

Handreiking

ANDERS SAMENWERKEN

voor

een krachtig Zutphen



Hajo Rietman
Monique van 't Erve
September 2018



**Wij gaan het
zelf doen**

Right to Challenge
Zutphen

Inhoud

0. Over deze handreiking	3
1. De bedoeling of missie	5
2. Sleutelprincipes	6
Sleutelprincipe 1: Gelijkwaardige samenwerking	7
Sleutelprincipe 2: Buiten = binnen	8
Sleutelprincipe 3: Regie daar waar het helpt	9
Sleutelprincipe 4: Vertrouwen, lef en samen leren	10
Sleutelprincipe 5: Elk initiatief heeft waarde	11
Sleutelprincipe 6: Beter	12
3. Vertaling naar de praktijk	13
3.1 Organiseren van Anders Samenwerken	13
3.2 Organiseren van Right to Challenge	17
3.3 Anders Samenwerkende ambtenaren	18

0. Over deze handreiking

In 2017/2018 hebben we een leertraject Right to Challenge begeleid. In de evaluatie hebben we geconstateerd dat het zinvol is Right to Challenge te bezien als een van de instrumenten in de samenwerking tussen gemeente en samenleving.

Twee conclusies uit het leertraject:

- Het is zinvol om Right to Challenge te bezien als een van de instrumenten – misschien wel de meest vergaande – in de samenwerking tussen gemeente en samenleving. Right to Challenge past in de beweging naar meer zeggenschap voor inwoners. Een vervolg op het leertraject Right to Challenge zou wat ons betreft dan ook in een brede samenhang het meest optimaal zijn.
- Een aantal onderwerpen – waaronder de besluitvorming en creatieve manier om begrotingsposten te combineren – vraagt om een vervolg.

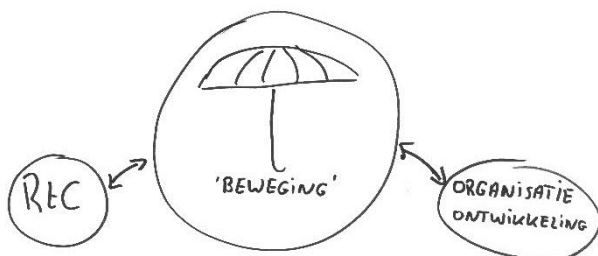
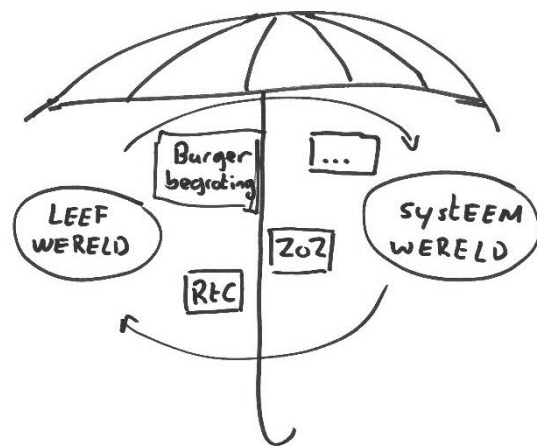
Op basis van onze ervaringen hebben we deze handreiking geschreven. Een handreiking hoe de gemeente Zutphen de samenwerking met de samenleving verder kan versterken en versnellen.

Van Right to Challenge naar anders samenwerken

In de gesprekken binnen en buiten hebben we gemerkt dat mensen weinig samenhang ervaren in verschillende projecten: Zutphen Ontmoet Zutphen, Burgerbegroting, Stimuleren burgerinitiatieven, Herijking subsidiebeleid, Zutphen Vooruit, Omgevingswet, Right to Challenge. We kregen vaak te horen: wat is dit nu weer? Er is toch al zoveel?

Wat deze initiatieven gemeen hebben, is dat ze alle bijdragen aan een grotere beweging: een verschuiving tussen gemeente en samenleving. Inwoners willen en krijgen meer zeggenschap. Right to Challenge is daarbij een vergaande vorm: inwoners nemen taken van de gemeente over omdat ze het beter of goedkoper kunnen. Het Right to Challenge geeft inwoners een instrument om de gemeente te dwingen aan tafel te gaan.

Maar: als je als gemeente op een goede manier samenwerkt met inwoners en andere partners. En als ieders kwaliteiten optimaal worden benut. Word je als gemeente dan nog wel uitgedaagd? Of is dat instrument dan niet eens meer nodig?



Vanuit die gedachte kan het instrument Right to Challenge bijdragen aan de beweging om te komen tot een andere manier van samenwerken. Inwoners dagen de gemeente uit op de mate van invloed en de mate van samenwerking. Oftewel: ze dagen de gemeente uit op anders samenwerken.

Een andere samenwerking vraagt ook een andere rol, houding en gedrag van medewerkers van de gemeente. Daarom is er ook een directe link naar de organisatieontwikkeling.

Deze handreiking gaat dus over de kansen die wij zien om een impuls te geven aan het anders samenwerken. Met Right to Challenge daarbinnen als een van de instrumenten. Waarbij meer ruimte ontstaat voor maatschappelijke initiatieven. Zodat de kracht van de Zutphense samenleving meer tot zijn recht komt. Een beweging naar meer gezamenlijke betrokkenheid.

Hiermee kan het ook bijdragen aan de organisatieontwikkeling. Niet als een blauwdruk of stappenplan hoe het precies moet. Maar door een dynamiek te creëren waarin we elke dag een beetje meer vanuit de bedoeling gaan werken.



Collegeakkoord: sterk bestuur door samenwerken

Het nieuwe college maakt zich sterk voor een nauwe samenwerking met inwoners, organisaties en ondernemers in Zutphen. Deze handreiking kan bijdragen aan speerpunt 6: Sterk bestuur door samenwerken:

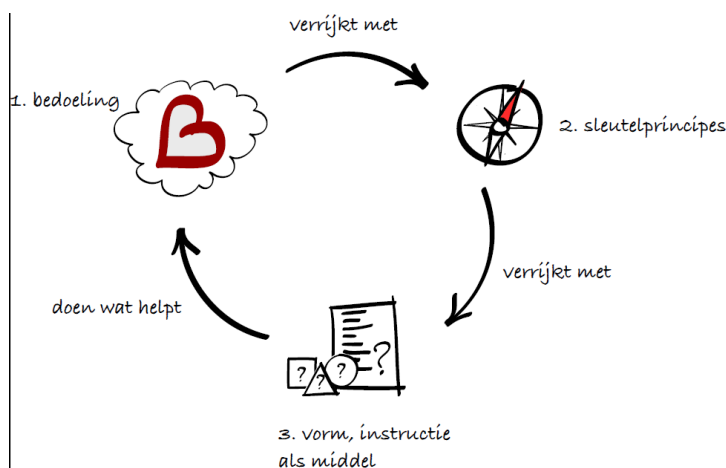
„Inwoners, ondernemers en organisaties werken als partners samen aan een sterk Zutphen. Samen met de raad vernieuwen we onze besluitvorming en betrekken we vanaf het begin organisaties, ondernemers en inwoners actief bij ons beleid. Het recht om de gemeente uit te dagen wordt gericht en actief ingezet.”

