

Adviezen voor een goede samenwerking

1 april 2014

In de periode 2013-2014 heeft een werkgroep vanuit Het Nieuwe Samenwerken, bestaande uit raadsleden, inwoners en ambtenaren, zich gebogen over het verloop een aantal participatietrajecten. Het resultaat van deze werkgroep heeft een aantal inzichten en adviezen opgeleverd die wij hierbij aanbieden aan de stad (raadsleden, college, ambtenaren en bewoners). De adviezen zijn gebaseerd op de uitkomsten van de geëvalueerde trajecten (Waterwingebied, verkeers- en vervoersplan, Puntenburg, daklozenopvang vanaf 2010 en Samenwerking Elisabeth Groen)

Leergroep participatie Het Nieuwe Samenwerken (Aline Verhoef, Heino Abrahams, Bert van der Ploeg/Rode Wouw, Raphael Smit, Peter de Langen, Maria Tatarian, Hiske Land, Iris van Veen, Carla Hartog, Ted Kuiper, Mirjam Wingelaar, Willem van de Craats, Bertien Houwing, Daan Vosskuhler, Dymphna Meijneken)

HOUDING

De juiste houding is een basis voorwaarde van een goede samenwerking. Uit de verschillende gesprekken kwamen de volgende tips hierover naar voren.

- In alle participatie trajecten gaat het om een open houding. Benader elkaar (burgers en ambtenaren) als gelijkwaardig op basis van persoonlijk contact, schenk elkaar vertrouwen en respecteer elkaar. Deze basiswaarden zijn ook door de Nationale Ombudsman ingebracht in de conferentie van Het Nieuwe Samenwerken in september 2012 en gelden als randvoorwaarden.
- Wees eerlijk en transparant. Inwoners willen weten waar ze aan toe zijn, als er al besluiten zijn genomen wees daar gewoon eerlijk in.
- Maak een participatieproces een zoektocht naar oplossingen, zonder dat op voorhand al stellingen zijn ingenomen. Zoek naar overeenkomsten en respecteer verschillen.
- Kom planningen en afspraken na, koppel terug, ook als er geen voortgang is. Negatieve beeldvorming ontstaat door niet nakomen van planningen en verwachtingen.
- Neem zorgen van belanghebbenden serieus, ook als die onverwacht zijn. Kijk vooraf of er sprake is van “oud zeer” en los dat op.
- Maak als gemeente duidelijke afwegingen: een besluit krijgt pas draagvlak als de afwegingen zuiver zijn.
- Als projectleider is het van belang steeds de afweging te maken wat uit alle info relevant is voor bewoners en andere betrokkenen; liever iets te veel informeren dan iets te weinig.
- Beschouw de participatie als een gezamenlijk leerproces. Voor burgers is er de vrees dat de overheid uiteindelijk de regie bepaald omdat ze deze niet los kan laten. Voor de gemeente is er de vrees voor een tijdrovend proces, het ondermijnen van de professionele deskundigheid van haar ambtenaren en een ongewisse uitkomst. Accepteer dit verschil, en neem met elkaar deze hobbel, waardoor het onderling vertrouwen groeit en in gezamenlijkheid een eindproduct wordt gerealiseerd waarin zowel kwaliteit als coöperatie hand in hand gaan.
- Een participatieproces raakt mensen, het gaat om emoties. Ga daar zorgvuldig mee om.
- Luisteren naar elkaars argumenten! Sta open voor ideeën in plaats anderen te willen overtuigen van je opvattingen.
- Zorg ook dat een wethouder in de frontlinie aanspreekbaar en zakelijk is.
- Doe aan teambuilding. Dat is juist bij zo'n nieuwe samenwerking tussen burgers en ambtenaren essentieel. Bouw aan onderling vertrouwen. Vertrouwen tussen burger en overheid is er niet vanzelf. Belangrijk om ook eens samen een borrel te gaan drinken, om de

band in de groep te versterken. Bespreek irritaties in eerste instantie met de persoon zelf en anders in de kerngroep.

