

# Eindrapport Fase I Bestuurlijke Vernieuwing



# Inleiding

**Raadsagenda 'Kleurrijke Kubus, Bestuurs-  
programma 2018-2022** →

**Startnotitie Bestuurlijke Vernieuwing:**

- Passen de huidige besluitvormingsprocessen nog?
- Hoe willen we als gemeente en gemeenschap met elkaar samenwerken?



**Kleurrijke Kubus**

RAADSAGENDA 2018 - 2022

## Doelstellingen traject Bestuurlijke Vernieuwing:

Inzicht in de veranderende rol van de raad;

Inzicht in de mogelijke rol- en plaatsbepaling van de raad;

Raad/college/ambtenaren/samenleving werken samen aan een gezamenlijk beeld;

Opbrengst vertalen in werkwijze en beleid (raad, college en ambtelijke organisatie).

## Drie fases:

- 1) Inspiratie / net ophalen / wat speelt er?
- 2) Plaatsbepaling: hoe willen wij het in Dalfsen?
- 3) Visiedocument en structuuraanpassingen

## Drie programmalijnen:

- 1) Verhouding gemeente tot gemeenschap
- 2) Veranderde rol en positie gemeenteraad
- 3) Benodigde structuuraanpassingen

# Opzet rapportage Fase I

Opbrengst: het net is opgehaald

- Startbijeenkomst
- Deskresearch
- Bijeenkomsten van derden
- Raadsexcursie
- Paneldiscussie
- Experimenten

Quick Scan Lokale Democratie

Conclusies

Aanbevelingen

Doorkijkje Fase II





# Opbrengst Fase I: het net ophalen



# A. Startbijeenkomst

8 mei 2019, Mooirivier Oudleusen

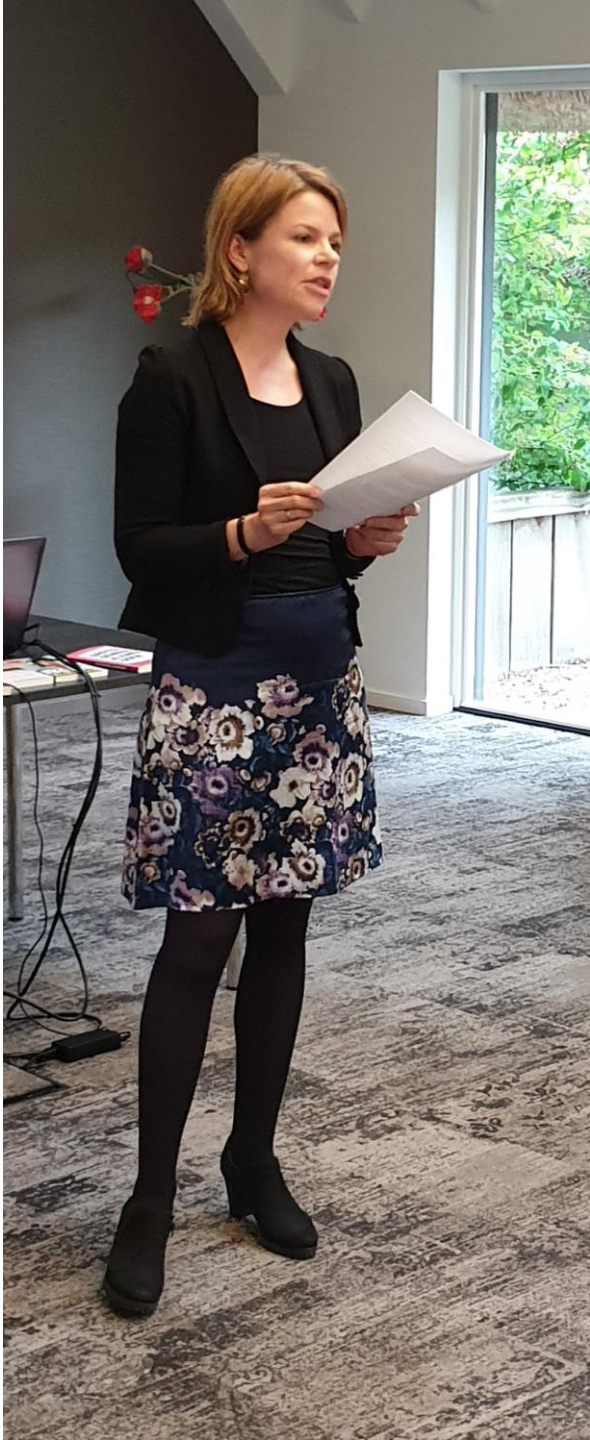




## Burgemeester en voorzitter van de gemeenteraad van de gemeente Dalfsen Erica van Lente:

"Bestuurlijke Vernieuwing is een term waar iedereen zijn eigen lading aan geeft. Het gaat wat mij betreft over hoe wij ons als raad verhouden tot inwoners, als gekozen volksvertegenwoordigers tegenover anderen die ook ideeën en opvattingen hebben. Wat betekent dat voor je rol? Dat is de ontdekkingsstocht waar we op zitten."





## **Annemarie Kok, filosofe en publicist: Vergeet de rechtstaat niet!**

Zonder dat er ooit politieke, ambtelijke of journalistieke ophef over is geweest voltrekt zich sinds 2013 in bijna alle gemeenten in Nederland een democratische gedaantewisseling van de klassieke representatieve democratie naar een mengvorm met allerlei rechtstreekse inwonerbemoeienis.

Er is een vermeend gebrek aan sociale cohesie in de samenleving en een vermeend gebrek aan vertrouwen in de vertegenwoordigende democratie. De oplossing voor deze vermeende problemen van Rijksoverheid en gemeenten is: burgers nauwer betrekken bij gemeentelijk beleid, burgers meer voor elkaar laten zorgen en burgers alle ruimte geven om plannen te ontwikkelen voor hun buurt op dorp. Dit beleid staat op gespannen voet met diverse rechtstatelijke uitgangspunten.

Velen in ons openbaar bestuur verwachten meer sociaal en democratisch heil van de straat dan van de staat. De overheid maakt zo steeds meer plaats voor democratisch onbevoegden. Dit is mogelijk omdat lokale bestuurders en politici in de afgelopen jaren massaal zijn meegegaan in het idee dat de overheid nog maar één van de maatschappelijke spelers is, naast bedrijven, maatschappelijke organisaties en burgers. Terwijl politiek en overheid binnen onze rechtsorde een unieke opdracht vervullen en daarom over machtsmiddelen beschikken, maar ook onderworpen zijn aan wettelijke regels en democratische controles.

Het geloof in burgerkracht en burgermacht getuigt van staatsrechtelijke flodderigheid. Er zijn goede redenen voor het geldende systeem van indirecte democratie. Er bestaat immers niet zoiets als dé samenleving of dé burger waar naar geluisterd kan worden. In onze pluriforme samenleving zijn diversiteit en verdeeldheid een gegeven. Precies daarom kennen wij het representatief bestuur om in alle ernst met die verschillen om te gaan. Ik zie de representatieve democratie als de enige manier waarop mensen duurzaam kunnen verkeren met andersdenkenden. Bovendien zijn besturen ingebed in zorgvuldig uitgedacht systeem van wetten, regels en procedures dat gericht is op goed openbaar bestuur. In dat systeem hebben burgers volop mogelijkheden om mee te doen.



## Filosofo en publicist Annemarie Kok:

"We kennen in Nederland een sterk verband tussen democratie en rechtsstaat. En binnen die rechtsorde geldt nog altijd dat alleen de democratisch aangestelde overheid bevoegd en in staat is om het algemeen belang te dienen. Dit stelsel is ingesteld omdat burgers in Nederland niet gebaat zijn bij zoveel mogelijk zeggenschap van jan en alleman, oftewel het recht van de sterkste."



## Boudewijn Steur, programmamanager Versterking Democratie en Bestuur van het ministerie van Binnenlandse Zaken: Openbaar bestuur en democratie hebben zich te verhouden tot veranderingen in de samenleving

Toen Thorbecke de grondwet schreef, zei hij erbij dat het niet in beton gegoten is, maar continu in beweging blijft. Openbaar bestuur en democratie hebben zich altijd te verhouden tot veranderingen in de samenleving. De representatieve democratie is ook steeds in beweging geweest. Democratische vernieuwing is dus de terugkerende vraag: zijn wij als democratie nog afgestemd op de hedendaagse samenleving. Uitgangspunt is daarbij wel die representatieve democratie. Maar we zien in de samenleving groepen mensen die meer te zeggen willen hebben en directere invloed willen hebben. Dan moet je nadenken hoe je dit vorm wilt geven. Zo is de representatieve democratie ook ontstaan in de veertiende eeuw met de gilden in Utrecht die verkozen werden in het stadsbestuur.

Op sommige dossiers wil je niet alleen via politieke partijen en verkiezingsuitslagen weten wat inwoners ervan vinden, maar wil je dat ook rechtstreeks van hen horen. De AZC's vind ik daar een goed voorbeeld van: die grote vluchtelingenstroom hadden we niet aan zien komen en speelde dus niet tijdens de verkiezingsperiode. Ook de energietransitie is zo'n onderwerp, dat eraan zit te komen. Dan kun je zeggen dat het aan de raad is om een oordeel te vellen, maar het is volgens mij ook je taak als raadslid om je gedurende de raadsperiode te verhouden tot je inwoners. Dat kun je via de politieke partijen doen, maar dat kun je ook als raad als geheel doen en bijvoorbeeld een raadsinformatieavond houden, in de wijk waar nu een AZC komt. Dat is burgerparticipatie in mijn visie. Het is in feite een invulling geven aan je rol als volksvertegenwoordiger: horen wat er leeft in de samenleving.

De raad is aan zet bij burgerparticipatie. Je ziet vaak dat participatie wordt geïnitieerd door het college en de ambtenaren en dat daarna de uitkomst wordt voorgelegd aan de raad. Dan maak je in democratische zin een soort U-bocht om de raad heen. De raad wordt geconfronteerd met uitkomsten, maar wat moeten ze dan? Zeggen dat de inwoner het verkeerd heeft? Dat is heel ingewikkeld. Daarom is de raad aan zet bij participatieprocessen. De raad moet aangeven dat zij de inwoners wil horen of misschien wel directe zeggenschap wil geven op een bepaald thema en geeft daarbij kaders mee. Die kaders moeten expliciet zijn en aan de voorkant gemaakt worden, zodat het helder is wie wanneer wat besluit.



De keuze of je participatie inzet en wat dat mag kosten is een politieke afweging. Dat is belangrijk in de discussie over participatie. Het moet gaan over onderwerpen die inwoners echt raken of waar ze door geraakt worden. Hoe je het meerderheids- en minderheidsstandpunt weegt is ook politiek. Net zoals je keuzes maakt in je verkiezingsprogramma, in het raadsproces, geldt dat ook bij participatieprocessen. Als raadslid kun je je niet verschuilen achter die participatie: als je als raad aan de voorkant hebt gezegd: wij gaan daarover dan weeg je die meer- en minderheden tegen elkaar af in een deliberatief debat. Dat is de rol van volksvertegenwoordiger die je als raad hebt en waar je voor gekozen bent. Die verantwoordelijkheid moet je dragen.

## Programmamanager Versterking Democratie en Bestuur van het ministerie van Binnenlandse Zaken Boudewijn Steur:

"De representatieve en de participatieve democratie zijn niet twee stelsels die met elkaar concurreren. Ze zijn het verlengde van elkaar, waarbij de representatieve democratie het uitgangpunt is, maar wel gevoed moet worden vanuit die samenleving. Daarom organiseer je burgerparticipatie. Het betekent dus ook niet: deze wijk heeft A gezegd en zonder dat wij als raad kaders hebben meegegeven, gaan wij tekenen bij het kruisje. Het is aan de raad om te bepalen hoe om te gaan met een participatietraject. Het is de taak van het college om de raad vanaf het eerste moment te betrekken bij participatie."