Een (ander) houvast

De vorm waarin we deze handreiking hebben geschreven, is gebaseerd op het gedachtegoed van Verdraaide organisaties/ Anders vasthouden¹. Veel afbeeldingen die we in deze handreiking gebruiken komen hiervandaan of zijn hierop geïnspireerd.

Een sterke bedoeling (of missie) en de vertaling ervan in sleutelprincipes geeft richting voor het handelen in de praktijk. Het functioneert als het ware als een magneet of kompas. Alles wat we doen en aan systeemoplossingen bedenken draagt direct bij aan de bedoeling.

Professionals moeten zelf verantwoordelijkheid (kunnen) nemen om dat te doen wat helpt. Regels, kaders en systemen kunnen ervoor zorgen dat professionals in de praktijk doen 'wat hoort' in plaats van 'wat helpt'.



Deze handreiking legt daarom vooral nadruk op de bedoeling (of missie) en de sleutelprincipes. Omdat dat voldoende houvast en richting moet geven voor het handelen in de praktijk.

Toch geven we ook wat concrete suggesties voor een concrete vertaling in de praktijk. Zonder hierbij de pretentie te hebben dat het volledig is, of het enige juiste. Het is juist aan de professionals (en partners) om de juiste vorm te vinden die de bedoeling dient. Deze vorm zal ook in de loop van de tijd veranderen, en daarmee recht doen aan de dynamiek van de praktijk.

- Volgorde van verantwoordelijkheid:
1. Werken vanuit de bedoeling
 2. Toepassen van de sleutelprincipes
 3. Gebruiken van de oplossing als middel

¹ Het gedachtegoed is door Wouter Hart verwoord in Verdraaide Organisaties (2012) en Anders Vasthouden (2017)

1. De bedoeling of missie

Right to Challenge is niet een doel op zich. Ook een samenwerking met inwoners is dat niet. Beide dragen bij aan de werkelijke opgave: de bedoeling of de missie.

Het focustraject hanteert de leus: Werken aan een krachtig Zutphen. We willen hier graag bij aansluiten. Ook het focustraject is immers een manier, een vorm dat bijdraagt aan (dezelfde) hogere missie.

De missie voor ANDERS SAMENWERKEN is:

Een krachtig Zutphen

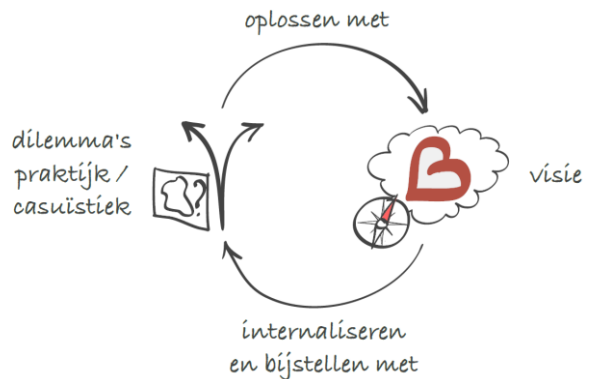
Een krachtig Zutphen gaat erover dat inwoners, organisaties, ondernemers de ruimte krijgen om maximaal bij te dragen aan de Zutphense samenleving. Dat optimaal gebruik wordt gemaakt van de aanwezige kwaliteiten, zowel bij de gemeente als de samenleving. Hierdoor ontstaat er meer eigenaarschap, mensen voelen zich meer betrokken bij hun leefomgeving en de stad. Oplossingen zullen meer passend en gedragen zijn, de middelen zullen effectiever besteed worden.

We zullen dit gebruiken als perspectief voor ons denken en handelen: “(Hoe) draagt dit bij aan een krachtig Zutphen?”



2. Sleutelprincipes

Zoals we hiervoor hebben beschreven helpt het om met elkaar de richting te bepalen. Het met elkaar delen van sleutelprincipes kan helpen bij het beantwoorden van dilemma's in de praktijk. Tegelijk geven dilemma's betekenis aan die principes. Wat betekent anders samenwerken? Wat kom je tegen? Hoe ga je met die dilemma's om?



In het leertraject zijn we allerlei dilemma's tegengekomen. Uit deze dilemma's hebben we een aantal sleutelprincipes (kompas) gedestilleerd die bedoeling (of missie) concreter maken waar het gaat om anders samenwerken.

Hieronder beschrijven we de sleutelprincipes die we verrijken met een aantal van die dilemma's. Zonder daarbij een oordeel te willen geven over goed of fout. Het gaat dus ook niet om het antwoord of beslissing, maar om welke afwegingen je maakt. Doe je wat hoort of wat helpt?

De missie voor ANDERS SAMENWERKEN is:

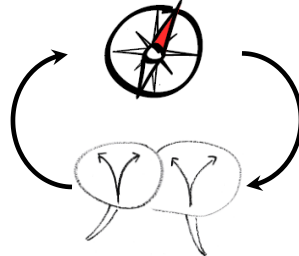
Een krachtig Zutphen

We verrijken de missie met:

- Sleutelprincipe 1: Gelijkwaardige samenwerking
- Sleutelprincipe 2: Buiten = binnen
- Sleutelprincipe 3: Regie daar waar het helpt
- Sleutelprincipe 4: Vertrouwen, lef en samen leren
- Sleutelprincipe 5: Elk initiatief heeft waarde
- Sleutelprincipe 6: Beter

Sleutelprincipe 1: Gelijkwaardige samenwerking

Gemeente, inwoners, maatschappelijke organisaties en ondernemers zijn gelijkwaardig. Vanuit die gelijkwaardigheid werken ze met elkaar samen aan een krachtig Zutphen. Dit heeft bijvoorbeeld effect op besluitvorming. Waar nodig komt passende ondersteuning om de gelijkwaardigheid te ondersteunen. Dat vraagt van iedereen de bereidheid om elkaar echt te zien en te horen. Gelijkwaardig is niet gelijk. Belangen, rollen en verantwoordelijkheden kunnen van elkaar verschillen.



Altijd vrijwillig?

Right to Challenge gaat erover dat inwoners de gemeente kunnen uitdagen. Maar wat als de inwoners zzp'ers zijn die met een initiatief ook geld willen verdienen? Hou je dat principieel buiten de deur? Of kan het onder bepaalde voorwaarden wel? Welke zijn dat dan: dienen van een breder belang dan je eigen, draagvlak en betrokkenheid van de buurt? En hoe bepaal je dan of dat zo is?

En wat als inwoners met een plan komen en vervolgens een zzp'er willen inschakelen om mede uit te voeren?

En is het dan nog wel een maatschappelijk initiatief dat je zo kunt regelen? Of kom je dan op het terrein van inkoop, en heb je te maken met inkoopbeleid en aanbestedingsregels?

Sleutel 1, 6

Een bankje

Een groepje inwoners in een kwetsbare wijk wil graag een eigen bankje plaatsen. Ze benaderen hiervoor een wijkbeheerder. Die komt vervolgens in een dilemma: volgens het beleid mag het aantal bankjes niet uitbreiden. En hoe zou het onderhoud dan gaan? En als er al een bankje mag komen, heeft de gemeente standaard straatmeubilair... Wat zou zijn teamleider hier van vinden?

