIJKPLATFORM ALS ONTMOETINGSPLAATSEN VOOR HET REALISEREN VAN DE DOELEN



In Breda is de werkwijze van subsidieverlening op de schop gegaan. Alle relevante partijen ontvangen een uitnodiging om aan een thematafel plaats te nemen. Om het maximale vermogen en de aanwezige energie uit de samenleving te benutten, mag iedereen die een bijdrage kan leveren meedoen aan de thematafel. Meedoen betekent automatisch dat de spelregels worden erkend en 'ondertekend'. Om samen constructief aan de slag te kunnen aan de thematafels, geeft het college vooraf een aantal spelregels en een helder financieel kader mee. Zo staat het behalen van resultaat, integraliteit en gezamenlijk de verantwoordelijkheid pakken voorop. Wanneer een partij in aanmerking wil komen voor gemeentelijke subsidie, is de thematafel dé plek om dat kenbaar te maken. Deze nieuwe manier van werken, vraagt van zowel de gemeente als de organisaties die aan tafel komen, een andere manier van denken en doen. De gezamenlijkheid van de plannen en de resultaten staat voorop. Partijen doen nog steeds waar ze goed in zijn, maar doen het nu samen. Zo verbetert de kwaliteit van het aanbod, sluit het aanbod beter aan op behoeftes uit de stad en wordt overlap voorkomen. Alle tafelgenoten gezamenlijk zijn uiteindelijk verantwoordelijk voor de uitvoering en toetsing van hun gezamenlijke plannen en spreken elkaar daar ook op aan. Ook de wijkplatforms spelen een centrale rol. Zij beoordelen of een initiatief past bij wat er leeft in de wijk of het dorp en of het voldoet aan een behoefte. De gemeente zorgt voor een degelijke procesondersteuning, bijvoorbeeld door een voorzitter te leveren. Dit betekent dat partijen of initiatieven zich niet langer individueel bij de gemeente melden voor de financiering van hun plannen. Voortaan is de thematafel dé plek waar het gebeurt, waar partijen alle ruimte krijgen om ideeën uit te werken en waar samengewerkt wordt aan hetzelfde thema, met als optimaal resultaat één gezamenlijk uitvoeringsplan per thema.

Bron: *'Aan tafel!', Gemeente Breda (2016)*

3

HOOFDSTUK

Ontwikkelingsrichtingen



3. Ontwikkelingsrichtingen

3.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk is ingegaan op de ervaringen van de gemeente Coevorden met de huidige werkwijze ten aanzien van het burger- en beleidsparticipatie. Daarbij is bij de geconstateerde aandachtspunten een aantal keuzes geformuleerd die de gemeente Coevorden kan - en in sommige gevallen moet - maken om hiermee verder te komen. Deze keuzes staan niet los van elkaar, maar hangen onderling samen. Een oplossing bij het ene vraagstuk kan gevolgen hebben op een ander terrein. In dit hoofdstuk schetsen we op basis van de in hoofdstuk 2 gepresenteerde uitdagingen, mogelijke ontwikkelingsrichtingen voor een vervolgaanpak voor Coevorden Verbindt.

Vooropgesteld moet worden meegegeven dat de geformuleerde aandachtspunten niet betekenen dat er geen successen zijn geboekt onder de vlag van Coevorden Verbindt. De keuzes die voorliggen zijn gericht op het realiseren van een nog betere verbinding tussen gemeentebestuur en samenleving. Ook is van belang te beseffen dat de samenwerking tussen overheid en maatschappij constant in beweging is, en daarmee - los van eventuele keuzes die worden geschetst - altijd de voorwaarde bestaat om te blijven zoeken, leren en meebewegen.

Dit gezegd hebbende schetsen we in paragraaf 3.2 verbeterpunten die - onafhankelijk van de gekozen richting - bijdragen aan de effectiviteit van het verbindend besturen. In paragraaf 3.3 worden vervolgens twee denkbare benaderingswijzen ten aanzien van de toekomst van verbindend besturen in de gemeente Coevorden geschetst. Deze twee benaderingswijzen kennen verschillende uitgangspunten en moeten beschouwd worden als de bandbreedte waartussen de mogelijke ontwikkelingslijn zal liggen. Vervolgens presenteren we in paragraaf 3.4 een ontwikkelingsrichting die op basis van onze analyse als het best passend voor Coevorden zien. Deze combineert elementen uit beide benaderingswijzen en beantwoordt aan de belangrijkste uitdagingen ten aanzien van het verbeteren van het huidige uitvoeringsproces van burger- en beleidsparticipatie.