## Burgemeester en voorzitter van de gemeenteraad van de gemeente Dalfsen Erica van Lente:

"Je zou kunnen zeggen dat participatie een manier is om invulling te geven aan je volksvertegenwoordigende rol. Iets anders is het als je participatie tot instrument maakt en het in de plaats zet van je eigen verantwoordelijkheid als volksvertegenwoordiger. Het is een instrument ter invulling en niet in plaats van."





## Filosofo en publicist Annemarie Kok:

“Wijkbudgetten of zelfbouwprojecten kunnen goed uitpakken, maar er is een fundamenteel verschil wanneer je het overlaat aan de raad. Want als een gemeente iets doet waar jij het niet mee eens bent, dan heb je mogelijkheden om daartegen in bezwaar te gaan of om niet meer op die partij te stemmen. Maar als het jouw buurman is die je regelmatig tegenkomt is het aanmerkelijk vervelender als je daar een conflict mee hebt.”



We staan als raad open voor experimenten. Als er zich gedurende het traject een kans voordoet, dan bekijken we samen of en hoe we dit een keer anders willen aanpakken.

Conclusie uit de startbijeenkomst Bestuurlijke Vernieuwing

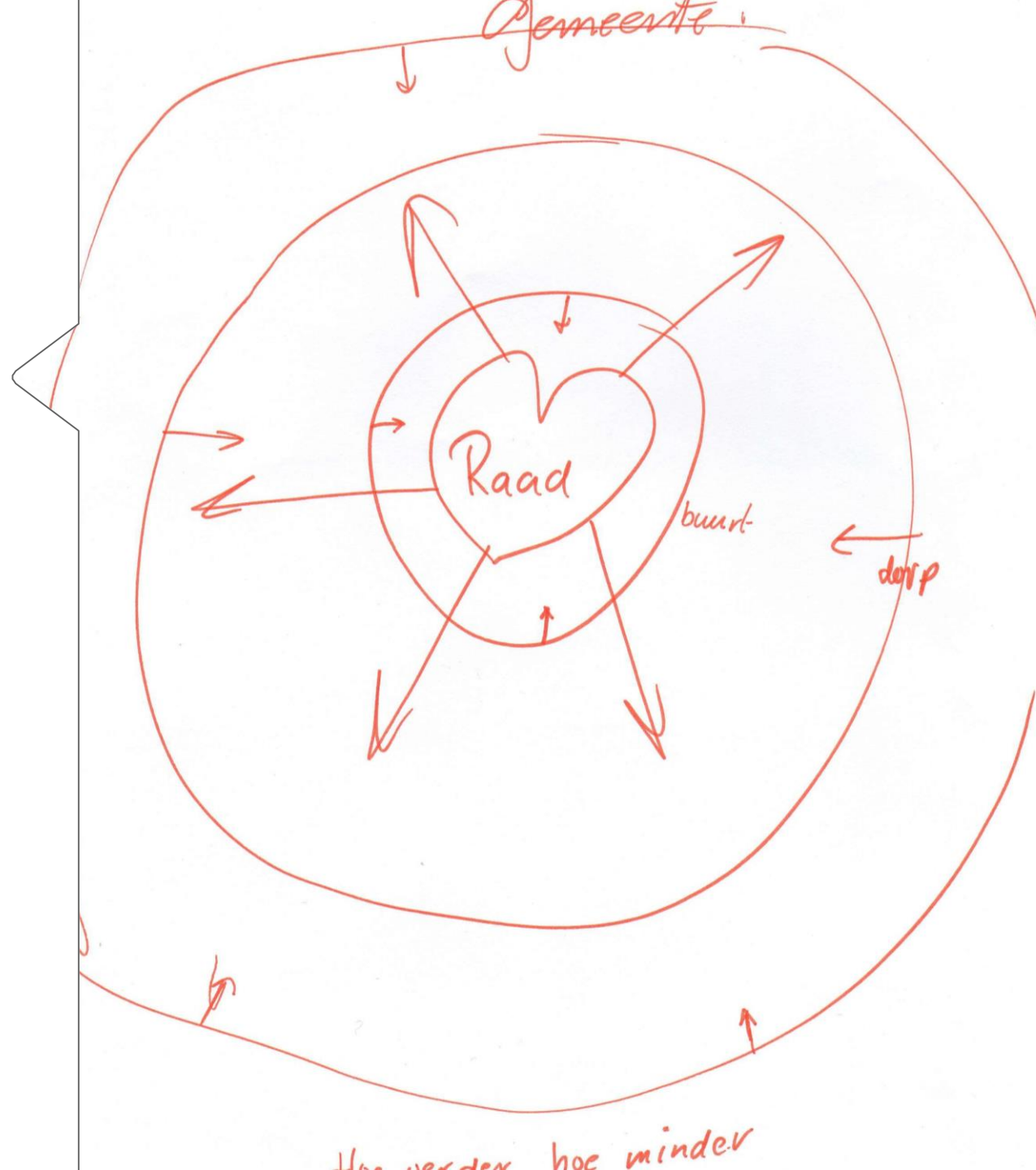
# Beeldenstorm

Opdracht: teken een symbool dat weergeeft wat je belangrijk vindt. Welk thema moet wat jou betreft de komende maanden zeker aan bod komen? Wie of wat wil je horen? Waar zit je energie? Waar maak je je zorgen over? Wat zie je, waar moet over gesproken worden?

## Raadslid Gerard Jutten:



"Onderaan mijn tekening staat: 'Hoe verder, hoe minder'. Je luistert zelf meer naar mensen die dichtbij je staan, dan naar mensen die verder van je afstaan. Naar welke mensen moet je luisteren? Hoe controleer je welke belangen behartigd worden? Een, een denkbeeld van een minderheid kan zo belangrijk zijn, dat we als raad een ander denkbeeld krijgen. Dat is lastig."





## Raadslid Leander Broere:



"Ik vind het belangrijk om in dit proces ook de stem van de inwoners te horen. We doen dit uiteindelijk voor hen, we zijn hun bestuurders.

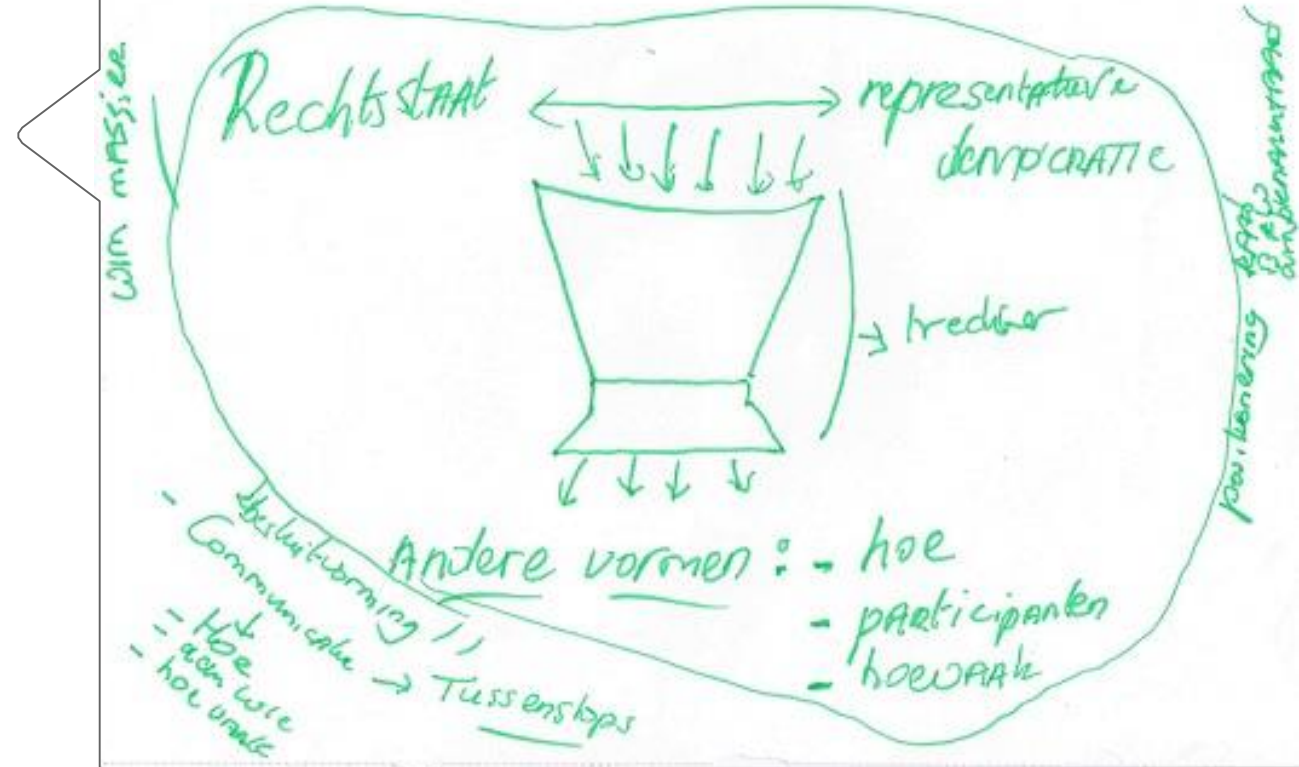
De raad, het huis van Thorbecke, is de centrale lijn in mijn tekening. De raad neemt uiteindelijk altijd het besluit. Aan het begin stellen we kaders vast en aan het einde hakken we de knoop door. Onderweg kan het proces verrijkt worden door de meningen die je ophaalt. Vooral de mening van de minderheid is belangrijk, want dat kan een doorslaggevend argument zijn. Democratie betekent niet dat de meerderheid per definitie bepaalt. Ik koers op het zonnetje in dit verhaal: de verrijking van ons besluitvormingsproces."



## Raadslid Wim Massier:



"Het begint met de rechtstaat en de representatieve democratie. Er vindt veel informatie-uitwisseling plaats en dat wordt getrechterd. Om alles heen zit de besluitvorming. Daarbij is het belangrijk dat de communicatie naar buiten toe vaker plaatsvindt. Wanneer ga je communiceren en in welke vorm?"