Aan de andere kant: een van de problemen is dat er vanuit inwoners in die wijk weinig initiatief en betrokkenheid is. En nu nemen ze wel initiatief.

Wat moet de ambtenaar doen? Toestemming geven en afspraken maken over het onderhoud? Een bankje dat voldoet aan de gemeentelijke normen neerzetten? Nee zeggen? Of misschien burgerlijk ongehoorzaam de andere kant op kijken (en de inwoners vooral antwoorden dat ze maar niet teveel moeten voorleggen, maar gewoon maar moeten doen)?

Sleutel 1, 2

Gelijkwaardige samenwerking en budget

In een wijk beheert een groep inwoners samen een stuk groen van de gemeente. In een groenadoptiecontract zijn afspraken en verantwoordelijkheden vastgelegd.

Door de grote droogte dreigde een aantal planten schade op te lopen. De inwoners wilden daarom een puntstuk slaan, om het groen met grondwater te kunnen sproeien. Hiervoor hadden ze een sponsor gevonden. De inwoners vroegen toestemming om dit puntstuk op gemeentegrond te slaan.

Hoe ga je hiermee om? Het beleid geeft hier geen antwoord op. Wie is er dan voor verantwoordelijk? Gemeente, inwoners of samen? Ga je dit dan toevoegen aan het groenadoptie contract?

De inwoners en de betrokken ambtenaren kwamen er niet goed uit. Uiteindelijk is het puntstuk geslagen in een aangrenzend particulier stuk grond.

Sleutel 1, 3, 4

Herijking subsidies... productie in partnerschap

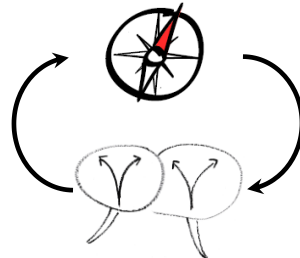
In Zutphen loopt een pilot om subsidies op een andere manier toe te kennen. Rondom een bepaald thema zitten de verschillende betrokken partijen en inwoners met elkaar om tafel om een integraal plan te maken. Samen besluiten ze hoe ze de beschikbare subsidie zo effectief mogelijk kunnen besteden. Hiermee verbindt je initiatieven en daag je hen uit om samen te werken.

Omdat het proces nog loopt is nog niet te zeggen hoe het proces rondom de besluitvorming uitpakt.

Sleutel 1, 3, 6

Sleutelprincipe 2: Buiten = binnen

Een veranderende verhouding tussen gemeente (binnen) en samenleving (buiten) betekent ook dat de rollen gaan veranderen. Van inwoners, maar ook van gemeenteprofessionals. Minder controle, meer zeggenschap, meer regie, eigen kracht versterken, vanuit echt contact. De manier waarop de gemeenteprofessional zich verhoudt tot een inwoner (ondernemer, ...) is daarmee dezelfde als hoe een manager/ bestuurder zich verhoudt tot de professional. De verschuiving naar ander partnerschap draagt op die manier bij aan de organisatieontwikkeling, aan de invulling van het begrip 'zelfstandig professional'.



Strakke kaders en verwachtingen

De gemeente Zutphen is bezig met de klimaatdoelstellingen van Parijs. Hiervoor wil de gemeente een bureau opdracht geven om – in samenspraak met inwoners – een duurzaamheidsladder op te stellen. Daarop staat een groep inwoners van Zutphen op, later de Walburgers genoemd. Zij stellen dat ze beter dan een extern bureau weten wat er in Zutphen speelt en meer contacten heeft met inwoners. Zij willen (een deel van) de opdracht graag uitvoeren. Zij krijgen de opdracht. De gemeente geeft bewust weinig kaders mee aan de voorkant, zodat er ruimte is voor de initiatiefnemers.

Bij het opleveren van het eerste deelresultaat blijkt dat het wat anders oplevert dan de beelden bij de gemeente op voorhand waren. Ook past het niet in de manier waarop het bij de gemeente beleidsmatig is opgeknipt: het gaat over meerdere beleidsvelden heen. De oorspronkelijke behoefte aan een duurzaamheidsladder blijft.

Is het dan mislukt? Of heeft de opbrengst juist veel toegevoegde waarde omdat het rechtsreeks uit de leefwereld komt (en daarmee ook een grotere bijdrage gaat leveren aan de echte verandering)? Wat zijn de juiste soort en hoeveelheid kaders om een initiatief aan de voorkant mee te geven? Wat vraagt dit van de integrale blik en rol van de ambtenaar?

Sleutel 2, 4, 6

Anders samenwerken vraagt andere rol van de ambtenaar

Anders samenwerken en een andere verhouding gemeente-inwoners vraagt een andere rol van ambtenaren. Zelfstandig professional, het elastiekje oprekken, buiten de lijntjes kleuren. Woorden die hier invulling aan proberen te geven.

Maar wat betekent dat precies? Wat als het elastiekje knapt of te ver buiten de lijntje gekleurd wordt? Mag je echt fouten maken? Of wordt het zelfs gestimuleerd? Wat als je als zelfstandig professional een besluit van bestuurder moet uitvoeren waar je grote twijfels bij hebt? Hoever gaat de ruimte als professional dan?

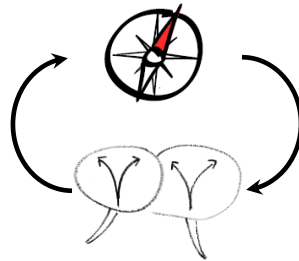
Als er meerdere vergelijkbare initiatieven in de stad ontstaan, hoe ga je daarmee om? En als ze niet willen samenwerken? Hoe hou je als ambtenaar überhaupt grip en overzicht? Of hoeft dat niet? Wie is eigenlijk 'eigenaar'?

In het leertraject zijn we veel van dit soort vragen tegengekomen. Waar we dilemma's zien tussen gemeente(ambtenaren) en inwoners, zien we dezelfde soort dilemma's ook in het gemeentehuis. Daarmee is de opgave in het zoeken naar een andere samenwerking direct gekoppeld aan organisatieontwikkeling. Hoe ga je dat proces ondersteunen en versterken, zodat de beweging naar buiten ook wordt versterkt?

Sleutel 2, 3

Sleutelprincipe 3: Regie daar waar het helpt

Eigenaarschap is hier het kernwoord. Wie is eigenaar van een initiatief of vraag? Anderen kunnen er vanuit hun kwaliteiten naast gaan staan en samenwerken. De eigenaar heeft en houdt de regie. De kunst is om het niet over te nemen.



Eigenaarschap en gelijkwaardigheid

In Tilburg is een groep inwoners bezig met het Spoorpark. Een stuk braakliggende terrein vlakbij het station. Dit moet uiteindelijk een groot park worden met diverse maatschappelijke functies. De gemeente heeft dit initiatief volop gesteund en de stichting de ruimte te geven dit te ontwikkelen. Ervaringen van het bestuur van de stichting geven duidelijk aan dat het voor de gemeente niet altijd makkelijk is om het initiatief bij de stichting te laten. Er is vaak de (goedbedoelde) neiging om het op deelgebieden over te willen nemen. Met een "Wie is hier nu eigenlijk aan zet?!" gaat de gemeente weer terug in de rol van samenwerkingspartner.