3.2 Algemene verbeterpunten

Ongeacht de toekomstvariant die de gemeente Coevorden kiest zijn er enkele verbeterpunten die de gemeente kan doorvoeren om het participatieproces beter te laten verlopen. Deze zijn:

Verbeterpunt 1. Verduidelijking en versterking van de positie van de gebiedscoördinatoren

In de eerste plaats is de huidige capaciteit te beperkt. Met een groter aantal is het eenvoudiger alle wijken en dorpen de aandacht te geven die zij verdienen. De capaciteitsuitbreiding biedt meer mogelijkheden om een heldere focus en taakafbakening van de functie van gebiedscoördinator vast te houden. Deze rol kenmerkt zich door de focus te leggen op:

- Halen in plaats van brengen: vraagstukken van buiten naar binnen brengen
- Faciliteren en daar waar nodig en mogelijk stimuleren van burgerkracht
- Zo min mogelijk zelf uitvoeren, maar wel zorgen dat vakafdelingen tijdig in actie komen (rol van procesbewaker).

Wanneer gebiedscoördinatoren zich concentreren op een rol van verbinder, moeten ze wel kunnen rekenen op ambtelijke en bestuurlijke dekking. Dit vraagt dus ook iets van de rest van de organisatie (zie verbeterpunt 2)



Verbeterpunt 2. Vergroten van de aansluiting van ambtelijke werkwijze op behoeften van inwoners

We onderscheiden meerdere mogelijkheden om de systeemwereld van de gemeente te verbinden met de belevingswereld van inwoners. Een belangrijke stap daarbij is het intensiveren van het contact tussen de vakambtenaren met burgers. Tegelijk zou de gemeente kunnen werken aan een laagdrempeliger manier van communiceren met inwoners en het vereenvoudigen van besluitvormingsprocessen. Dit zou onderdeel kunnen zijn van een bredere beweging in de vorm van een interne cultuuromslag.

Veel contact loopt in de praktijk via de gebiedscoördinatoren. Door intensiever contact tussen vakinhoudelijke ambtenaren en participerende burgers kan wederzijds begrip vergroot worden en is het mogelijk dat beide partijen eerder samen tot een oplossing komen. Dit vraagt wel om een interne cultuuromslag naar een meer regisserende rol, waarbij (professionele) partners meer participeren in uitvoering van taken. Om voedingsbodemp te creëren voor participerende inwoners moet de gemeente ook uit de comfortzone komen: 'nee, mits' wordt 'ja, tenzij'. Dit vereist een omslag in doen en denken die moet worden geborgd, gedragen en uitgestraald door de hele organisatie. Een voorbeeld van deze aanpak vinden we in Nijkerk waar tegelijkertijd is gewerkt aan een interne cultuurverandering en ruim baan is gegeven aan plannen en initiatieven uit de samenleving.

KADER XXIV VERANDERSVISIE NIJKERK: OVERHEIDSPARTICIPATIE ÉN ZELFSTURING



De gemeente Nijkerk is met het vooruitstrevende Samen aan Zet landelijk gezien een pionier op het gebied van participatie. De impuls die de gemeente Nijkerk heeft gegeven aan participatie loopt parallel aan een interne organisatieontwikkeling in de richting van zelfsturende teams. De veronderstelling daarbij is dat deze twee processen elkaar versterken. Hoewel er – zeker in de eerste fase van zelfsturing – ook onduidelijkheid ontstond over taken en rollen, heeft het proces uiteindelijk zijn waarde bewezen voor de doorontwikkeling van participatie. Zelfsturing heeft medewerkers die participatie-minded zijn de ruimte gegeven om projecten te (bege)leiden en hiermee ook anderen te enthousiasmeren. Dit is in grote mate gelukt, blijkt uit zowel de interviews als de enquête onder ambtenaren. Hoewel er sceptici blijven is er bij een absolute meerderheid draagvlak voor de pioniersrol die de gemeente Nijkerk op zich heeft genomen. Naast de inrichting van de ambtelijke organisatie heeft ook de politieke wil en lef om een cultuur van coproductie te creëren een belangrijke bijdrage geleverd aan de interne cultuurverandering. Deze kenmerkt zich door:

- Van burgerparticipatie naar overheidsparticipatie; *van zorgen voor naar zorgen dat*
- Van sturen op taken naar (meer) sturen op rollen
- De mens staat centraal stellen: uitgaan van vrouwen, verantwoordelijkheid en eigen kracht, zowel bij de medewerkers als bij de inwoners
- Werken in een kleinere en flexibele organisatie
- Kiezen voor een cultuur waarin:
 - Medewerkers zelf verantwoordelijk zijn voor de eigen loopbaan en ontwikkeling
 - Niet de regels/systemen onze handswijze bepaalt, maar onze vakkennis en ervaring
 - Werken op de plek en op het tijdstip die het meest effectief zijn
- Een keuze om gemeenteraad, college en organisatie hierin samen te laten werken, zowel intern als met de samenleving

Verbeterpunt 3. Verbeteren functioneren Stimuleringsfonds

De huidige werking van het stimuleringsfonds is niet optimaal. De verdeling van de budgetten kan worden aangepast. In de eerste plaats door de bekendheid van de mogelijkheden van het fonds te vergroten en inwoners te ondersteunen bij het opzetten en indienen van plannen. Hierdoor maken grotere groepen inwoners uit meer verschillende delen van Coevorden kans om van de middelen te profiteren en initiatieven in hun wijk op te zetten. Verder zijn er mogelijkheden om het proces van aanvraag en verantwoording laagdrempeliger te maken. Bijvoorbeeld door de verantwoording te vereenvoudigen en het aanvragen open te stellen voor meer verenigingen en stichtingen.

3.3 Twee benaderingswijzen

De eigen kracht van mensen en hun omgeving en de overtuiging dat de samenleving prima in staat om zaken zelf te regelen of problemen op te lossen, zijn de centrale uitgangspunten van het 'verbindend besturen' dat de gemeente Coevorden nastreeft. De gemeente geeft verantwoordelijkheden terug aan de samenleving en sluit aan bij maatschappelijke vragen en behoeften via een gebiedsgerichte aanpak. De betrokkenheid en de mate van invloed van de gemeente kan van geval tot geval verschillen. Er zijn grofweg – in ieder geval theoretisch - twee uiterste benaderingswijzen te onderscheiden die ieder op verschillende visies en uitgangspunten zijn gebaseerd.

1. *Loslaten en faciliteren.*

Deze aanpak stelt als vanuit het centrale uitgangspunt dat de samenleving aan zet is en de rol van de gemeente zich beperkt tot het faciliteren van initiatieven. De gemeente reageert op plannen en ideeën van inwoners en legt verbindingen daar waar mogelijk, maar neemt geen acties om bewoners(groepen) te motiveren met initiatieven te komen.

2. *Intensiveren en stimuleren*

Daar tegenover staat een benaderingswijze die meer gericht is op het versterken van de zelfredzaamheid en het organiserend vermogen van de samenleving. De rol is meer stimulerend dan faciliterend en de gemeente stelt zich op als samenwerkingspartner.

Deze twee benaderingswijzen zijn uitersten en markeren de bandbreedte van mogelijkheden. Hieronder beschrijven we de beide benaderingswijzen meer in detail, met daarbij ook de consequenties voor een aantal keuzes en uitdagingen waarvoor de gemeente Coevorden zich momenteel gesteld ziet.

Benaderingswijze 1 Loslaten en faciliteren

Een keuze voor 'loslaten en faciliteren' houdt in dat bij plannen en initiatieven vanuit de samenleving, de gemeente zich beperkt tot faciliteren van deze initiatieven. Het uitgangspunt van het participatiebeleid is de organisatiekracht van wijken en dorpen zelf. De rol van de gemeente is gericht op het zorgdragen voor een zorgvuldig participatieproces

In deze benadering:

- Wordt afgezien van het stimuleren van gebieden waar weinig initiatieven tot stand komen.
- Wordt niet geïnvesteerd in het versterken van de formele structuur met vaste vertegenwoordigers
- Kunnen de participanten wisselen afhankelijk van de aard van het plan en de locatie waar het plaatsvindt.
- Zorgen participanten zelf voor draagvlak bij hun achterban en de gemeente beperkt zich tot het faciliteren van een transparant participatieproces.
- Zet de gemeente niet extra in op het versterken de onderlinge samenwerking om daarmee de nu nog beperkte vrijwillige inzet te vergroten.
- Heeft de gemeente geen de inhoudelijke regie op de planvorming

Deze benadering gaat uit van (het vertrouwen in) een autonome positieve ontwikkeling. Door een zelfversterkend effect zorgen succesverhalen ervoor dat de voedingsbodem verder toeneemt. Wanneer inwoners van bepaalde wijken en dorpen met succes zaken voor elkaar kunnen krijgen, motiveert dat inwoners van andere delen van de gemeente – zo is gedachte – om zelf met initiatieven te komen of op andere manieren actief te worden ten behoeve van de eigen wijk of dorp. Op deze manier komen er steeds meer initiatiefnemers en actieve burgers die meedoen aan participatietrajecten.