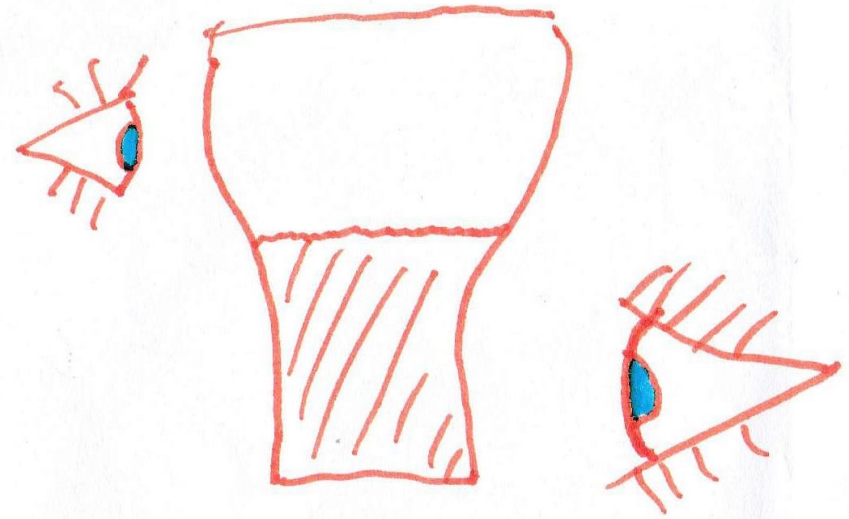




## Raadslid Ben Schrijver:



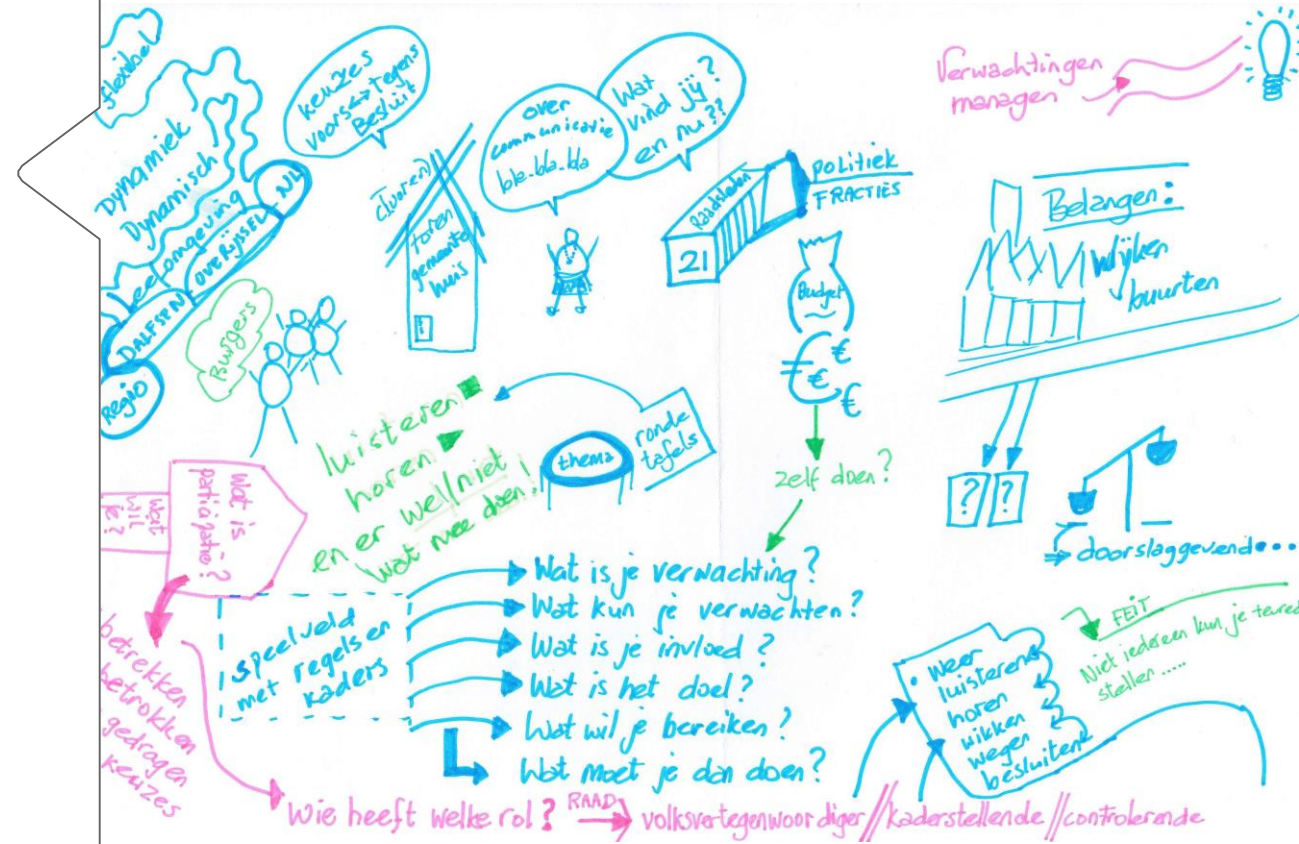
"Ik heb een glas en dat is half vol. Linksboven staat een oog dat kijkt naar het lege gedeelte en rechtsonder staat een oog dat kijkt naar volle gedeelte. Dat symboliseert de twee verhalen van de sprekers die we gehoord hebben. Volgens mij hebben we een uitstekend systeem in Nederland en naar mijn gevoel is besturen continu vernieuwen. Je moet wel binnen de rechtstaat blijven, dus blijf binnen het glas."



# Raadslid Janine Schiphorst - Kijk in de Vegte:



"Ik heb veel vragen. Wat kunnen wij verwachten en wat kunnen inwoners van ons verwachten. Elk onderwerp heeft die vragen in zich. We luisteren, horen, we wegen af, we besluiten. Ik wil mensen erbij betrekken die nu negatief zijn en geen vertrouwen hebben in de politiek. De rechtstaat zit wel redelijk strak in elkaar, waar zit dan de ruimte? Ik vind het echt een zoektocht."





## Commissielid Piet Weerstra:



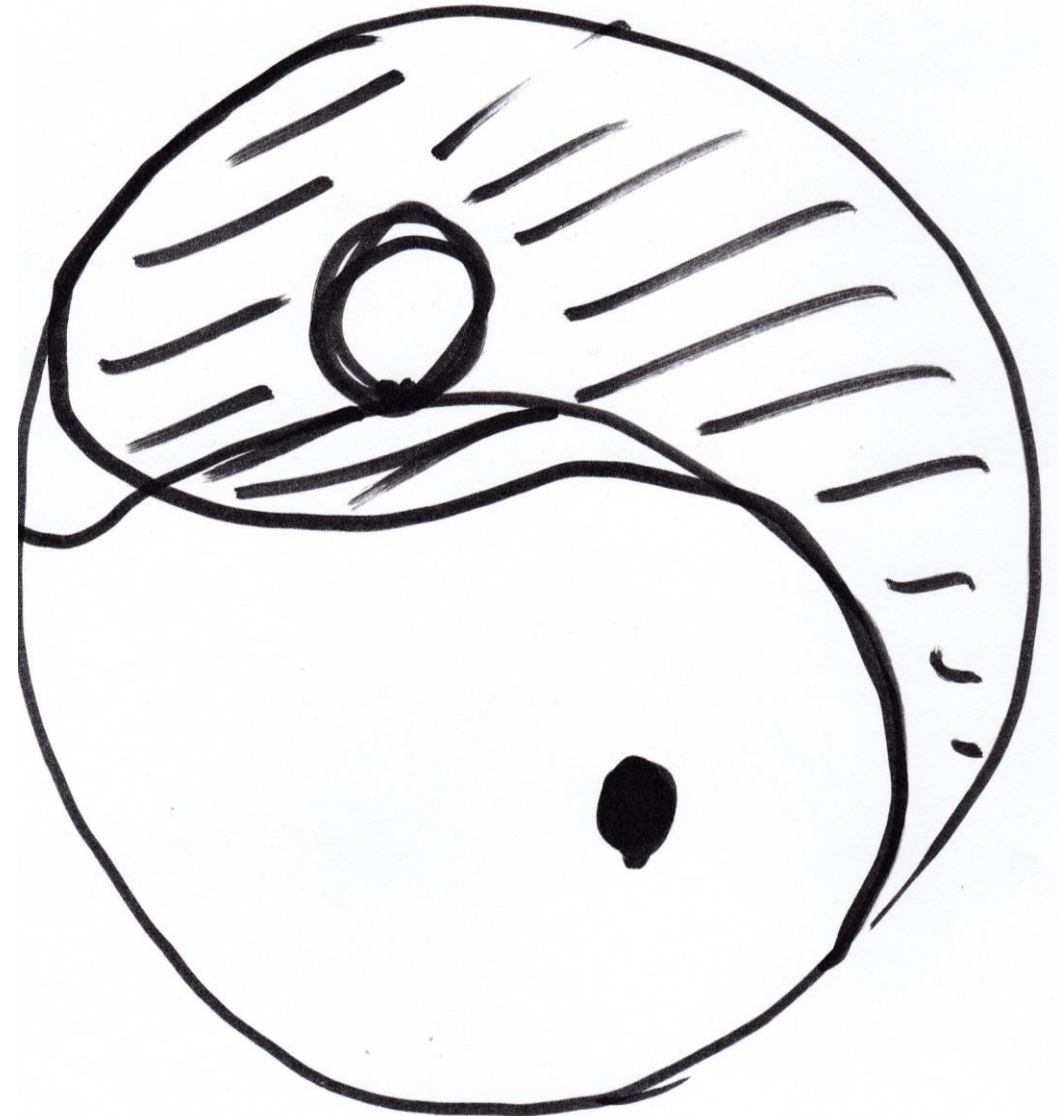
"De boom is van oudsher de plek waar besluiten werden genomen en recht werd gesproken. Een boom groeit en geeft leven. Je voedt en snoeit af en toe en dan ontstaat er wat. De mens gaat, maar een boom blijft vaak eeuwenlang staan. Zo zie ik ook de representatieve democratie: hij blijft bestaan, maar verandert wel."



## Wethouder Ruud van Leeuwen:



"Het is yin en yang. Evenwicht en harmonie. De verhalen van de twee sprekers leken op het eerste oog volstrekt tegengesteld, maar kwamen uiteindelijk op hetzelfde uit. De harmonie in Dalfsen vind ik van groot belang."



## Burgemeester Erica van Lente:



"Ik heb een bemoedigende tekening: we komen hoe dan ook in Rome uit. We vinden een evenwicht dat bij ons past."

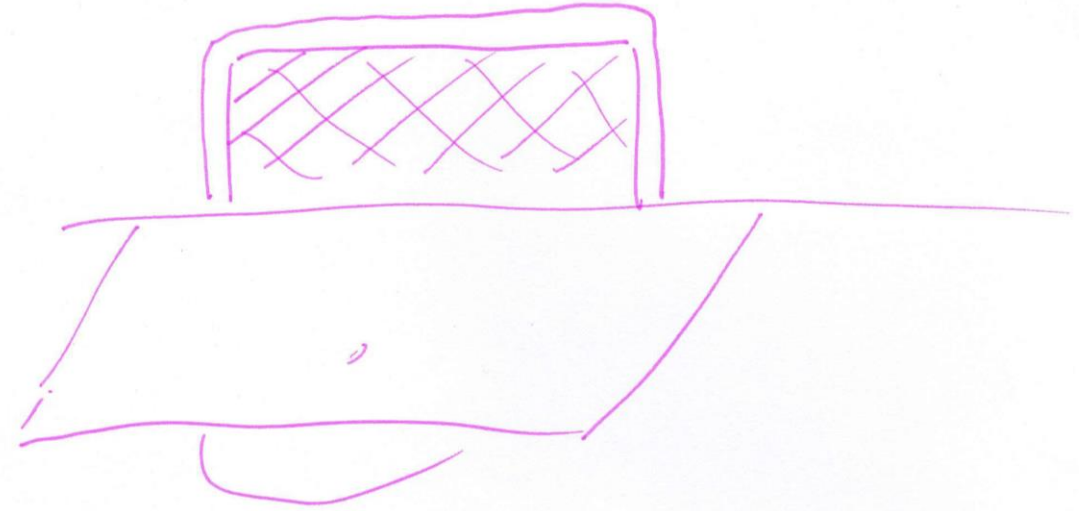




## Wethouder Jan Uitslag:



"Laten we het doel voor ogen houden. Zolang je de bal bij je houdt, kom je geen stap verder en zul je ook niet winnen, blijf je altijd op gelijk spel staan. Af en toe moet je iets nieuws uitproberen in het veld. Het doel bereiken is belangrijker dan van alles vast leggen in notities bestuurlijke vernieuwing."



U.S.