Sleutel 1, 3

Horecavisie

De gemeente wil een nieuwe horecavisie. Hiervoor gaat ze in gesprek met allerlei belanghebbenden: ondernemers, omwonenden, politie, etc. De eerste afweging is: met wie ga je precies in gesprek? Een vertegenwoordiging van die groepen? En hoe weet je dat zij een representatief beeld geven van de hele groep? Ergens later in het proces staat er een groep omwonenden op die zelf wil werken aan een nieuwe horecavisie. De gemeentelijk procesbegeleider komt er in een gesprek met deze groep achter dit vooral voortkomt uit minder goede ervaringen in het verleden. Vertrouwen dus. Het gesprek maakt ook helder dat de groep het helemaal niet volledig zelf kan. Een brede visie is complex en vraagt allerlei belangenafwegingen. Het gaat er de groep uiteindelijk om dat de omwonenden gehoord willen worden, en zo ook gelijkwaardige invloed hebben op de horecavisie.

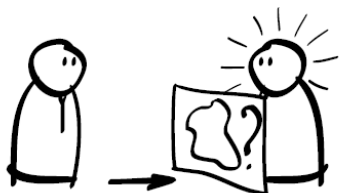
Sleutel 1, 3

Slim maatschappelijk besteden of verdringing?

Bij de Kaardebol moest een parkeerterrein worden verhard. De gemeente had hiervoor een offerte van een bedrijf liggen. De huidige 'bewoners' van de Kaardebol konden dit via hun netwerk en met inzet van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt voor € 20.000 minder doen. En ook nog de bestaande stenen hergebruiken.

Zet je hiermee andere bedrijven buitenspel (en is dit verdringing op de arbeidsmarkt) of is dit slim inzetten van maatschappelijk geld?

Sleutel 3, 4, 6



van de ander



naast de ander

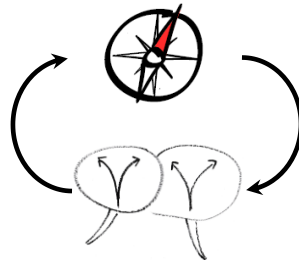


met de ander

Sleutelprincipe 4: Vertrouwen, lef en samen leren

Anders samenwerken vraagt om een andere rol en ander gedrag. Dat vraagt vertrouwen (van de omgeving, management, bestuur) enerzijds en ook lef anderzijds. Afstappen van het vertrouwde en nieuwe wegen ontdekken. Dat lukt niet zonder dat het ook wel eens fout mag gaan. Juist dan komt het erop aan: is het enthousiasme om het anders te gaan doen dan nog zo groot?

Hier hoort bij: (zelf)reflectie, helpen bij het stappen zetten, mogen en kunnen leren, integriteit, moreel kompas. Dilemma's met elkaar delen en zo samen leren aan hoe dat dan moet, anders samenwerken.



Verantwoordelijkheid en eigenaarschap

Een aantal inwoners is zelf aan de slag met het inrichten van een stuk groen. Binnen het terrein willen ze o.a. een betonnen bak plaatsen als speeltoestel. Vanuit gemeentelijk beleid wordt dit als onveilig gezien. Maar wie is hier verantwoordelijk voor de veiligheid? De gemeente of de inwoners? En wat doe je als ambtenaar: grijp je in (het moet direct weg want het is een onveilige situatie!)? Of wijs je vanuit je eigen expertise op de risico's (en wacht je af wanneer de inwoners gaan handelen)?

Sleutel 4

Samenwerken

Een groep inwoners heeft een idee uitgewerkt tot een degelijk plan. Er zijn zeker goede resultaten te verwachten. Bij de uitvoering willen ze echter niet samenwerken met andere inwoners. Ook staan ze niet open voor een dialoog. Wat doe je dan? Hoe verhoudt dit zich tot de spelregel draagvlak?

Sleutel 1, 4

Continuïteit en verantwoordelijkheid

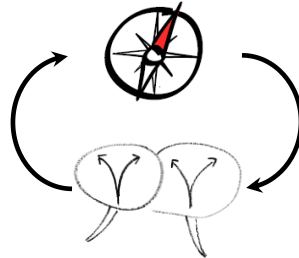
Bewoners hebben zelf voortouw gehad in het maken van plannen voor buitenruimte. Een aantal jaar later blijkt het type verharding toch niet handig en de bewoners willen dit aanpassen. Wie is hiervoor verantwoordelijk en wie betaalt?

Sommige maatschappelijke initiatieven hebben tijd nodig om tot bloei te komen. Hoe lang krijgen zij de tijd om continuïteit, kwaliteit en draagvlak te borgen en aan te tonen? En hoe gaat het als een initiatiefnemer van het eerste uur stopt en niemand het over wil nemen? Wanneer neem je het als gemeente weer terug? En hoe dan? Welke afspraken kun je hier vooraf over maken?

Sleutel 1, 3, 4

Sleutelprincipe 5: Elk initiatief heeft waarde

Wil je gelijkwaardig samenwerken, dan is elk initiatief waardevol. Omdat inwoners er mee komen. Blijkbaar is het belangrijk genoeg om er tijd en energie in te steken. Dat betekent in elk geval in gesprek gaan en onderzoeken. Ook als het niet direct past in de gemeentelijke agenda. De gemeente mag zich daarin uitnodigend(er) in opstellen, en een stap zetten richting de 'leefwereld'.



Letter of geest van het beleid

Een rijke buurt wil graag een extra speeltuin. Het gemeentelijk beleid biedt hier echter geen ruimte voor: er is al een speeltuin elders in de wijk. De bewoners krijgen dus nee te horen. Maar wat als de bewoners de aanleg en het beheer (binnen de regelgeving) zelf betalen? Mag het dan wel? Het kost de gemeente dan geen extra geld en het gaat dan dus niet ten koste van andere wijken. Maar hiermee versterk je mogelijk wel de tweedeling in de samenleving? Wat is het antwoord in de letter van de wet? En wat in de geest ervan?

Sleutel 1, 4, 5

“De uitdaging voor de gemeente is veel meer vanuit de bewoner te kijken aan de voorkant. Er zijn zoveel initiatieven en mensen die initiatieven starten, zie die kracht en ga die kracht waarderen. Geld moet niet de boventoon voeren. Vooral intrinsieke motivatie en betrokkenheid van de buurt zijn belangrijk. Vooral nu je als gemeente ook zoveel taken hebt in het sociaal domein.”