Bij dit scenario passen de volgende keuzes die in het vorige hoofdstuk zijn behandeld:

- Budgetten worden besteed aan de beste plannen/meest kansrijke initiatieven. Dit impliceert dat er (grote) verschillen kunnen bestaan tussen wijken/dorpen in de hoeveelheid middelen die worden geïnvesteerd.
- De structuur met aangewezen overlegpartners wordt losgelaten. De overlegpartners worden van geval tot geval bepaald, afhankelijk van de aard van het plan/initiatief.
- Er wordt afgezien van het actief zoeken naar burgerinitiatieven die nu nog schaars zijn, zoals bijvoorbeeld op sociaal gebied. Vanuit dat overtuiging dat de samenleving prima in staat is om zaken zelf te regelen en dat de inwoners aan zet zijn, komen deze (op den duur) vanzelf boven drijven.
- De gemeente neemt geen acties om (nieuwe) samenwerking tussen inwoners en maatschappelijk partners te initiëren. Wel blijft de gemeente bestaande samenwerking faciliteren.
- De gemeente accepteert dat niet alle burgers met plannen komen of meedoen aan initiatieven van anderen. De gemeente accepteert eveneens dat de consequentie hiervan is dat 'vaardige' inwoners meer in beeld zijn bij de gemeente, de voornaamste gesprekspartners zijn en een grotere invloed hebben op de plan- en besluitvorming. Andere (lees: minder 'vaardige') groepen inwoners worden niet bereikt en/of betrokken en hebben dus minder invloed.
- De gemeente neemt initiatief om tot gebiedsagenda's te komen, als alternatief voor de dorps- en wijkvisies. Deze gebiedsagenda bevat een overzicht van prioriteiten voor het betreffende gebied en komt in overleg met verschillende en wisselende partners in de wijk/dorp tot stand.

Benaderingswijze 2. Intensiveren en stimuleren

Dit scenario gaat ervan uit dat participatie niet overal uit zichzelf op gang komt en in stand blijft.

Er zijn wijken, dorpen en wellicht ook specifieke groepen in de samenleving die een extra stimulans nodig hebben om initiatieven te ondernemen gericht op hun eigen woon- en leefomgeving. In deze benadering wordt gewerkt met vaste overlegpartners die goed toegerust zijn om de belangen van hun divers samengestelde achterban te vertegenwoordigen. Dit houdt onder meer in dat de formele structuur (dorps- en wijkraden) wordt versterkt. Verder richt de gemeente zich op het stimuleren en activeren van inwoners, zodat ze beter in staat zijn om als participant of initiatiefnemer op te treden.

Bij dit scenario passen de volgende keuzes die in het vorige hoofdstuk zijn behandeld:

- Beschikbare budgetten worden evenredig over wijken/dorpen verdeeld, bijvoorbeeld naar rato van het aantal inwoners. Er is dus geen 'concurrentie' bij het verkrijgen van middelen tussen wijken/buurtten onderling
- De structuur met formele overlegpartners wordt niet alleen behouden, maar ook nog verder versterkt. Een van de neveneffecten van een sterke en slagvaardige overlegstructuur is dat het motiverend kan werken op bewoners om te participeren, zich als vrijwilliger in te zetten en/of met plannen te komen.
- Versterken inhoudelijk deskundigheid verenigingen en bieden infrastructuur voor achterbanraadpleging.
- Vergroten meerwaarde van dorps- en wijkvisies.
- Verenigingen stimuleren meer initiatieven te ondernemen die zijn gericht op sociale problematiek of het bevorderen van sociale cohesie.
- Maatschappelijk partners worden intensiever betrokken bij programma Coevorden Verbindt.
- De gemeente streeft naar een zo representatief mogelijke groep participanten. Daarvoor hoeven echter niet alle bewoners betrokken en/of bereikt te worden. Het kan ook door het professionaliseren van al reeds actieve vrijwilligersverenigingen door middel van training, ondersteuning en begeleiding. Deze vrijwilligersverenigingen organiseren dan activiteiten voor de groepen burgers die zij vertegenwoordigen. Een stap verder gaat het wanneer de gemeente actief inzet om de nu nog niet-participerende groepen te activeren en te motiveren.