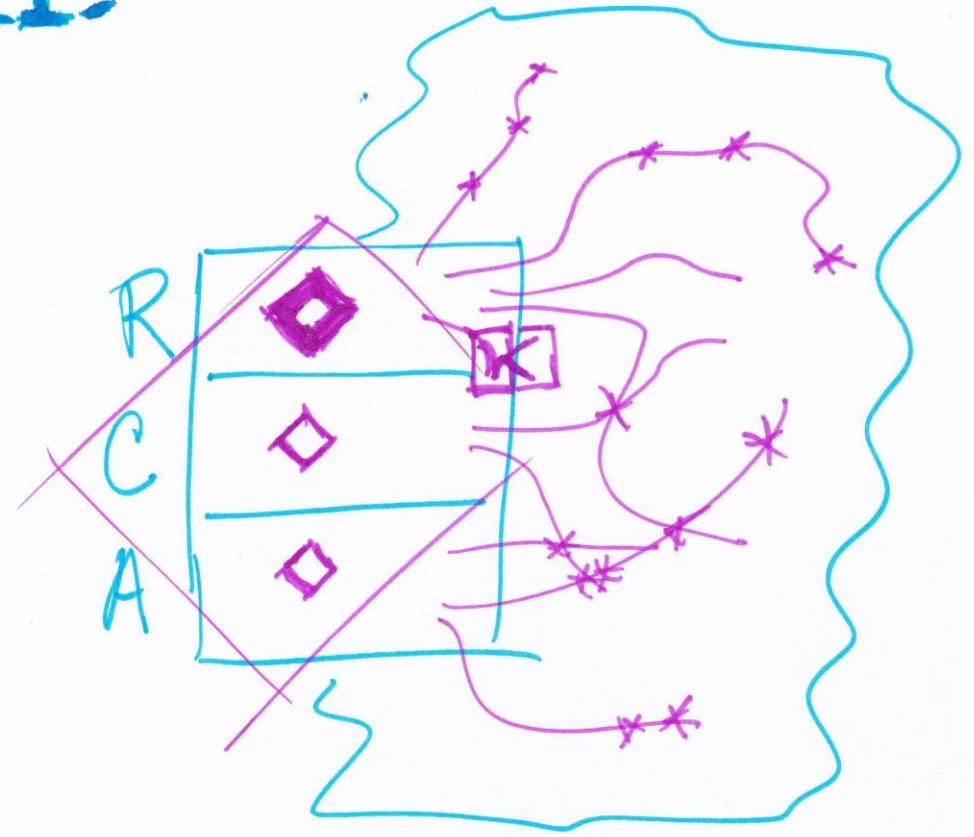
## Raadslid Luco Nijkamp:



"De raad moet uiteindelijk een besluit nemen. Dat zijn de 21 zetels die ik getekend heb. Die zijn niet gesloten: je hebt altijd contacten naar de buitenwereld toe. Dat is erg situationeel. Daar moeten we de ruimte zoeken en nemen. Tegelijkertijd hebben we wel die unieke positie als raad met de machtsmiddelen die daarbij horen. Daar moeten we zuinig op zijn. Dat is een grote verantwoordelijkheid en dat drukt soms zwaar."

①

- Annenadië.  
- Bundelwijz.



## Gemeentesecretaris Hans Berends:



"Mijn tekening is een samenvatting van de avond. De twee inleidingen leken heel contrair, maar dat viel bij nader inzien mee. Ze hebben me geholpen in het aanscherpen van mijn gedachten over bestuurlijke vernieuwing."





Bestuurlijke vernieuwing moet geen  
doel op zich zijn.

We willen inwoners een plek geven in  
het proces van bestuurlijke  
vernieuwing.

Conclusies uit de startbijeenkomst Bestuurlijke Vernieuwing

# B. Deskresearch



**Syllabi**

**Bibliotheek**

**Bezoeken gemeenten**

# Syllabi

- Syllabus mei 2019 (digitale versie staat op het RIS onder Bestuurlijke Vernieuwing)
- Syllabus oktober 2019 (komt begin november beschikbaar op het RIS onder Bestuurlijke Vernieuwing)

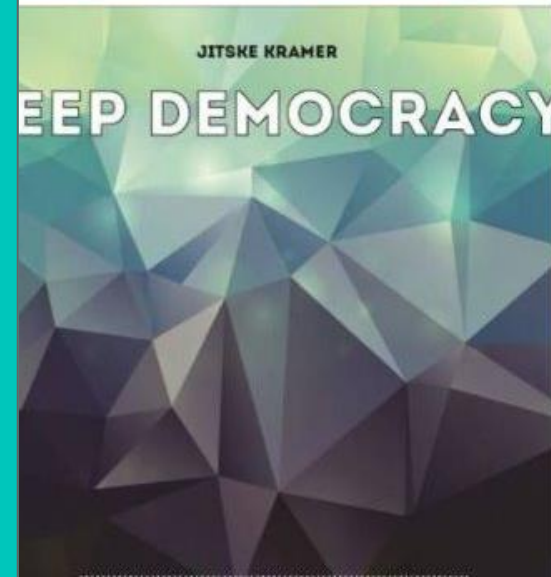
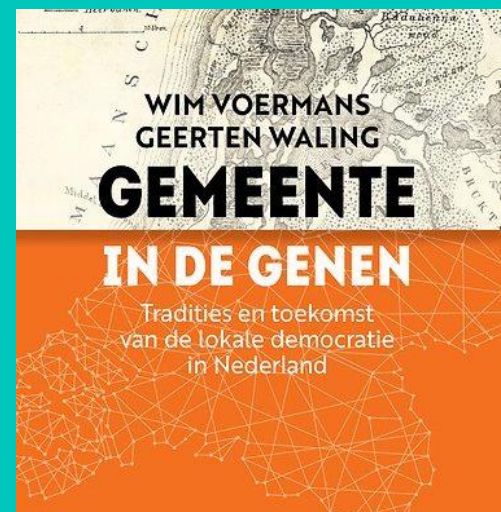
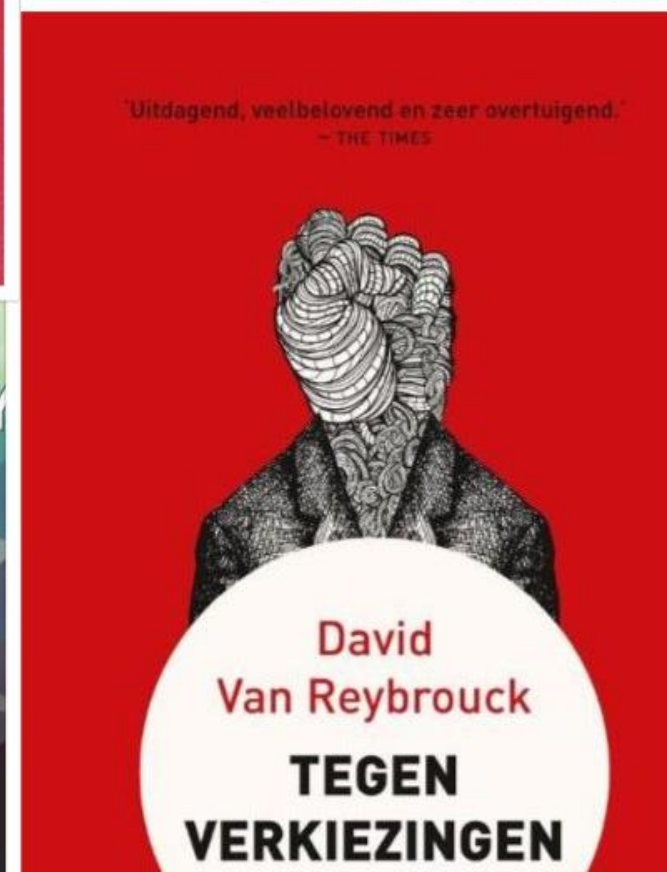
## Syllabus Bestuurlijke Vernieuwing





# Bibliotheek

- Bibliotheek Bestuurlijke Vernieuwing op griffiekamer: 10 titels
- Ook lezenswaardig: Gemeente in de genen van Wim Voermans en Geerten Waling
- Net uit: Wegwijs in experimenteel bestuur van Suzanne Potjer



## Gesprek gemeente Emmen

Emmen werkt op initiatief van de raad sinds september 2018 aan het programma 'Democratie Dichtbij'.

Daarbij is begonnen met de werkwijze van de raad en de vraag wat de inspraak belemmert. Emmen kent een commissiestructuur.

Voorstel:

Insprekers krijgen agendarecht en een tweede termijn

De raad gaat open bijeenkomsten organiseren met de wijkplatforms om op te halen wat er leeft. De raad experimenteert daarbij met open en gesloten agenda's en uitnodigingen.

Twee dorpen hebben burgerbegrotingen.  
Conclusies uit de evaluatie:

- De raad te veel op afstand
- College wist wel dat er geld toegekend was, maar niet wat ermee gedaan werd;
- Ambtelijk wist men niet waarom men dit deed.

**Emmen werkt met zeven gebiedscoördinatoren**

De gebiedscoördinatoren lopen in het gemeentehuis tegen dezelfde problemen op als de lokale initiatieven.

Daarom is nu een pilot 'dorps- en wijkgericht werken' gestart in Angelslo.

Grietje Regtop, concernstrategie en advies bij de gemeente Emmen trekt het programma Democratie Dichtbij vanuit de gemeenteraad.

Achteraf vinden we van alles, vooraf vinden we niet zoveel.

We zijn daarom bezig om spelregels op te stellen voor de samenwerking met inwoners binnen de gemeente Emmen. De routeplanner van Right to Challenge vormt de basis voor deze spelregels.

Daarnaast is een ambtenaar aan het experimenteren met 'ronde tafel gesprekken': als een initiatief binnenkomt, zitten alle partijen in het gemeentehuis die met dit initiatief te maken hebben bij elkaar aan tafel en komen ze gezamenlijk met één advies aan de wethouder. Het advies wordt hierdoor niet alleen beter en integraler, ook is de reactietermijn verkort van 12 naar 2 weken.

Tot slot brengen we raad, college en MT dichter bij elkaar. Je hebt elkaar immers nodig. Zo vliegen we de bezuinigingen nu anders aan dan anders: er vinden open gesprekken plaats tussen raad, college en MT. Dit is 'not done' in dit huis. Ondanks de sessies die we hebben gehad vindt de raad het nog steeds moeilijk om vooraf kaders te stellen en aan te geven wat ze belangrijk vinden. Dat lukte ook niet helemaal in deze open gesprekken in het kader van de bezuinigingen. Alle partijen waardeerden het gesprek wel en daarmee is de eerste stap wel gezet. Het is een kwestie van volhouden en blijven proberen en experimenteren.



**Inwoners nemen initiatief**

Nieuw-Schoonebeek: spauzgat van coureurs op de Europaweg  
© 10 oktober - Jan Hilten-Hendriks - Dierke



**TOOLBOX®**



**Growing Emmen**





# Gesprek gemeente Voorst

Vorst kent niet echt een traject Bestuurlijke Vernieuwing, men is daar gewoon dingen anders gaan doen.

Dat is al gestart in 2002, bij de invoering van het dualisme. Voorst werkt sinds die tijd via het BOB-model, waarbij de rondetafelgesprekken met inwoners in de plaats zijn gekomen van de commissievergaderingen.

Op initiatief van de raad heeft Voorst als pilotgemeente meegedaan aan de Quick Scan Lokale Democratie.

## Participatie-experimenten

De gemeente Voorst experimenteert volop met inwonerparticipatie. Zo stelde een denktank van inwoners een inspiratiedocument op voor de Omgevingsvisie. In het kader van de QSLD gingen raadsleden, los van hun politieke partijkleur, de markt op en gingen individueel gesprekken aan met inwoners.

## Heidagen

In de raadszaal vinden alleen inhoudelijke gesprekken plaats. Tijdens de heidagen (2 keer per jaar) wordt de onderlinge samenwerking, de raadsprocedures en de participatieprocessen besproken.