VORM en PROCES

Een andere belangrijke kritieke succesfactor is een goede voorbereiding. Dan start het eerst met het helder krijgen van het probleem dat opgelost moet worden, voor wie en binnen welke kaders. Uit de verschillende evaluaties kwamen de volgende tips hierover naar voren:

- Wat goed werkt is, zoveel als mogelijk werkgroepen te maken waarin zowel bewoners als ambtenaren vertegenwoordigd zijn.
- Voorkom tijdsdruk. Start op tijd met het project/de opdracht, zodat er voldoende tijd is voor de voorbereiding.
- Na een goede voorbereiding kan een korte doorlooptijd van het project wel positief werken omdat de energie er dan in blijft.
- Geef bewoners die niet zijn vertegenwoordigd in zo'n werkgroep veel gelegenheid om mee te doen.
- Een goede Project Start Up doet ertoe om aan het begin alles helder te hebben, hiervoor voldoende tijd nemen. Organiseer de Project Start Up samen (bewoners – gemeente).
- Als uit een project een bestemmingsplan volgt, betrek bewoners dan ook inhoudelijk bij de bestemmingsplanprocedure.
- Kies gezamenlijk voor een onafhankelijke voorzitter/procesbegeleider, die de voortgang bewaakt en zorgt dat de afgesproken spelregels voor samenwerking en besluitvorming worden gehanteerd. De voorzitter hoeft niet altijd extern te zijn, maar wel het vertrouwen van allen te hebben.
- Maak aan het begin van het proces goede afspraken over de wijze van samenwerking, over taken en rollen van de leden van de groep, over de wijze van besluitvorming in de groep, de wijze van opschalen, hoe om te gaan met onenigheid of ontevredenheid in de groep en over inzetten van ambtelijke ondersteuning (waarvoor wel en waarvoor niet en op welke manier van samenwerking).
- Herhaal regelmatig de afspraken, zodat die duidelijk blijven.
- Goede planning en draaiboek zijn belangrijk, actielijsten direct na overleg verspreiden, zodat iedereen snel op de hoogte is, ook zij die er niet bij waren.
- Maximaal gebruik maken van de netwerken van alle betrokkenen voor informatie en communicatie.
- Denk vooraf goed na welke vorm past bij de fase waarin het proces zich bevindt. In de ontwerpfase van beleid past een meer creatief proces, richt je dan niet alleen op belanghebbende groeperingen, maar ook om de meedenkende organisaties en professionals. Een beleidsnota vraagt hoofdlijnen en geen uitwerkingen. Zorg dat de vorm daarop aansluit.
- Gebruik de creativiteit en kennis van inwoners, zij zijn ook professionals. Uit de evaluaties blijkt het gebrek aan kennis over de buurt vanuit het gemeentehuis opvallend. Daarom is de samenwerking van groot belang.
- Rond elke fase goed af, inclusief besluitvorming en terugkoppeling. Geef de participanten voor de besluitvorming inzicht in het beleidsdocument.
- Zorg dat bij een uitwerking ook steeds nog in openheid en transparantie gekeken kan worden naar nut en noodzaak.
- Als nut en noodzaak door verschillende belanghebbenden anders worden gezien, is juist het samenspel tussen de gemeenteraad en participanten van belang. Bewoners/bedrijven/belanghebbenden willen dat naar ze geluisterd wordt, ze krijgen steeds meer verantwoordelijkheid. Maar zij vertegenwoordigen niet altijd alle belangen, of belangen en meningen zijn verdeeld. Dan gaat het om een goed samenspel waarbij de raad

de bewoners moet aanvullen en andersom. Maak duidelijk wie in welke rol aan tafel zit en wie waarover uiteindelijk beslist. Maak hierover afspraken en hou je daaraan. Zo voorkom je dat persoonlijke stijl verward wordt met mandaat en beslissingsbevoegdheid. Schets een realistisch beeld van plannen met behulp van maquettes en tekeningen.