3.4 Mogelijke ontwikkelingsroute voor Coevorden

Nadat in paragraaf 3.3 de bandbreedte is geschetst van de mogelijke verbeterrichtingen, presenteren we in deze paragraaf de ontwikkelingsroute waarvan wij verwachten dat deze aansluit bij de situatie in Coevorden. Dit is een scenario waarin de eerdergenoemde termen worden gecombineerd. We spreken niet van 'loslaten en faciliteren' en 'intensiveren en stimuleren', maar juist van intensiveren en faciliteren (waar dat kan) en loslaten en stimuleren (waar dat moet). Dit wordt in het vervolg van deze paragraaf verder toegelicht. Het uitgangspunt is dat *alle* belangenverenigingen gesprekspartner zijn bij het verbindend besturen. Hierbij wordt dus geaccepteerd dat er verschillen zijn in de deskundigheid en de mate waarin deze groepen representatief zijn en hun achterban bereiken. Ook is het goed mogelijk dat belangenorganisaties zich richten op één specifiek thema. Dit sluit aan bij de ontwikkeling in de samenleving; veel mensen zich willen inzetten voor deze samenleving of voor specifieke onderwerpen waar ze zich erg bij betrokken voelen, met een voorkeur voor tijdelijke inzet in plaats van structurele, langdurige (bestuurlijke) taken. Deze aanpak voorkomt bovendien dat een beperkte groep vrijwilligers structureel overgevraagd wordt. Om hieraan vorm te geven ligt een bewuste keuze voor maatwerk aan ten grondslag; het idee van uniformiteit in aanpak wordt losgelaten. Hieronder wordt dit onderscheid op de belangrijkste thema's beschreven:

Belangenverenigingen als (formele) gesprekspartner

De plaatselijke belangenverenigingen zijn logischerwijs een belangrijke partner in de dorpen en wijken. Zij worden altijd op de hoogte gehouden van thema's die spelen in hun gebied en kunnen – als zij willen – zelf aan tafel zitten om mee te praten. Ze zijn echter niet noodzakelijk de enige gesprekspartner. Er is een belangrijke rol voor de belangenorganisaties weggelegd om op thema aanvullende gesprekspartners aan te kaarten. Zo profiteert de gemeente van de netwerken binnen de dorpen en wijken. Hiermee is het van belang deze plaatselijke belangenverenigingen zo goed mogelijk te faciliteren om dit netwerk op te bouwen. Een belangenverenigingen met een groot netwerk biedt de mogelijkheden om zeer intensief mee samen te werken.

Wanneer er (nog) geen plaatselijk belangenorganisatie aanwezig is, heeft de gemeente de taak om extra aandacht te besteden aan het stimuleren van deze organisatiekracht. De wijkcoördinatoren spelen hier een belangrijke rol, maar er kan ook op andere manieren aanvullende aandacht naar de gebieden die nog minder organisatiekracht hebben. Om de kans van slagen te vergroten moet hier zo veel mogelijk ruimte worden gegeven aan de betrokken inwoners zelf. Door het loslaten van de richtlijnen van de gemeente, is er een lagere drempel om actief te worden. Het formele karakter van de belangenvereniging dient zo veel mogelijk te worden losgelaten. Ook de wijk- en dorpenronde kan profiteren van een minder formeel karakter. Deze aanpak gaat gepaard met extra investeringen (in tijd en geld), en zorgt voor een benodigd basisniveau in organisatiekracht. Dit is een voorwaarde voor succesvol verbindend besturen en draagt tevens bij aan de leefbaarheid in deze gebieden.

Gebiedsvisies

De dorps- en wijkvisies zijn een bruikbare basis om in gesprek te gaan met wijken en dorpen over de wensen en behoeften van inwoners. De kracht van een dorp of wijk wordt goed zichtbaar in het proces van het schrijven van een gebiedsvisie. Het verschil in organisatiekracht vergt echter een flexibele houding van de gemeente over de totstandkoming van de visie. Daar waar kan, is het wenselijk dat gebieden dit proces zelf inrichten, waarbij de rol van de gemeente beperkt blijft tot input op gemeentelijke taken. Als er geen belangenorganisatie is, of deze expliciet vraagt om hulp, ontstaat er een belangrijke rol voor de gemeente. Door geen eisen te stellen aan de vorm van de visie houdt de gemeente deelname voor gebieden met minder organisatiekracht laagdrempelig. In gebieden met een hogere organisatiekracht kunnen de belangenorganisaties worden gestimuleerd om verder te kijken dan de fysieke leefomgeving en ook een visie te ontwikkelen op de sociaal maatschappelijke leefbaarheid.