## Bernadette Jansen, griffier van de gemeente Voorst.

In het BOB-model dat wij kennen in Voorst bepaalt de raad haar eigen agenda. Het presidium bepaalt maandelijks de agenda van de raadsvergaderingen en bereidt de ronde-tafelgesprekken voor. Als dat nodig is worden er Informatieve Beeldvormende Bijeenkomsten gepland, waarbij het college inhoudelijke en technische toelichting op de voorstellen geeft.

Insprekers voor deze ronde-tafelgesprekken melden zich zelf of worden actief door de raad uitgenodigd. Ook kunnen mensen ter plekke aanschuiven. De inwoner voert het woord en de raad stelt vragen. Omdat het om de beeldvormende fase gaat, mogen de raadsleden ook geen oordeel geven over de inspraak. De vragen die de raadsleden stellen zijn vragen die ze nodig hebben om een goed debat te kunnen voeren. Raadsleden en fractievertegenwoordigers leiden de gesprekken. Na afloop krijgt iedere inspreker een vragenlijst met 9 vragen mee. Deze vragen gaan over de procedure en de ruimte die men ervaren heeft om zijn of haar standpunt in te brengen en toe te lichten. De vragenlijst komt bijna altijd retour en er blijkt een grote en hoge waardering voor deze ronde-tafelgesprekken. (Voorbeeld in bezit van griffier Dalfsen.) Met dit besluitvormingsmodel breng je de raad in positie. Tegelijkertijd verliest het college haar podium die ze nu vaak heeft in de commissievergaderingen. Zij kunnen daar niet van alles over het onderwerp vertellen, maar kunnen alleen vragen stellen en vragen beantwoorden.

Twee keer per jaar organiseren we een Heidag. Daar schuiven ook ambtenaren bij aan. Het is goed om elkaar op deze manier te leren kennen. De raad ervaart zo het enthousiasme en de betrokkenheid van ambtenaren en over en weer krijgt men meer begrip voor elkaars rol en positie.



Op één van die Heidagen hebben we het onderwerp participatie bij de kop gehad. We hebben toen een aantal criteria bepaald waaraan participatie moet voldoen. Een raadswerkgroep denkt dit verder uit. De vraag is nu hoe dit proces verder moet: blijft het hierbij of gaan we verder en wie is dan aan zet: college of raad? Daar komen we niet uit. Een aantal raadsleden bewegen zich op de uiterste polen van participatie inzetten op alles en alleen inzetten op de representatieve democratie.

Als gemeente Dalfsen zijn jullie van harte welkom om een ronde-tafelgesprek bij te wonen en mee te maken, inclusief uitleg vooraf en een gezamenlijke maaltijd!

[Lees hier meer over vergaderwijze van Voorst](#)

# Gesprek gemeente Raalte

Ook Raalte kent geen duidelijk traject bestuurlijke vernieuwing: ze zijn gewoon gaan doen. Wel neemt bestuurlijke vernieuwing een belangrijke plek in [in het Raalter Akkoord](#), het raadsprogramma dat tegelijkertijd ook het collegeprogramma is.

Raalte had al een aantal jaren ervaring met experimenteren, maar de komst van een nieuwe burgemeester en gemeentesecretaris hebben als een katalysator gewerkt. Kern is samenwerkend partnership en werken van buiten naar binnen.

In Raalte wordt volop geëxperimenteerd, waaronder ook met een nieuwe inrichting van het besluitvormingsproces in de raad. Daarnaast wil het dorp Heeten een burgerbegroting en ontwikkelen [115 'visiemakers' de Omgevingsvisie](#).

## Met de Raad op Pad

De raad bezoekt periodiek één van de dorpen in de gemeente. Inwoners krijgen de kans om hun ideeën of wensen te pitchen. Tijdens de bijeenkomsten is er veel ruimte voor vragen en het gesprek.

## Raad in de lead bij kadernota

Raalte wil de raad en de samenleving in de lead hebben en daarom is sinds dit jaar de raad aanzet bij het opstellen van de kadernota, zowel inhoudelijk als financieel.



**Coen Knipping, bestuursadviseur, en Sharon Neulen, verbinder voor Raalte Dorp van de gemeente Raalte.**

We experimenteren al een paar jaar, bijvoorbeeld met het Economisch Werkatelier waar meer dan 60 stakeholders aan meedoen. In het Raalter Akkoord wordt gekozen voor doorontwikkeling, spreken we de ambitie uit om raad en samenleving in de lead te zetten en zijn een drietal bestuurlijke vernieuwingen opgenomen die nu uitgevoerd worden.

Ten eerste experimenteren we met nieuwe inrichtingsvormen van de politieke besluitvorming. Raalte werkt met een agendacommissie die de opzet en inhoud van een ronde-tafelsessie bepaald. Deze ronde-tafelsessies zijn beeldvormend of opiniërend en zijn met inwoners. Die worden nu nog niet altijd actief uitgenodigd. Van elke politieke partij zit één persoon aan tafel. De wethouder zit wel aan tafel, maar leidt het onderwerp niet in. Hij beantwoordt alleen vragen. Door de setting van een ronde tafel worden de deelnemers meer gelijkwaardig, maar het is nog zoeken., vooral wie welke rol heeft. Ambtenaren vragen zich nog wel eens af wanneer zij zelf moeten antwoorden of wanneer de wethouder dat moet doen. Recent heeft zo'n sessie voor het eerst ook op locatie plaatsgevonden.

Ten tweede is de Lange Termijn Agenda vervangen door een jaaragenda van de raad, waarin onder andere is opgenomen op welke onderwerpen de raad zelf het initiatief wil houden en op welke ze het college kaders wil meegeven.

Ten derde wordt sinds dit jaar voor het eerst gewerkt met een kadernota die de raad een extra stuur in handen geeft om richting te geven aan de begroting van het komend jaar, zowel inhoudelijk als financieel. Voorafgaand aan het opstellen van de kadernota hebben raad, college en MT een sessie gehad waarbij de bouwstenen die de ambtelijke organisatie had voorbereid (nieuwe beleid of nieuwe opgave) werden gepresenteerd en waarbij de raad een keuze moest maken qua prioritering. De keuzes hebben ze ook gemaakt en ook heeft de raad duidelijke financiële kaders meegegeven. We merkten ook hier wel dat men moeite had om de rol te bepalen. De raad schoot in haar oude rol en ging politiek bedrijven toen de wethouder de prioritering toelichtte.

We merken dat de raad niet anders durft te beslissen als er een heel traject met inwonerparticipatie is geweest. Bij het Economisch Werkatelier hadden we van tevoren niet goed nagedacht over de rol van de raad in dat proces. Nu wil de raad overal aan het begin al betrokken zijn en dat levert soms situaties op waarin wij een sessie hebben met de raad, terwijl we inhoudelijk eigenlijk nog niet zoveel te vertellen hebben. Al experimenterend blijven we leren.

In Raalte hebben we, los van de sessie voor de kadernota, geen periodiek overleg tussen raad, college en MT over de onderlinge samenwerking en de rolopvatting. We starten volgende maand met de Quick Scan Lokale Democratie, dat zou de start kunnen zijn van dergelijke gesprekken.



# C. Bijeenkomsten (extern)

Van Poeljelezing, congres Versterken  
Duurzame Wijkinitiatieven, Thorbeckedebat,  
Festina Lente, Omgevingswetdag,  
Kennisfestival Deventer



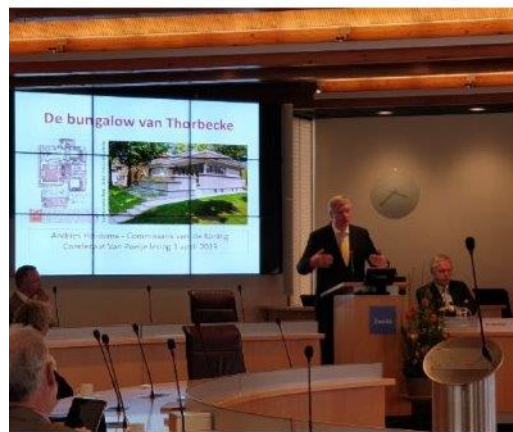


# Van Poeljelezing 1 april 2019, statenzaal Zwolle

Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties Kasja Ollongren sprak in de Van Poeljelezing over de noodzaak om niet taken, maar resultaten centraal te stellen. In de grote thema's die op ons afkomen is het noodzakelijk dat lokale overheden samen optrekken met elkaar en met de samenleving. De overheid moet zich daarbij steeds aanpassen naar de schaal die past bij het thema. Niet structuur, maar taal en cultuur zijn daarbij leidend.

Commissaris van de Koning Andries Heidema vertelde hoe de Regio Zwolle die samenwerking oppakt: steeds wordt daar gekozen voor de vorm die past bij het thema. De samenwerking is vraaggericht en is steeds maatwerk. Zijn vraag was of het Huis van Thorecke niet een gelijkvloerse bungalow moet worden en vroeg aandacht voor de democratische tussenruimte, waarbij raadsleden en gedeputeerden meer horizontaal samenwerken.

Hoogleraar Bestuurskunde Bas Denters ziet dat er steeds meer hulplagen ontstaan tussen de drie formele bestuurslagen. Hij vroeg aandacht voor de democratische verantwoording en de demos: wie mogen meepraten? Hoe betrek je inwoners bij regionale samenwerking? De democratische legitimatie gaat niet over representativiteit: net als bij het stemmen kan iedereen die dat wil participeren, maar het is geen verplichting.



[Klik hier voor het verslag van de Van Poeljelezing](#)



## Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties Kasja Ollongren:

"Vertrouwen is niet: structuren en wie doet  
wat. Vertrouwen is de schaal bepalen die  
past bij het thema.

Structuurdenken (eigen taken verdedigen)  
is niet in het belang van inwoners."



## Commissaris van de Koning in de provincie Overijssel Andries Heidema:

"We staan voor grote veranderingen, zitten midden in een verbouwing. Die maatschappelijke opgaven vragen om maatwerk. In de bungalow van Thorbecke werken raadsleden en gedeputeerden horizontaal met elkaar samen in de democratische tussenruimte.

Vorm volgt inhoud."



# Congres Versterken wijkinitiatieven 10 april 2019, Muis Arnhem

Dit congres over het versterken van duurzame wijkinitiatieven was opgebouwd langs drie lijnen: professionaliseren van wijkinitiatieven, mobiliseren van complexe wijken en inbedden in lokaal bestuur en democratie.

Belangrijke boodschap was: sluit met de energie- en warmtetransitie aan bij wat er leeft in de wijk en neem daar de tijd voor.

Vertrouwen in een goede democratische besluitvorming is belangrijk voor het draagvlak, ook bij de (wijk)initiatieven.

Participatie en gemeenteraad staan niet tegenover elkaar: ze zijn beide onderdeel van het democratische proces. Om te voorkomen dat bijvoorbeeld een energiecoöperatie al bezig is in de wijk en de raad dan nog kaders stelt, is het belangrijk dat het college de raad vanaf het eerste moment betreft bij de participatie.

Participatie is net zo divers als de wijken en buurten zelf. Differentieer dus naar de verschillende groepen mensen en wijken en besef dat participatie geen burgerplicht is: inwoners hebben het recht om niet mee te doen.

Belangrijke voorwaarde voor succes van burgerinitiatieven is dat de gemeente deze respecteert als een instituut tussen de markt en de overheid. Daarnaast is helderheid over de rollen en doelen van de samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven en burgerinitiatieven van groot belang.



[Klik hier voor de zeven lessen voor gemeenten over samenwerking, samenspel en democratische besluitvorming bij aardgasvrije wijken \(en participatie in het algemeen\).](#)



## Wethouder Duurzaamheid gemeente Arnhem Cathelijne Bouwkamp:

"Kijk wat er leeft in de wijk en sluit daarbij aan. Sluit bovendien de raad en de wijkinitiatieven goed op elkaar aan. Bepaal vooraf de uitgangspunten voor die wijk, waaronder ook de maatschappelijke kosten van bijvoorbeeld infrastructuur en communiceer die goed naar zowel de wijk als het initiatief."