- Deelopgaven formuleren en in deze deelopgaven steeds samenwerken met een bewoner en ambtenaar. Deelopgaven zoals bewaking financiën, communicatie en in beeld brengen kaders. Taken en verantwoordelijkheden verdelen in een samenwerking is van belang, zodat niet iedereen over alles gaat.
- Kijk of het mogelijk is om de regie te laten bij externe professionele partijen, hiermee kun je (wellicht) het proces depolitiseren. Besluitvorming blijft bij gemeenteraad, maar regie voor het proces kan worden 'uitbesteed'.
Denk na over alternatieve mogelijkheden om onderzoeken uit te voeren. In plaats van een duur bureau is het mogelijk kennis uit de wijk te gebruiken. Daarvoor kan een vorm worden bedacht waarbij de onafhankelijkheid van het onderzoek wel wordt gewaarborgd.
- Wees duidelijk dat de besluitvorming in de gemeenteraad plaats vindt. Wijs bewoners ook op de mogelijkheid de politiek er bij te betrekken. Het mooiste is om een proces te vinden waarbij burgers, ambtenaren maar ook politici samen een oplossing realiseren.

KADERS

Uit de evaluaties is naar voren gekomen dat het belangrijk is om duidelijkheid met elkaar te hebben over de uitgangspunten en de kaders. Hierover moet in het voorproces goed tijd voor genomen worden. De volgende tips kunnen daarbij helpen:

- Politieke belangen maken het proces soms onnodig ingewikkeld en het wijzigen van kaders tijdens het proces is funest.
- Als binnen de kaders een oplossing is gevonden, wordt voldaan aan de opdracht vanuit de politiek, de oplossing moet dan overgenomen worden.
- Wees duidelijk over waar wel of geen invloed op mogelijk is, wees open over wat wel of niet kan, werk met heldere kaders.
- Neem voldoende tijd om met elkaar te onderzoeken en delen welke kaders er zijn, zowel inhoudelijk als qua budget, toerekening kosten, toetsing op onderdelen door de gemeente etc.
- Wees duidelijk over *alle* kaders, verzamel ook alle relevante beleidsstukken. Neem voldoende tijd om de bestaande kaders in beeld te krijgen, door te nemen en met elkaar te bespreken. Het in de opdracht vaststellen van en het daarna bewaken van goede, heldere kaders is heel belangrijk.
- In de kaders ook mee nemen hoe de toerekening van de kosten gebeurt binnen projecten, bijvoorbeeld kosten voor risicoanalyse, kosten voor financiële checks, extra onderzoek en daarin wellicht een onderverdeling maken in geld voor de uitvoering en geld voor proces, waaronder uren van ambtenaren, vrijwilligersvergoeding.
- Betrek bewoners ook vooraf om de kennis uit de eigen buurt op te halen. Bewoners zijn goed op de hoogte van de actuele situatie, ontwikkelingen en kaders.
- Wees eerlijk over beschikbare informatie. Ook over bijvoorbeeld subsidievoorwaarden.
- Formuleer gezamenlijk een duidelijke opdracht. Dit zorgt voor een gezamenlijke en gelijke start en gelijkwaardigheid vanaf het begin.
- In langere projecten kan het zinvol zijn om flexibiliteit in te bouwen, omdat het lastig is 10 a 15 jaar vooruit te kijken. In die tijd kan er veel veranderen en kan het betekenen dat de oorspronkelijke opdracht/het oorspronkelijke plan bijgesteld moet worden. Blijf daar voor open staan.

- Maak als gemeente van te voren goede afspraken over tegemoetkoming van schade, ook als de gemeente formeel geen rol daarin heeft. Neem daarin bijvoorbeeld de aanpak van de gemeente Utrecht over, goede zorg voor bewoners bij bouwplannen.

Tot slot een aantal tips die specifiek voor bewoners gelden in een samenwerking:

1. Tel als bewoner je zegeningen! Het is altijd water bij de wijn doen en compromissen sluiten. Blijf niet in hangen negatief gedrag.
2. Als bewoners ook in een prettige samenwerking zorgen dat je scherp blijft en door blijft vragen.
3. Bewoners: blijf ook goed communiceren met je achterban! De belangenvereniging Soesterkwartier vroeg bijvoorbeeld ieder jaar weer of deze mensen vertegenwoordiger konden zijn voor de wijk.