De rol van de gebiedscoördinator

Het neerzetten van de rol van de gebiedscoördinator in zowel de interne organisatie als in de samenleving is een belangrijke succesfactor van Coevorden Verbindt. De gebiedscoördinator is essentieel in de verbinding tussen de samenleving en de gemeente. De gebiedscoördinator signaleert, informeert inwoners over de mogelijkheden, informeert binnen het gemeentehuis over de organisatiekracht in de dorpen en wijken, toetst draagvlak, adviseert bij ontwikkeling van gebiedsvisies, verbindt relevante partners, haalt vraagstukken op, pakt soms de regie en jaagt de ambtelijke organisatie aan om de gebiedsgerichte aanpak goed op te pakken. Hier zitten twee belangrijke spanningsvelden. Een eerste spanningsveld zit in de tijd die de gebiedscoördinatoren kwijt zijn aan de doorontwikkeling van de interne organisatie. De gebiedscoördinatoren moeten wegblijven van oneigenlijke taken/rollen, zoals de regie in probleemoplossing (zie ook paragraaf 3.2). Het tweede spanningsveld zit in de verdeling van tijd over de gebieden bij een verregaandere maatwerk aanpak, waarbij de gebiedscoördinator moet aanvullen welke rol van hem of haar gewenst is om het gewenste resultaat te bereiken. Het kan aantrekkelijk zijn om veel tijd te besteden aan de resultaten van het verbindend besturen in gebieden waar veel organisatiekracht is: hier is immers meer te organiseren, begeleiden en verbinden. Uitdaging wordt om aan te voelen welke mate van ondersteuning nodig is per gebied, waarbij het uitgangspunt is dat gebieden met voldoende organisatiekracht worden uitgedaagd om meer zelf te doen, zodat de gebiedscoördinator meer ruimte heeft om de netwerken in gebieden die nog onvoldoende organisatiekracht hebben te versterken. De gebiedscoördinatoren kunnen bijvoorbeeld een substantiële rol krijgen bij de totstandkoming van de gebiedsvisie in gebieden met minder organisatiekracht, waarbij de gebiedscoördinatoren in het bijzonder, maar uiteindelijk ook de gemeente worden uitgedaagd na te denken over en invulling te geven aan rolopvatting. In hoeverre wil en kan de gemeente bijdragen aan het oplossen van ervaren problematiek in de samenleving? Daarnaast zal in de maatwerk aanpak een grotere uitdaging liggen voor de gebiedscoördinator om alle belangen in kaart te brengen, zeker in gebieden waar geen (sterke) plaatselijke belangenvereniging actief is om hierbij te helpen.

Stimuleringsfonds en andere budgetten

Groepen inwoners kunnen via het stimuleringsfonds iets extra's doen aan de leefbaarheid in hun eigen kern. Tot nu toe hadden de plaatselijke belangenverenigingen de rol om de initiatieven aan te vragen, ook als ze kwamen van een andere vereniging of groep inwoners. Het is mogelijk dat dat een extra drempel opwerpt voor mogelijke initiatiefnemers, zeker in gebieden waar de belangenverenigingen minder zichtbaar zijn. Daarnaast zijn er gedurende de afgelopen vier jaar drie typen financiële ondersteuning ontstaan: incidentele ondersteuning van kleinschalige initiatieven, structurele ondersteuning van initiatieven en de 'gebiedsbudgetten' waar de gebieden zelf zeggenschap over hebben binnen de gestelde kaders.

Het inventariseren en zo mogelijk oplossen van de ruis over deze drie typen ondersteuning en de drempels die ervaren worden in het ontwikkelen, aanvragen en uitvoeren van initiatieven draagt niet alleen bij aan het succes van Coevorden Verbindt, maar biedt ook de mogelijkheden een maatwerk aanpak te verkennen. Daarna kan samen met de plaatselijk belangenverenigingen de werkwijze worden geoptimaliseerd. Zo is het mogelijk om de gelden op verschillende manieren beschikbaar te stellen, bijvoorbeeld in de vorm van budgetten ter uitvoering van de plannen in de gebiedsvisies en/of als invalshoek het financieel ondersteunen van ad hoc initiatieven gericht op leefbaarheid.