**Hoogleraar Sustainable Building  
and Development aan de  
Nyenrode Business Universiteit  
Anke van Hal:**

*"Neem de tijd. Geef mensen een stem.  
Weet wat er leeft. Ga niet alleen aan de  
slag met energie, maar met  
leefbaarheid en maak de wijken  
toekomstbestendig. Daar maak je  
mensen enthousiast mee. Je moet eerst  
vertragen om uiteindelijk te kunnen  
versnellen."*



## Projectleider Platform 31 Saskia Buitelaar:

“Om democratisch naar aardgasvrije wijken te komen is het vertrouwen in de democratische besluitvorming van groot belang. Als mensen weten dat dat goed gebeurt, is er veel meer draagvlak.”





**Programmamanager Versterking  
Democratie en Bestuur van het  
ministerie van Binnenlandse Zaken  
Boudewijn Steur:**

“De volksvertegenwoordigende rol is vaak onderbelicht in de raad. Er ligt veel nadruk op de kaderstellende en controlerende taken. Bij participatie is het juist van belang dat de raad als collectief optreedt, ondanks de verschillen die er zijn. En focus je in het energievraagstuk op de wijken waar geen initiatieven zijn.”



**Verhalenverteller, lid kerngroep  
Buurtwarmte Energie Samen en  
Wijkprocesbegeleider 50 tinten  
groen Assendorp Kirsten Notten:**

"Oproep aan de gemeente: erken onze  
bijzondere positie als burgerinitiatieven die  
professioneel samenwerken op basis van  
vertrouwen en afspraken. Verwacht van ons  
geen rapportages, tenders, spreadsheets  
etc. We zijn geen commerciële partij, maar  
ook geen vrijwilligersclubje die vrijblijvend  
adviseert of aanschuift."

[Lees hier de volledige column van Kirsten  
Notten](#)





# Thorbeckedebat 9 mei 2019, Odeon Zwolle

Voorzitter van de Staatscommissie parlementair stelsel Johan Remkes en voormalig vicevoorzitter van de Raad van State Herman Tjeenk Willink debatteerden over de houdbaarheid van ons parlementair stelsel.

Remkes zette uiteen hoe de aanbevelingen uit het onderzoek 'Lage drempels, hoge dijken' geent zijn op twee rode draden:

- 1) Een deel van de bevolking (veelal lager opgeleid) voelt zich en is niet vertegenwoordigd;
- 2) Onze democratie en welvaart zijn kwetsbaar voor (buitenlandse) demonische krachten.

De aanbevelingen richten zich o.a. op aanpassingen op het kiesstelsel voor de Tweede Kamer, het invoeren van algemeen bindend referendum en een gekozen formateur.

Tjeenk Willink spreekt liever over rechtsorde dan over rechtstaat. Dat is een fundamenteel verschil, die het ook makkelijker maakt om te zien dat de staat zelf de rechtsorde ondermijnt. Oorzaken van deze uitholling zijn:

- 1) De veronderstelling dat als er maar economische voorspoed is, dat het dan ook goed gaat met onze rechtstaat;
- 2) De overheid zien als een bedrijf;
- 3) Het door elkaar lopen van publieke en private taken.

De onduidelijkheid over de rol van de overheid moet opgelost worden. Daarom pleit Tjeenk Willink voor een alternatief: als gehele gemeenschap met elkaar in gesprek blijven en verbindingen leggen vanuit de democratische rechtsorde.

Beide heren pleitten in het debat voor een open, transparant en publiek debat. Daar is nu een gebrek aan.



[Lees hier het rapport Lage drempels, hoge dijken van de commissie Remkes.](#)

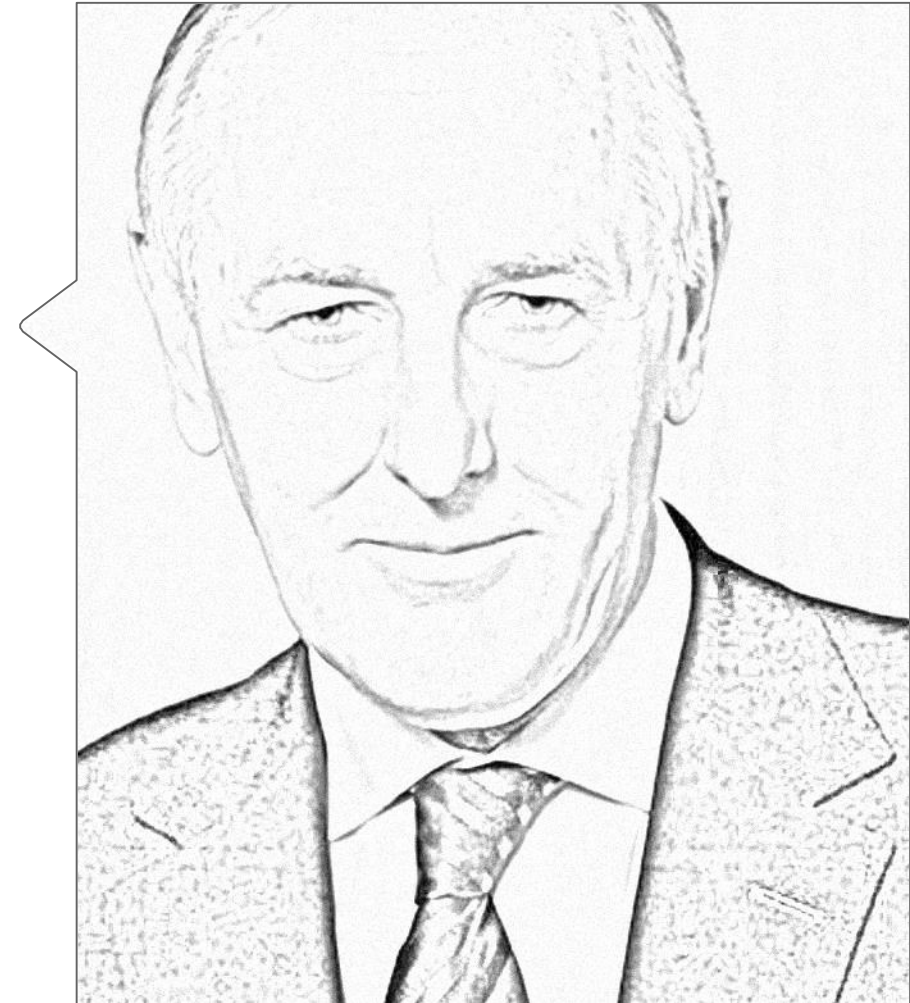
[Lees hier een interview met Herman Tjeenk Willink over zijn boek Groter Denken, Kleiner Doen.](#)



## Voorzitter van de Staatscommissie parlementair stelsel Johan Remkes:

"Ons staatkundig bestel is niet in crisis. De zon schijnt nog, maar er zijn wel wolken aan de horizon. We moeten het dak repareren nu de zon nog schijnt.

Burgers zijn geen klanten. Een vertegenwoordigende democratie kan niet zonder een maatschappelijke democratie. Maar we moeten wel die burgers die zich niet vertegenwoordigd voelen opnemen."

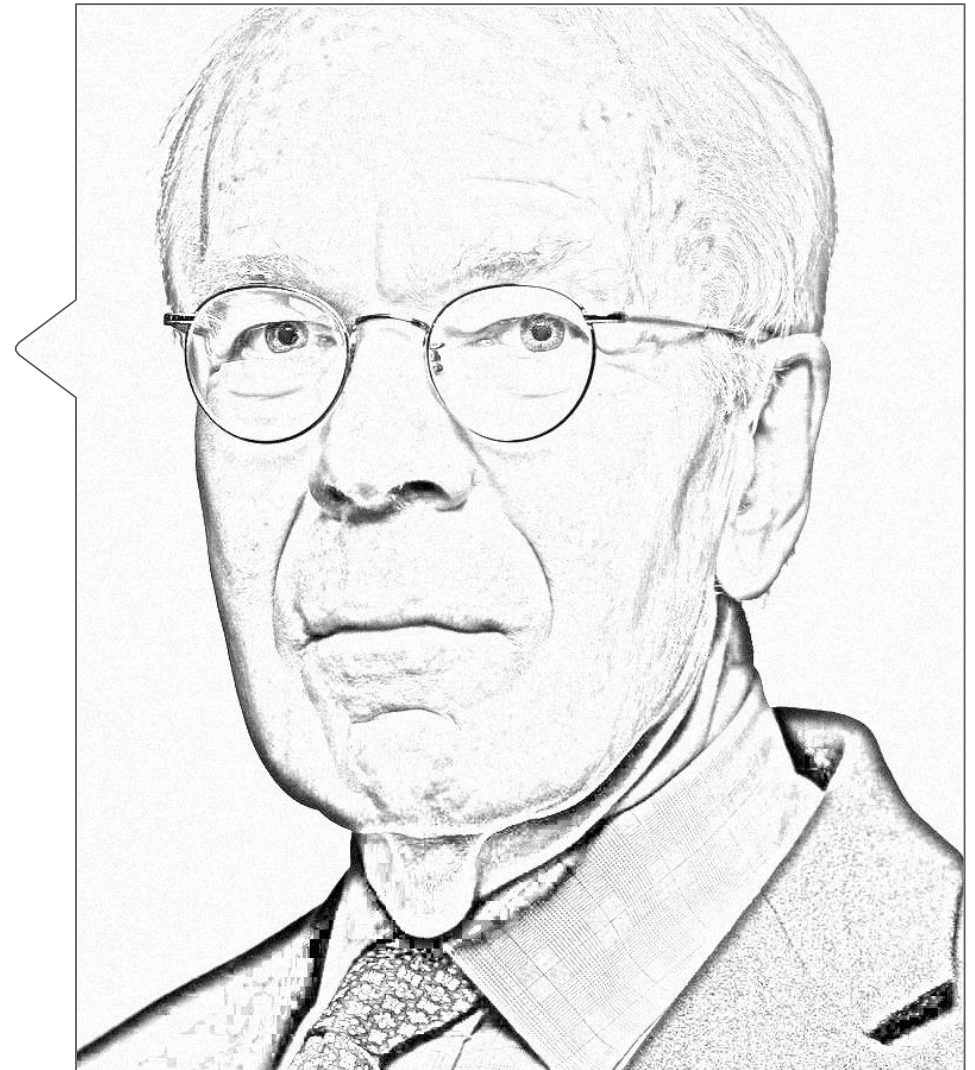


## Voormalig vicevoorzitter van de Raad van State Herman Tjeenk Willink:

"We moeten van een overheid gericht op economische welvaart naar een overheid ten dienste van de democratische rechtsorde. Er is een paradigmawisseling nodig.

Dat betekent dat ambtenaren een overheidsfunctie hebben en daar ook kennis over hebben. En we moeten allemaal de democratische principes weer kennen.

De burger is meer dan de kiezer van een representatieve democratie of een klant van de overheid."





## Eenheidsmanager Maatschappelijke Ondersteuning gemeente Dalfsen Karin Lautenbach:

"We werken in Dalfsen nog erg ambtelijk, vanuit de regels en het beleid. Volgens mij kunnen we anders kijken naar wijken, budgetten en inwoners.

Kunnen we niet naar de wijk gaan en vragen waar behoefte aan is?"

Uit een gesprek met de projectleider Bestuurlijke Vernieuwing.