Uitspraak van een inwoner

Sleutel 1 en 5

Ja, mits of nee, want

Een inwoner wil op een braakliggend terrein aan de slag. Terrein schoonhouden van zwerfvuil, kunst maken, tijdelijk zorgen dat er wat gebeurt. Voor zichzelf en buurtbewoners. Op het terrein start binnenkort een nieuw project. De medewerker van de gemeente is niet heel blij met het initiatief: het kan de voortgang van het project vertragen. Zeker omdat hier op korte termijn gestart gaat worden, krijgt het initiatief geen vervolg. Deze inwoner wil het echter ook op andere plekken gaan doen. De ervaringen met deze man zijn binnen het gemeentehuis niet altijd positief geweest. De neiging is om daarom de deur dicht te houden. Is dat terecht? Helpt het? Of helpt het juist om samen te kijken waar hij wel aan de slag kan? En hoe maak je vervolgens afspraken? En hoe zit het met draagvlak in de buurt?

Sleutel 1, 4, 5

'In plaats van' of aanvullend?

Right to Challenge gaat ook over 'in plaats van' bestaande taken. Overnemen dus. In veel initiatieven is het niet in plaats van, maar is het vaak juist aanvullend op het bestaande aanbod. In Rotterdam hebben ze inmiddels een aantal jaar ervaring met Right to Challenge. Uit een recente evaluatie blijkt ook dat het veel initiatiefnemers helemaal niet gaat over het overnemen van bestaande taken. Maar dat ze juist op een andere manier willen samenwerken, meer zeggenschap willen.²

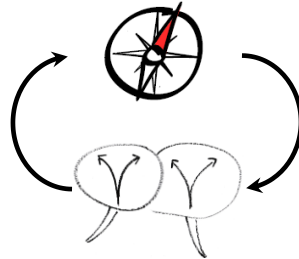
Sleutel 1, 5, 6

² <https://www.socialevraagstukken.nl/right-to-challenge-in-rotterdam-meer-samenwerken-dan-uitdagen/>

Sleutelprincipe 6: Beter

Anders samenwerken moet leiden tot een verbetering, waarom zou je het anders veranderen. Het aanbod is 'beter' als er meer publieke waarde of maatschappelijk rendement wordt behaald dan bij bestaand aanbod. In de beslissing om initiatieven te honoreren, zijn afwegingen in termen van rendement, maatschappelijke betrokkenheid en legitimiteit aan de orde. Maar wanneer is dat dan zo? En wie bepaalt dat?

De vraag of het volledig draait op vrijwilligers of dat er sommigen ook wat mee verdienen is wellicht minder relevant. Het blijft wel altijd een afweging of de kosten opwegen tegen de opbrengst, het maatschappelijk rendement.



Algemeen belang of persoonlijk belang?

Wat als bewoners alle groen willen vervangen voor parkeerplaatsen (eigen belang). Dit kan op gespannen voet staan met een bovenliggend belang en beleidsplannen zoals ecologische hoofdstructuren (algemeen belang). Wat doe je dan: nee zeggen en mensen overtuigen? Of mensen meenemen in het 'grotere plaatje' in de hoop dat ze hun mening aanpassen? En wat als hele buurt uitdaagt op (snipper)groenbeleid?

Hoe verhoudt het belang van een bepaalde groep zich tot het algemeen belang? In Rotterdam hebben inwoners de complete herinrichting van hun straat op zich genomen. Hierdoor is het uiteindelijk mooier geworden dan in de oorspronkelijke plannen van de gemeente, en zijn er uiteindelijk geen bomen gekapt. Succes dus. Maar: wie let er op de belangen van inwoners van omliggende straten?

Vaak blijft de herinrichting van een straat wel onder regie van de gemeente. Het is heel belangrijk om vanaf het begin de verwachtingen over en weer helder neer te zetten. Als je samen hebt bepaald (aan de hand van de samenspraakwijzer) dat het gaat om 'advisering' en dat je niet met alle adviezen wat kunt doen, betekent dat je ook 'nee' moet kunnen verkopen als mensen meer invloed willen. Je moet nu eenmaal de belangen van meerdere inwoners meenemen.

Het Energieloket heeft een aantal taken overgenomen van de gemeente. Wie garandeert dat zij onafhankelijk advies geven? Is dat op basis van vertrouwen? En wat maakt dat Zutphen Energie dit mag uitvoeren en niet een andere partij?

Sleutel 6

Financieren of niet?

Om de gezondheid van een groep ouderen te monitoren werd regelmatig hun urine getest. De verpleegkundigen zorgen voor het vervoer ervan naar het laboratorium. Op een dag besloot de ziektekostenverzekering te stoppen met het vervoer. Gevolg: de urine werd niet meer getest, de ouderen kregen niet meer volledig op de persoon afgestemde zorg, de gezondheid ging achteruit. De zorgkosten voor de gemeente stijgen hierdoor.

Toen kwam er een initiatief vanuit de verpleegkundigen waarin fietskoeriers het vervoer gingen regelen. Voor een kleine financiële vergoeding klopten ze aan bij de gemeente. De zorgverzekeraar stopt, de gemeente wordt gevraagd om vanuit de wmo te betalen. Wat doe je als gemeente?

Of deze: steeds meer subsidies zijn bedoeld als eenmalig aanjaaggeld. Bedoeld om juist het sociaal ondernemerschap te stimuleren. In het verleden leunden sommige organisaties teveel op de gemeente. Sommige maatschappelijke initiatieven zijn voor het voortbestaan echter afhankelijk van blijvende steun. Niet omdat ze zich niet professioneel hebben ontwikkeld, maar omdat het niet altijd lukt om voldoende financiële middelen te genereren. Bijvoorbeeld omdat de doelgroep niet zelf kan bijdragen. Wat doe je als gemeente?

En vanaf welk punt ga je iets financieren? In hoeverre kun je als gemeente van inwoners vragen een initiatief onbetaald uit te voeren? Wanneer heeft financieren toegevoegde waarde? En welk effect heeft het als sommigen betaald krijgen en anderen niet? Gaan anderen dan juist weer achterover leunen?

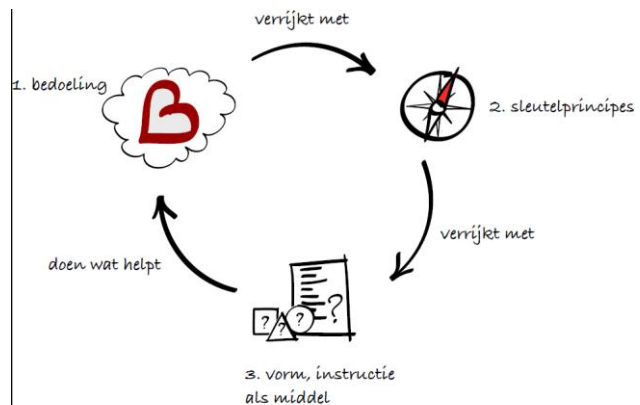
Sleutel 1, 6

3. Vertaling naar de praktijk

In voorgaande hoofdstukken hebben we gesproken over de bedoeling, de missie. Waar leidt het anders samenwerken toe? Een krachtig Zutphen.

Via de sleutelprincipes die mede richting geven, komen we nu toe aan een concrete vertaling naar de praktijk. Onze adviezen aan de gemeente Zutphen. Wat kan de gemeente doen en wat is er volgens ons nu nodig?