1

BIJLAGE

Geraadpleegde bronnen

Bijlage 1. Geraadpleegde bronnen

Interne bronnen

- Gemeente Coevorden (2018) Buiten-spel, beleving van 'verbindend besturen' in Coevorden, feb. 2018
- Gemeente Coevorden (2015) Programmaplan Coevorden Verbindt, 26-02-2015
- Gemeente Coevorden (2015) Bijlage 1 DIN bij programmaplan Coevorden Verbindt, 11-02-2015
- Gemeente Coevorden (????) Naar een passende werkwijze voor dorps- en wijkvisies, datum onbekend
- Gemeente Coevorden (2018) Inzicht wijk- en dorpsbudgetten, 12-02-2018
- Gemeente Coevorden (2018) Samenwerken in realisatie wijk- en dorpsvisies, programmagroep Coevorden Verbindt, 12-04-2018
- Gemeente Coevorden (2017) Routekaart Coevorden verbindt 2017, programmagroep Coevorden verbindt, datum onbekend
- Gemeente Coevorden (2018) Verslag werkgroep dorpsbudgetten, 06-02-2018
- Gemeente Coevorden (2017) Aanvalsplan Gebiedsgerichte Participatie per dorp of wijk, 11-06-2018
- Gemeente Coevorden (????) Gespreksnotitie ontwikkeling wijk- en dorpsbudgetten, datum onbekend
- Gemeente Coevorden (2018) Raadsbrief Buiten-Spel, 12-04-2018
- Gemeente Coevorden (????) Subsidie-aanvraagformulier Initiatieven Coevorden Verbindt
- Gemeente Coevorden (2017) Subsidie-aanvraagformulier Stimuleringsfonds leefbaarheid 2017
- Gemeente Coevorden (2017) Aantekeningen overleg gebiedscoördinatie, 09-04-2018
- Gemeente Coevorden (2016) B&W advies stimuleringsfonds, 04-07-2016
- Gemeente Coevorden (2014) Bestuursopdracht gebiedsgericht werken, 08-10-2014
- Gemeente Coevorden (2013?) Bestuursprogramma 2014-2018 – Coevorden Verbindt, datum onbekend
- Gemeente Coevorden (2018) Kracht, energie en trots – Coalitieakkoord 2018-2022, datum onbekend
- Gemeente Coevorden (2018) Evaluatie bestuursprogramma 2014-2018, datum onbekend
- Werkgroep G1000 Coevorden & gemeente Coevorden (2017) Samen staan we sterk: G1000 Coevorden evaluatierapport, 07-02-2017
- Gemeente Coevorden (2017?) Gespreksnotitie vervolg wijk- en dorpsvisies, datum onbekend
- Gemeente Coevorden (2018) Samen Levend – Raadsakkoord 2018-2022, gemeenteraad Coevorden, datum onbekend
- Gemeente Coevorden (2015) Nieuwe kansen samen benutten, werkgroep gemeenteraad Coevorden, 01-11-2015
- Gemeente Coevorden (2015) Bijlage 3 Notitie "invulling Gebiedscoördinatie", datum onbekend
- Gemeente Coevorden (2017) Overzicht reacties 2017 – Stimuleringsfonds, datum onbekend
- Gemeente Coevorden (2018) Presentatie samenhang gebiedsgerichte aanpak Coevorden verbindt en samen krachtig, datum onbekend
- Gemeente Coevorden (2018?) Resultaten kahoot evaluatie Stimuleringsfonds, datum onbekend
- Gemeente Coevorden (2017) Uitkomst stellingen 2017 (initiatievenmarkt), datum onbekend
- Gemeente Coevorden (2018) Uitwerking Dialoogspel Initiatievenmarkt, 13-03-2018
- Gemeente Coevorden (2016) Wijziging verzameluitvoeringsbesluit subsidies Coevorden 2016 (1e wijziging), 12-07-2016

Programma – Algemeen

- Gemeente Coevorden (2014) Bestuursopdracht gebiedsgericht werken, 08-10-2014
- Gemeente Coevorden (2015) Programmaplan Coevorden Verbindt, 26-02-2015
- Gemeente Coevorden (2015) Bijlage 1 DIN bij programmaplan Coevorden Verbindt, 11-02-2015
- Gemeente Coevorden (2015) Nieuwe kansen samen benutten, werkgroep gemeenteraad Coevorden, 01-11-2015
- Gemeente Coevorden (2015?) Bestuursprogramma 2014-2018 – Coevorden Verbindt, datum onbekend
- Gemeente Coevorden (2017) Routekaart Coevorden verbindt 2017, programmagroep Coevorden verbindt, datum onbekend
- Gemeente Coevorden (2018) Kracht, energie en trots – Coalitieakkoord 2018-2022, datum onbekend
- Gemeente Coevorden (2018) Evaluatie bestuursprogramma 2014-2018, datum onbekend
- Gemeente Coevorden (2018) Samen Levend – Raadsakkoord 2018-2022, gemeenteraad Coevorden, datum onbekend
- Gemeente Coevorden (2018) Presentatie samenhang gebiedsgerichte aanpak Coevorden verbindt en samen krachtig, datum onbekend