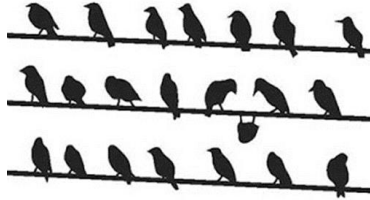
# Festina Lente 20 mei 2019 Stadsgehoorzaal Kampen

Inspiratiemiddag Studio Vers Bestuur en de gemeente Kampen. Danielle Braun, corporate antropoloog en schrijver managementboek van het jaar (De Corporate Tribe) sprak over Deep Democracy: daarbij neem je wel een besluit op basis van de meerderheid, maar ga je het gesprek aan met de minderheid om te kijken hoe deze toch mee kan doen. Ze vergelijkt dit met het Afrikaanse kampvuorgesprek waarbij de Chief iedereen bij elkaar roept, iedereen hoort (de bijeenkomst duurt zolang als het duurt) en zich vervolgens terugtrekt en een besluit neemt. Participatie gaat om goed verwachtingsmanagement en oprechte aandacht.

Alinda van Bruggen, Gepromoveerd socioloog, architect van THiNK! liet het belang zien van vooraf goed nadenken over het doel van participatie en de vier kernvragen van THiNK! die daarbij helpend zijn. Zie verder onder D. Raadsexcursie.



## Corporate antropoloog en schrijver Danielle Braun:



"Harry is het ene vogeltje dat op de kop hangt. Die ander, de tegenstem. We zeggen vaak tegen hem: 'Doe eens normaal!' We weten niet of Harry gek is of briljant. Zonder Harry geen vernieuwing. Harry is het venster op bestuurlijke vernieuwing en innovatie. We hoeven Harry niet zijn zin te geven, maar welke wijsheid zit er in Harry die je kunt gebruiken in je meerderheidsstandpunt?"

Aandacht is het nieuwe goud. Dat besef is wat participatie en bestuurlijke vernieuwing is."



**Socioloog en lid directieteam  
adviesbureau WagenaarHoes  
Alinda van Bruggen:**

"Raadsleden roepen vaak: 'Participatie: JA! En denk aan de ouderen, jongeren, zet digitale middelen in en ga met de bus de wijk in.' Maar dit zijn stokpaardjes die je laten vergeten wat je doel is met die participatie en wie er verantwoordelijk voor is."





# Omgevingswetdag 6 juni 2019 provinciehuis Zwolle

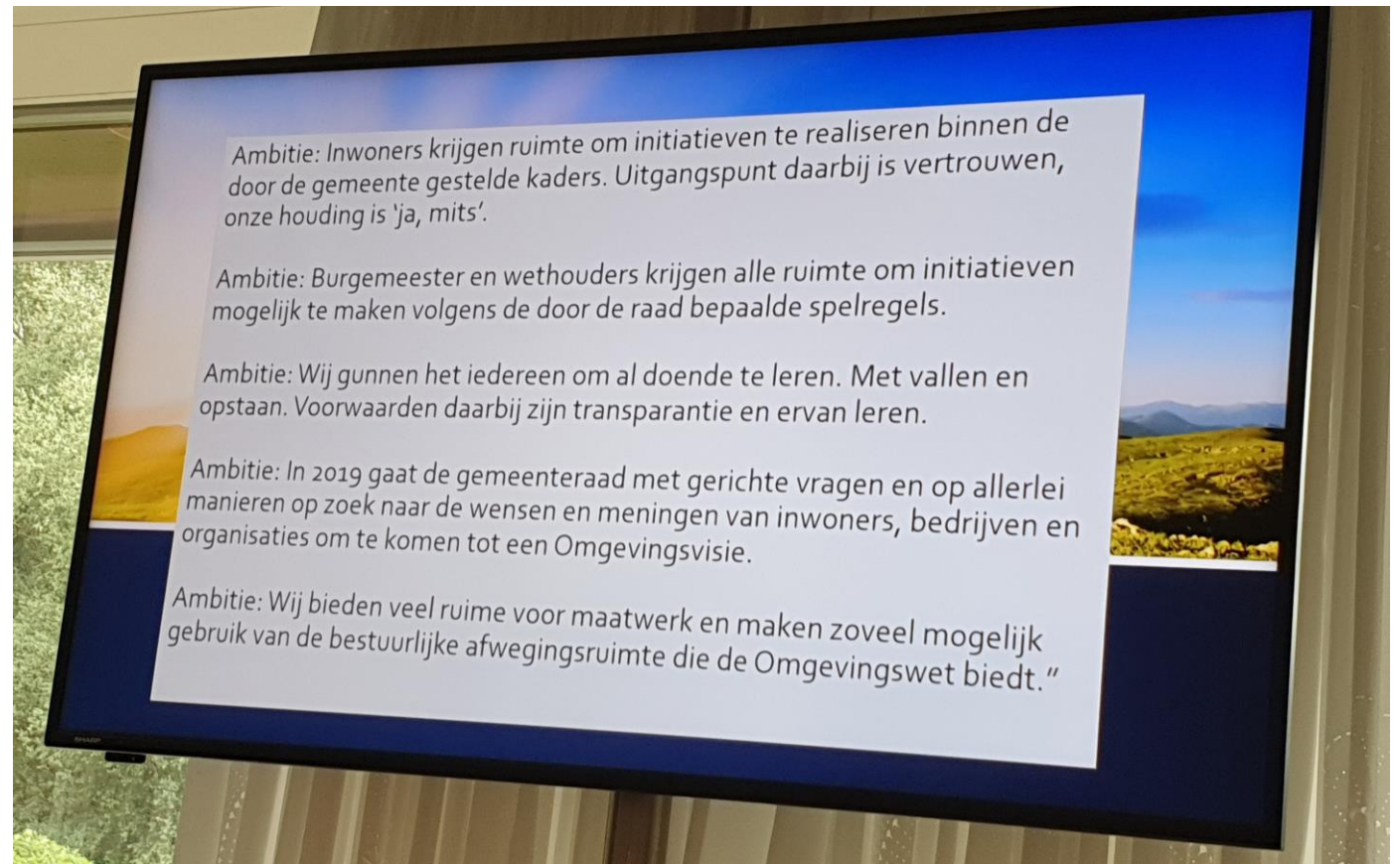
Raadsadviseur van de gemeente Berkelland Marina Stel vertelde hoe de raad positie heeft ingenomen bij de invoering van de Omgevingswet. Het ambitiedocument is kaderstellend en daarom is de raad aan zet.

Er is een a-politieke raads werkgroep ingesteld die verantwoordelijk was voor het proces en die het document ook schreef. De raads werkgroep ging over de vraag wel of niet participatie en de rol van de raad. De inhoudelijke discussie werd gevoerd tijdens bijeenkomsten met de voltallige raad.

Het ambitiedocument is unaniem door de gemeenteraad van Berkelland aangenomen.

De werkgroep selecteert ook het bureau dat het opstellen van de omgevingsvisie gaat begeleiden.

[Lees hier het Ambitiedocument van de gemeente Berkelland](#)



# Kennisfestival 20 juni 2019, Deventer

Het Kennisfestival had dit jaar een lijn Bestuurlijke Vernieuwing, georganiseerd door Studio Vers Bestuur.

Daan Jacobs is onderzoeker en docent Bestuurskunde aan Tilburg University. Hij doet onderzoek naar de effectiviteit van burgerparticipatie en opkomstbevordering. Zijn conclusies: een duidelijk mandaat, een duidelijke rol in het bestuurlijk proces, toewijding (vooral van bestuurders) en een duidelijk doel (niet innoveren om het innoveren) bepalen of democratische innovaties effectief zijn of niet.

Journalist Marc Chavannes kreeg de zaal doodstil met zijn indrukwekkende betoog over hoe de overheid weer de regie moet pakken. Er is veel wantrouwen in onze samenleving. Het wantrouwen is de afgelopen decennia de basis van ons systeem geworden. We moeten dringend af van alle controlemechanismes in de overheid. Het liberalisme en het marktdenken heeft zijn grenzen bereikt. Het hele systeem moet naar een afkickkliniek. Hij roept iedereen op om vanaf zijn of haar plek over dit thema na te denken en het aan te kaarten. Waarom moet de jeugdzorg aanbesteed worden? Waarom is de rechtspraak een productiefabriek geworden? Dit tast de Trias Politica aan. Innoveren in democratie is goed, maar beter is het nog om de discussie over dit thema aan te gaan.

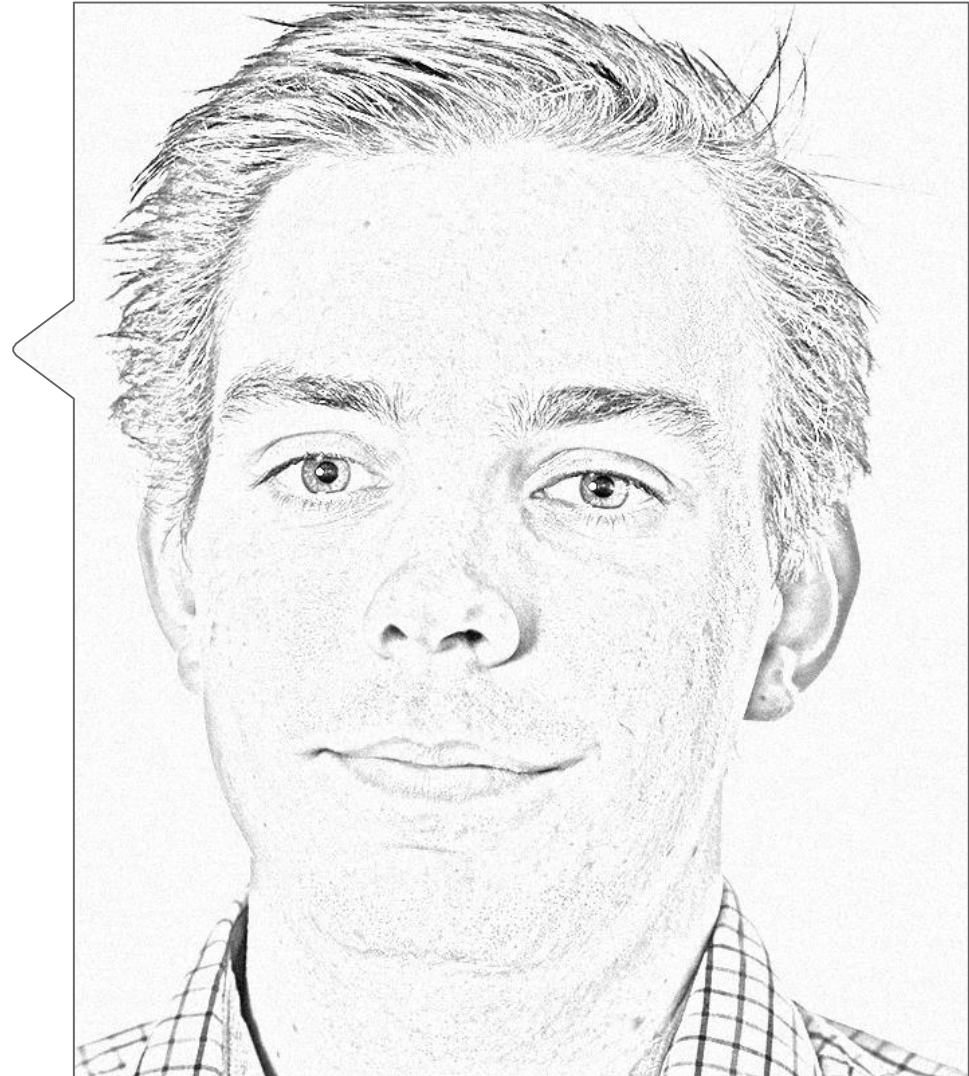




## Onderzoeker en docent Bestuurskunde Daan Jacobs:

"Innovatie is een middel om een doel te halen.

Geef innovatie de ruimte. Innoveren is niet altijd direct succesvol. Sommige innovaties hebben tijd nodig, andere werken echt niet, maar geef ze de tijd en evalueer pas na een tijdje."