Deze vertaling naar de praktijk is onze invulling van de beschreven richting. De beschreven richting biedt ruimte aan allerlei professionals om op hun eigen manier een vertaling te geven naar het praktisch handelen. Door het praktisch handelen te toetsen aan de sleutelprincipes, voegen we met elkaar steeds meer betekenis toe aan anders samenwerken.



Volgorde van verantwoordelijkheid:

1. Werken vanuit de bedoeling
2. Toepassen van de sleutelprincipes
3. Gebruiken van de oplossing als middel

We geven hieronder concrete handvatten voor het anders samenwerken. In de volle breedte dus. Daarnaast gaan we specifiek in op Right to Challenge. Dit instrument vraagt ook een aantal concrete vervolgstappen.

3.1 Organiseren van Anders Samenwerken

1. Interne rollen

Rol procesbegeleider

Anders samenwerken gaat (nog) niet vanzelf. We komen uit het oude systeem waarbij de verhouding tussen gemeente en samenleving anders, minder gelijkwaardig was. Het helpt om deze verandering te ondersteunen. In het geval van een initiatief kan dat door een procesbegeleider naast de initiatiefnemers en betrokken vakambtenaar te zetten. Deze kan helpen om de goede gesprekken te voeren, verwachtingen te managen, besluitvorming te begeleiden en op tijd de juiste ondersteuning in te schakelen. De procesbegeleider is nadrukkelijk niet van de inhoud, maar heeft een neutrale rol.

Op verschillende plekken in de organisatie zitten mensen in de rol van procesbegeleider of zou dat wenselijk zijn. Bijvoorbeeld bij herijking subsidie, burgerbegroting, algemene oplossingen, omgevingswet, team P3. Mensen die in het gedachtegoed en manier van werken net een stap voorlopen. Door deze 'cultuurdragers' met elkaar in verbinding te brengen creëer je een grotere impact.

Rol coach

Naast de rol van procesbegeleider kan ook de rol van coach worden toegevoegd. Deze kan de ambtenaar helpen. De coaches kunnen zich bundelen in een coaching poule.

Rol vakambtenaar

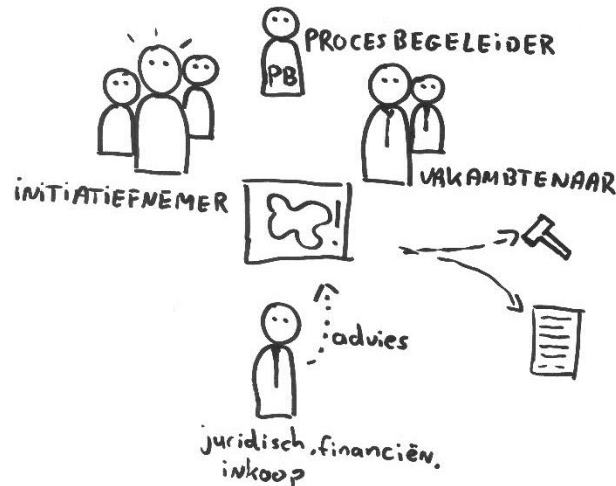
De betrokken vakambtenaar is de inhoudelijke gesprekspartner en contactpersoon voor de initiatiefnemer. Dit is één persoon, ook als er meerdere vakambtenaren betrokken zijn. De contactpersoon zorgt ook voor afstemming met andere collega's.

Rol college en raad

Zorg bij grote initiatieven op tijd voor afstemming met de wethouder of het college en zo nodig de gemeenteraad. Bij grotere initiatieven helpt het wanneer de initiatiefnemers presenteren in de raad. Betrek zowel de wethouder van burgerparticipatie als de relevante inhoudelijk portefeuillehouders.

2. Werkproces

De werkwijze bij een initiatief 'van buiten' is in grote lijnen overall hetzelfde:



- De invulling is per situatie mogelijk anders. Kijk samen met de initiatiefnemer wat er nodig is en bepaal samen welke stappen je zet.
- Initiatieven kunnen binnenkomen via de vakambtenaar of via een van de procesbegeleiders.
- Ook bij samenwerkingen waar de gemeente de initiatiefnemer is, geldt een zelfde werkproces.

Aandachtspunten inkoop, financiën, juridisch

Soms is het nodig tijdens het proces advies te vragen op gebied van inkoop, financiën, juridische zaken. Bijvoorbeeld: is er sprake van opdrachtverlening of subsidie? Wat mag en wat mag niet? Wat zijn de gevolgen voor andere partijen?

Het gaat hier ook over de juiste verwachtingen naar elkaar. Het is belangrijk dit in vroeg stadium te doen, zodat niet achteraf frustraties ontstaan.

3. Experimenteerbudget

Initiatiefnemers hebben soms ruimte nodig om te leren, groeien en op kracht te komen. Algemene Oplossingen kan als proeftuin functioneren wanneer er een relatie is met het sociaal domein. Ook voor andere beleidsterreinen kan het handig zijn handgeld te regelen. Zo is in het geval van het Emerpark apart investeringsbudget vrijgemaakt.

4. Besluitvorming

Nu is het nog vaak de gemeente die bepaalt of iets wel/ niet wordt gefinancierd. Als je gelijkwaardig en partner wilt zijn, moet je ook samen met bewoners tot advies en besluitvorming komen.

Dit verdient verder onderzoek en uitwerking. Mogelijke scenario's:

- Eén of twee inwoners en één of twee vakambtenaren beoordelen de plannen. Daarvoor is het nodig dat de bewoners ook tussendoor aangehaakt zijn, zonder daarbij het proces te vertragen.
- De procesbegeleider en vakambtenaar zoeken per initiatief (onafhankelijke) bewoners. Dit gebeurt op basis van expertise en betrokkenheid bij een onderwerp. Dit kunnen dus bij ieder initiatief andere bewoners zijn.

Qua bedragen zou je hetzelfde criterium kunnen aanhouden als bij besteding Algemene Oplossingen. Tot € 10.000,- bewoners + ambtenaar en teamleider. Tot € 50.000,- bewoners, ambtenaar en wethouder. Daar boven: college. Als er een begrotingswijziging nodig is, moet de gemeenteraad een rol spelen in de besluitvorming.

5. Passende ondersteuning

Of mensen wel of niet met initiatieven komen of invloed pakken, hangt af van allerlei factoren. Denk daarbij aan kennis, vaardigheden, betrokkenheid, socialisatie en zelfvertrouwen. Niet iedereen wil of kan invloed pakken. Om de kracht in de samenleving meer tot zijn recht te laten komen, helpt het soms om mensen hierbij te stimuleren of ondersteunen. Dat kan betekenen dat bewoners zich laten ondersteunen door de Zutphense Uitdaging, het Torenfonds, etc. Zodat ze een betere positie hebben aan de gesprekstafel met gemeente en aanbieders.

Die ondersteuning kan bestaan uit het helpen structureren en verwoorden van ideeën, teksten schrijven, adviseren hoe draagvlak te creëren. Ook wijkregisseurs kunnen faciliteren.