Stimuleringsfonds – initiatievenmarkt

- Gemeente Coevorden (2018?) Resultaten kahoot evaluatie Stimuleringsfonds, datum onbekend
- Gemeente Coevorden (2017) Uitkomst stellingen 2017 (initiatievenmarkt), datum onbekend
- Gemeente Coevorden (2018) Uitwerking Dialoogspel Initiatievenmarkt, 13-03-2018
- Gemeente Coevorden (2016) Wijziging verzameluitvoeringsbesluit subsidies Coevorden 2016 (1e wijziging), 12-07-2016
- Gemeente Coevorden (2017) Overzicht reacties 2017 – Stimuleringsfonds, datum onbekend
- Gemeente Coevorden (????) Subsidie-aanvraagformulier Initiatieven Coevorden Verbindt
- Gemeente Coevorden (2017) Subsidie-aanvraagformulier Stimuleringsfonds leefbaarheid 2017
- Gemeente Coevorden (2016) B&W advies stimuleringsfonds, 04-07-2016

Wijk- dorpsvisies – budgetten

- Gemeente Coevorden (????) Naar een passende werkwijze voor dorps- en wijkvisies, datum onbekend
- Gemeente Coevorden (2018) Inzicht wijk- en dorpsbudgetten, 12-02-2018
- Gemeente Coevorden (2018) Samenwerken in realisatie wijk- en dorpsvisies, programmagroep Coevorden Verbindt, 12-04-2018
- Gemeente Coevorden (2018) Verslag werkgroep dorpsbudgetten, 06-02-2018
- Gemeente Coevorden (2017) Aanvalsplan Gebiedsgerichte Participatie per dorp of wijk, 11-06-2018
- Gemeente Coevorden (????) Gespreksnotitie ontwikkeling wijk- en dorpsbudgetten, datum onbekend
- Gemeente Coevorden (2017?) Gespreksnotitie vervolg wijk- en dorpsvisies, datum onbekend

Rol gebiedscoördinatie

- Gemeente Coevorden (2017) Aantekeningen overleg gebiedscoördinatie, 09-04-2018
- Gemeente Coevorden (2015) Bijlage 3 Notitie "invulling Gebiedscoördinatie", datum onbekend

Interviews

- Lineke Bennema, Politie, Teamchef Zuidoost Drenthe
- Karin Koers, Domesta, Beleidsadviseur wonen
- Hans Scheer, Woonservice, Manager Strategie en Beleid
- Annelies Möhlmann, Maatschappelijk Welzijn Coevorden, Directeur-bestuurder
- Jan de Goede, Icare, Teammanager
- Gebiedscoördinatoren gemeente Coevorden

Externe bronnen

- Nationale Ombudsman (2018) Burgerinitiatief: waar een wil is... - Onderzoek naar de rol van overheidsinstanties bij burgerinitiatieven, apr. 2018
- Nationale Ombudsman (2018) Samenvatting rapport burgerinitiatieven, apr. 2018
- Evaluatie participatie (gemeente Nijkerk 2018)
- Nulmeting gebruik beïnvloedingsmogelijkheden voorafgaande aan de Omgevingswet (ICTU, 2017)
- Tussenevaluatie gebiedsgerichte aanpak (gemeente Oss, 2017)
- Samenwerking met Erkende Overlegpartners (Rekenkamercommissie Emmen 2017)
- Evaluatie initiatievenfonds (Gemeente Utrecht, 2016)
- Evaluatie Wijkgericht werken (Rekenkamercommissie Zoetermeer, 2016)
- Evaluatie Gebiedsgericht werken (Rekenkamercommissie Pijnacker-Nootdorp, 2015)
- Integratie Burgerparticipatie en wijkgericht werken (Rekenkamercommissie Den Helder, 2015)
- Evaluatie Burgerparticipatie (Rekenkamercommissie Rhenen, 2015)
- VNG (2013) "Regel die burgerinitiatieven" Hoe gemeenten en maatschappelijke initiatieven in de openbare ruimte en publiek toegankelijke gebouwen omgaan met aansprakelijkheid