Ondersteuning buurtcentrum

Bewoners willen dat een buurtcentrum beter aansluit op de behoefte van de buurt. Het centrum wordt beheerd door de welzijnsorganisatie. Bewoners stellen voor samen een plan van aanpak te maken, waarbij zij ondersteuning willen vragen van de Zutphense Uitdaging. De welzijnsorganisatie stuurt vervolgens kort voor een volgend overleg een plan van aanpak toe. Bewoners voelen zich niet serieus genomen en vragen een grotere mate van invloed. De wijkregisseur pakt in de overleggen een rol als intermediair en stelt vragen zodat bewoners en medewerkers worden geprikkeld om te reflecteren op hun rol.

6. Samenspraakwijzer verlengen en kantelen

De gemeente heeft veel te maken met situaties waarin ze iets wijzigt in bijvoorbeeld de inrichting van de openbare ruimte. Daarbij hanteren we de Samenspraakwijzer om aan het begin van een proces de mate van invloed te bepalen. Wijkregie en communicatie hebben daarbij een ondersteunende rol.

Verlengen

In de huidige vorm is co-creatie de vorm met de grootste mate van invloed. Right to Challenge gaat een stap verder: wanneer co-creatie is afgesproken, maar bewoners dit niet zodanig ervaren, kunnen zij uitdagen op de mate van invloed. In eerste instantie via de vakambtenaar, en zo nodig via de procesbegeleider of wethouder.

Kantelen

Nu is de Samenspraakwijzer opgebouwd van informeren tot co-creatie. Door co-creatie te benoemen als uitgangspunt, kantel je de Samenspraakwijzer.

7. Pilot burgerbegroting

Het nieuwe college wil aan de slag met een burgerbegroting. Er liggen kansen in het zoeken naar dwarsverbanden met het Right to challenge en Anders samenwerken. We denken aan een pilot in een buurt, waar bewoners actief worden uitgedaagd zelf invloed uit te oefenen op hun leefomgeving.

In deze buurt maak je voor diverse beleidsvelden inzichtelijk wat er op de begroting staat, waar ruimte is om te schuiven tussen budgetten en op welke posten de gemeente kan worden uitgedaagd.

Bewoners kunnen er bijvoorbeeld voor kiezen zelf grootschalig het groen te onderhouden, waar een investering elders in de buurt tegenover staat.

Bewoners met diverse achtergronden worden betrokken, bijvoorbeeld ook mensen die gebruik maken van dagbesteding, wmo-ondersteuning of een uitkering. Zo ontstaat betrokkenheid bij de buurt en bij elkaar en werk je integraal aan meerdere doelstellingen uit het collegeakkoord.

8. Communicatie

Communicatie over Anders Samenwerken en Right to Challenge is essentieel. Zowel extern als intern.

Veranderverhaal

Als gemeente moet je constant blijven uitdragen dat je anders wilt samenwerken. Naar de samenleving toe, maar ook binnen de organisatie. Buiten is binnen. Bestuurders en managers hebben hier zeker ook een belangrijke rol. Het gaat dan over de brede beweging: burgerbegroting, herijking subsidies, omgevingswet, Right to Challenge.

Concrete voorbeelden

Door blijven gaan met communiceren van concrete voorbeelden en dilemma's. Dan wordt het steeds tastbaarder waar het om gaat.

Actief in etalage zetten

In de organisatie op zoek gaan naar concrete onderwerpen waarin je met de samenleving op zoek wilt naar andere oplossingen. Dat kan gaan om aanvullend aanbod, maar ook om vervanging van bestaande oplossingen (Right to Challenge). Dan wordt tastbaarder waar het om gaat en zullen mensen zich makkelijker verbinden.

Systeem aansluiten op leefwereld

Initiatieven vanuit de samenleving raken vaak aan meerdere beleidsvelden (en begrotingsposten). Haak op tijd collega's aan om ze te enthousiasmeren en te onderzoeken waar mogelijkheden en beperkingen zitten. Zo zijn er in het land voorbeelden bekend waarin dagbesteding in het groen is gefinancierd vanuit zowel fysiek als sociaal beleid.

Daar waar mensen zijn

Naast de communicatie via de massamedia, is het ook goed om daar te zijn waar mensen zijn. Bij wijk- en buurtbijeenkomsten, in wijkcentra, etc.

ZoZ

Zutphen ontmoet Zutphen is ook een mooi podium om voelbaar te maken waar het bij Anders Samenwerken om gaat. Door hierin te variëren in vorm en frequentie kan het een mooi aanjagende middel zijn. Niet alle medewerkers zullen in dezelfde mate te maken hebben met 'buiten'. En er zit ook verschil in hoeverre het anders samenwerken al bij de medewerkers is geïntegreerd in hun manier van werken. Door daar goed op in te spelen kan ZoZ een nog krachtiger instrument worden.

9. Langer lopende subsidierelaties

Met een aantal organisaties heeft de gemeente een langlopende subsidierelatie. Dit is goed voor continuïteit in de dienstverlening. Het maakt het wel lastiger voor anderen om met initiatieven te komen die in plaats van de huidige komen.

Als een periode afloopt krijgen andere partijen de kans om met alternatieven te komen. Mits de gemeente die ruimte biedt. Bijvoorbeeld door:

- bekendmaken dat een contract afloopt; partijen moeten dan zelf tijdig initiatief nemen om een alternatief voorstel in te dienen (Right to Challenge). Als er niets komt en de gemeente is tevreden met de huidige relatie, kan de subsidieperiode worden verlengd.
- actief de markt benaderen met een vraag aan andere organisaties om met aanbiedingen te komen (subsidietender).

In beide situaties moet de huidige partner tijdig in kennis worden gesteld dat de subsidie mogelijk niet wordt verlengd. Zodat er een redelijke overgangstermijn is, waarin iets geregeld kan worden met bijvoorbeeld personeel.

Met op deze manier kijken naar langer lopende subsidierelaties, creëer je in elk geval meer mogelijkheden voor nieuwe initiatieven.

3.2 Organiseren van Right to Challenge

Binnen de hele beweging Anders Samenwerken, vraagt het instrument Right to Challenge nog wat specifiek.

1. Besluitvorming

De besluitvorming aan het eind van het proces volgt dezelfde lijn als geschetst bij 3.1.4

Naast deze besluitvorming, worden er tijdens het proces Right to Challenge ook keuzes gemaakt. Voldoet het initiatief aan de spelregels? Gaan we door of stopt het onderweg? Deze keuzes worden door de vakambtenaar en initiatiefnemer samen gemaakt. De procesbegeleider kan hier wel een rol spelen op het moment dat hier onvrede bestaat.

2. Spelregels

Voor de inzet van het instrument Right to Challenge geldt een aantal spelregels:

- Inwoners van Zutphen of Warnsveld kunnen de gemeente uitdagen. Dit geldt als meer inwoners het plan steunen of een groep hebben gevormd. Ook samenwerkingsverbanden en professionals kunnen hun plan indienen. Er moet duidelijk sprake zijn van initiatieven van, door en voor inwoners. Een (groot) draagvlak en betrokkenheid zijn belangrijk.
- Bewoners kunnen uitdagen op taken waarvoor geld is opgenomen in de begroting, of geplande investeringen.
- Houd altijd rekening met het algemeen belang en de veiligheid van inwoners. Plannen moeten voldoen aan wettelijke vereisten van kwaliteit en veiligheid, privacy en gelijkwaardigheid. Taken die wettelijk alleen door de overheid mogen worden uitgevoerd, zoals paspoorten verstrekken of het werk van de hulpdiensten, vallen buiten 'Wij gaan het zelf doen'.
- Maak afwegingen op het vlak van maatschappelijk rendement, kwaliteit, kosten, continuïteit, duurzaamheid, betrouwbaarheid en wijze van monitoring.
- Geef inzicht in het betreffende deel van de begroting en subsidiecontracten. Als een initiatiefnemer interesse toont voor de uitvoering van een (deel)taak, zet de gemeente de beschikbare financiën op een rij. Na afloop van de contractperiode kan besloten worden om de taak over te dragen aan de nieuwe initiatiefnemers.
- Initiatiefnemers kunnen het hele jaar door met een idee of plan komen. Wanneer initiatiefnemers een taak van de gemeente willen overnemen, geef dan inzicht in de einddatum van lopende contracten.
- Spreek eisen voor kwaliteit af met initiatiefnemers. De initiatiefnemer is uiteindelijk verantwoordelijk voor de afgesproken kwaliteit. Maak waar dat nodig is afspraken over risico's als het fout gaat.

3. Initiatiefplan

Laat initiatiefnemers het volgende opnemen in hun plan:

- Een omschrijving van de taak die ze willen overnemen
- Wie er bij het initiatief betrokken zijn en hoe het draagvlak is georganiseerd
- Uitleg waarom hun plan beter of goedkoper is. Wat is de meerwaarde als u zij het doen?
- Duidelijkheid over betrokkenheid, kennis en/of ervaring
- Beschrijving van de kosten die eraan verbonden zijn
- Een omschrijving van de manier waarop ze met de gemeente willen samenwerken
- Inzicht in hoe ze garant staat voor kwaliteit en dat de taak voor langere tijd kan worden uitgevoerd.
- Inzicht in hoe ze met de gemeente willen werken aan monitoring (evt elders noemen)

Het maken van een plan moet niet een drempel zijn om een initiatief te nemen. Soms kan een gesprek of een schets ook al voldoende zijn. Waar het nodig is meer vast te leggen, moet gekeken worden of er ondersteuning nodig is om dit plan te schrijven.

4. Specifieke kennis Right to Challenge opbouwen en uitbreiden

Om invulling te geven aan Right to Challenge, is het nodig hier blijvend aandacht aan te geven in de samenleving en gemeentelijke organisatie. Door verhalen en dilemma's te delen, principes te voeden

en de bedoeling scherp te houden. Bijvoorbeeld via intranet, teamgesprekken, berichten via lokale media en website. De omgevingswet is een kans wat betreft gebiedsontwikkeling in partnerschap.

Om het breder in de organisatie te verankeren vragen we een groepje ambassadeurs het op de agenda te blijven zetten. Deze collega's kunnen (ook) als procesbegeleider en coach worden ingezet bij cases.

Het is noodzakelijk om verder expertise op te bouwen en te onderhouden. Door verder te experimenteren en cases voor te leggen aan collega's en bewoners. Bijvoorbeeld in Zutphen, bijeenkomsten van provincie en landelijke leerateliers.

De nieuwe gemeenteraad en raadsgriffie moeten aangehaakt worden rond Right to Challenge. Raadsleden zal gevraagd worden steeds meer het speelveld te bepalen in plaats van kaders te stellen.

5. Toegang

Initiatieven moeten overal in de organisatie binnen kunnen komen. Alle relevante ambtenaren moeten op de hoogte zijn van en open staan voor Right to Challenge. Als initiatiefnemers zich door een betreffende ambtenaar niet voldoende gehoord voelen kunnen zij contact opnemen met de procesbegeleiders, bijvoorbeeld via wijgaanhetzelfdoen@zutphen.nl. Ook kunnen initiatiefnemers zich rechtstreek hier melden. Dan gaan de procesbegeleiders op zoek naar de juiste vakambtenaar.

Verder volgt Right to Challenge hetzelfde werkproces als hierboven geschetst.

6. Formatie

Expertise ontwikkeling, communicatie en procesbegeleiding Right to Challenge vraagt (structureel) 8 tot 16 uur per week. Afhankelijk van het aantal en grootte van initiatieven kan dit fluctueren. Deze uren kunnen het beste worden verdeeld over twee of drie personen. Het zou mooi zijn als hierin mensen participeren uit het sociaal domein, fysieke domein en wijkregie (als verbindende schakel). ook het team p3 zou hier een rol in kunnen spelen.

3.3 Anders Samenwerkende ambtenaren

Zoals al op meerdere plekken aangegeven vraagt Anders Samenwerken een andere houding en gedrag van medewerkers. Deze beweging is al eerder ingezet, bijvoorbeeld via Zutphen Vooruit en de zelfstandig professional.

Voor een succesvolle verandering in de manier hoe gemeente en samenleving willen samenwerken, zal hier nog extra aandacht voor nodig zijn. De verandering gaat niet vanzelf.

Input voor deze extra aandacht:

- Ervaren: mensen leren sneller door te ervaren. Bijvoorbeeld door rollenspellen, op bezoek bij initiatiefnemers, afspreken buiten het gemeentehuis, dialoog aan te gaan.
- Verwachting bestuur, management en raad expliciet maken.
- Dilemma's en voorbeelden bespreken (dialoog). Dan krijgen de sleutelprincipes betekenis. Medewerkers voelen en ervaren wat het betekent. Zo ontstaat er een lerende cultuur.
- Gebruiken kracht en kennis van samenleving: binnen allerlei organisaties zit veel kennis en ervaring. Als gemeente hoef je niet alles zelf te bedenken.
- Iedereen ontwikkelt op zijn eigen niveau, manier en tempo
- Duidelijk maken wat Anders Samenwerken oplevert. Sommige medewerkers ervaren vooral dat het extra tijd kost. Ook zich (over) verantwoordelijk voelen voor het eigen vakgebied en het lastig vinden om te vertrouwen op kennis van de samenleving (kwaliteit) speelt een rol.

Integraal werken

Right to Challenge daagt ambtenaren uit om een andere rol te pakken dan ze vaak gewend zijn. Om aan te kunnen haken op de leefwereld is het nodig buiten de eigen sector te kijken en integraal te werken. Dit vraagt van ontwikkelaars in de openbare ruimte om vanaf de start van een proces aandacht te hebben voor sociale thema's. Door ervan bewust zijn dat ook daar rendement zit voor de gemeente met een breed palet aan taken in het sociaal domein.

“Tijdens het proces rondom het Emerpark heb ik wel een aantal belangrijke lessen geleerd.

- Stem op tijd rollen en verantwoordelijkheden af met de initiatiefnemers en collega ambtenaren.
- Zorg ervoor dat je regelmatig contact hebt, bouw vertrouwen met elkaar op. Stel je op als partner, ook als je binnen je werkveld wordt uitgedaagd door initiatiefnemers die zeggen het beter te kunnen en/of taken willen overnemen.
- Stel je open op en toon actief interesse.”

Erik Bruntink