## Journalist (De Correspondent) Marc Chavannes:

"Gemeenten: ga door met democratische innovaties. Maar realiseer je: democratie is een houding. Betrek iedereen bij het publieke debat, maar beslis als volksvertegenwoordiger. De essentie van democratie is rekening houden met de minderheid. Je komt dan terug bij vertrouwen. Vertrouwen dat anderen ook het algemeen belang kunnen afwegen tegen het eigenbelang.

Democratische vernieuwing heeft geen zin als we niet ook overal de doorgeschoten marktwerking aan de orde stellen. Te beginnen met de politici!"



# D. Raadsexcursie

28 juni 2019, Zwolle



## Proceskaders participatie

Het denkmodel (met app) THiNK! biedt de mogelijkheid om gestructureerder met participatie om te gaan en is een hulpmiddel om vooraf heldere keuzes en kaders te stellen. Het model is gebaseerd op vier hoofdvragen die in samenhang met elkaar beantwoord moeten worden voordat je een participatietraject start.

- 1) Wat willen we ophalen met het participatieproces? (Inzicht in belangen die geraakt worden, inzicht in wensen m.b.t. toekomstige ontwikkelingen, draagvlak peilen, acceptatie bevorderen);
- 2) Wie moeten betrokken/gehoord worden? (Belanghebbenden, deskundigen, inwoners, ondernemers, jongeren, georganiseerde verbanden/belangengroepen);
- 3) Wie is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het proces? (De initiatiefnemer, de wijk of buurt, de gemeente: dit is afhankelijk van het doel dat je bij vraag 1 hebt gekozen en wat je bij vraag 4 kiest);
- 4) Wat doen we met de opbrengsten? (Input voor eigen oordeelsvorming, meerderheidsvoorkeur bepaalt het besluit, kennis en ervaring benutten voor uitwerken advies, voorstel of beleid.)



Het gaat om de samenhang:

Als je als doel hebt bij vraag 1 om wensen m.b.t. toekomstige ontwikkelingen op te halen, dan kun je hier best bepalen dat de meerderheidsvoorkeur in het participatieproces het besluit bepaalt. Maar als dat zo is, dan is dat ook je raadsbesluit!

Door deze kaders mee te geven kun je ook meteen verwachtingen managen: de deelnemers weten dan dat ze in dit voorbeeld gezamenlijk het besluit nemen. Je kunt er ook voor kiezen om die info als input voor het uitwerken van het voorstel of beleid te gebruiken. Dan neemt de raad nog steeds het besluit. Dat is dan ook de boodschap bij aanvang van de participatie: u geeft input mee voor het toekomstig beleid, maar de raad beslist uiteindelijk.



# Aan de slag met participatie

## denkstappen

bepaal per project, per thema, per onderwerp

### Waarom?

Waarom willen eigenlijk interactie met de mensen?  
Snappen alle betrokkenen waarom we dit doen?  
Waarom zit dit onderwerp op welke positie op de 'Participatieladder'?

### Wat?

Wat zijn de 'spelregels' in dit geval?  
Wat is wiens rol, houding, mandaat en verantwoordelijkheid?  
Wat is het verwachtingsmanagement?

### Wie?

Met wie willen je deze klus gaan klaren?  
Inwoners of partners zijn niet één soort mensen.  
Wie ben jij?  
Belevingswerelden van anderen?  
Doelgroepsegmentatie!

### Hoe?

Je kunt pas echt bepalen hoe je het gaat doen  
na het bewust doorlopen van de bovenstaande stappen.  
Een eerdere keuze voor 'gedegen' of 'ludieke'  
aanpakken is vaak verspilling van geld en energie



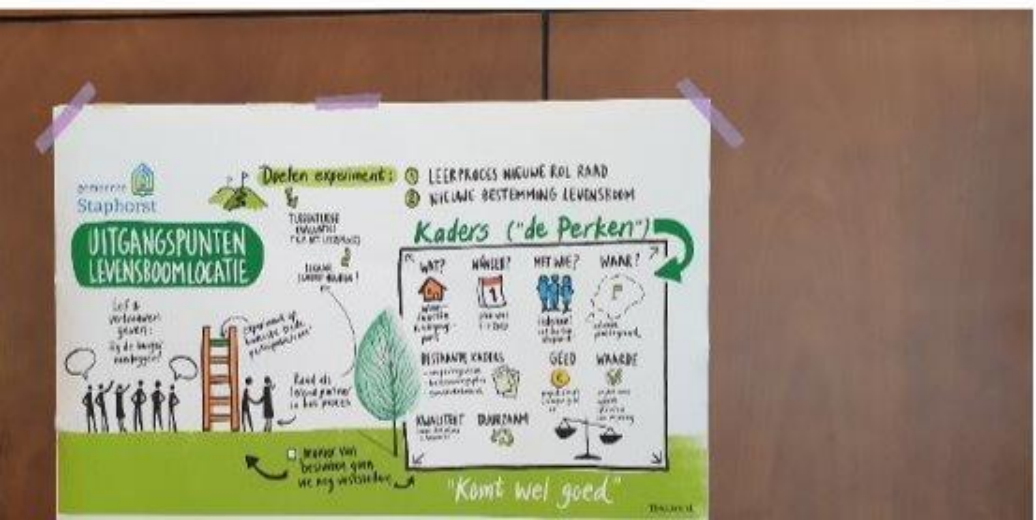




Het spel **Blik op Bestuur** onder leiding van **Studio Vers Bestuur**



(Ook met MT gespeeld, inclusief uitleg proceskaders participatie.)

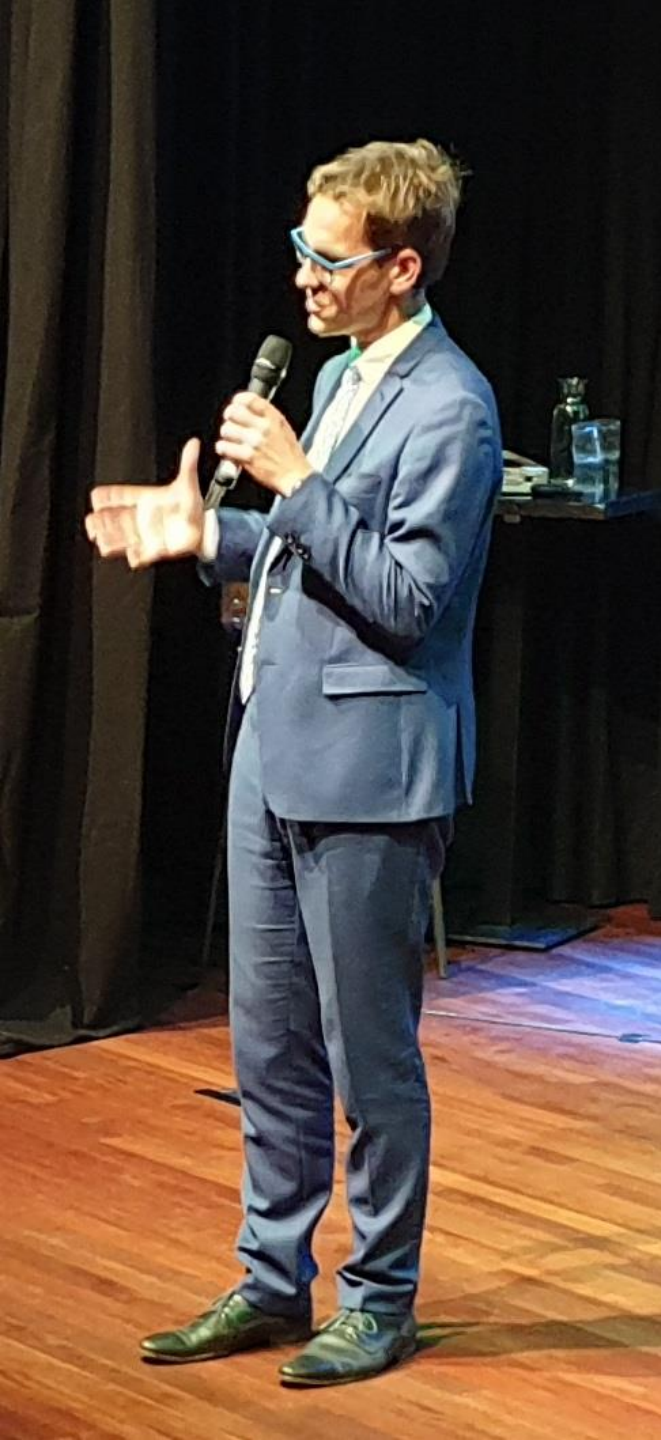


# E. Paneldiscussie

16 september 2019, Theater De Stoomfabriek Dalfsen







**Arne van Hout, gemeentesecretaris Nijmegen (Bronckhorst): De rol van de raad verschuift van de achterkant naar de voorkant**

Bronckhorst is een herindelingsgemeente met 37.000 inwoners en 44 kernen. We kregen te maken met problemen als gevolg van de krimpende bevolking. Van meet af aan hebben we gezegd dat we die opgave niet alleen gingen doen, maar met de inwoners samen. Je weet op voorhand niet wat er uit zo'n proces gaat komen, dus is het belangrijk dat je aan de voorkant grenzen en kaders stelt en de raad moet goed bedenken waar ze op wil sturen. In dit geval koos de raad ervoor om een minimum te bepalen wat er aan voorzieningen in elk dorp aanwezig moet zijn. Binnen die grenzen zijn we het gesprek aan gegaan.

Deze werkwijze had grote gevolgen voor de hele organisatie. Zo zijn we met gebiedsambtenaren gaan werken. Zij gingen in gesprek met inwoners, haalden wensen, behoeften, ideeën en problemen op in de wijken en vertaalden gemeentelijk beleid naar die wijken toe. Gedurende het proces zijn we ons ook gaan realiseren dat inwoners niet geïnteresseerd zijn in beleidsnota's, maar of de dokter dichtbij is en het afval wordt opgehaald. Wat wij in gemeenteland fout doen is dat wij in het college en in de raad bezig zijn met beleidsstukken en daar ook op willen sturen, om vervolgens die uitvoering over te laten aan ambtenaren. Wij moeten leren dat het beleid er is om de uitvoering te laten excelleren. Dat is waar je het voor doet. Dat is een makkelijk zinnetje, maar daar zit een wereld achter van wat dat betekent voor een organisatie.

De voorkant van besluitvorming werd steeds belangrijker voor de raad en de achterkant werd minder belangrijk. Dat was ingewikkeld, want het gebeurde dat er aantal inwoners fel tegen een bepaald besluit was en ook kwam inspreken. Het was toen voor de raad lastig om te zeggen dat er vooraf kaders zijn gesteld en dat we het nu dus ook op die manier gingen doen. Natuurlijk heb je als raad het recht om op het eind een ander besluit te nemen, maar de volksvertegenwoordigende en representatieve rol van de raad gaat wel meer naar de voorkant. In het gesprek met de dorpen, het ophalen wat er leeft en ervoor durven kiezen dat het dan ook verschillend gaat in die dorpen. Het is de rol van de raad om te beoordelen of een voorstel past bij de lokale gemeenschap. Als raadslid zit je met je voeten in de samenleving en weet je als geen ander wat er speelt.

Voorheen was het in Bronckhorst vanwege het dualisme niet gebruikelijk dat ambtenaren in gesprek waren met raadsleden. Dualisme wordt dan verward met duelisme. Dualisme betekent dat je respect hebt voor ieders rol, maar dat je er ook van overtuigd bent dat je één gemeente bent en dat je het allemaal voor die inwoner doet. De inwoner maakt het niet uit of hij met de wethouder of een raadslid spreekt: het is allemaal de gemeente. Daarom hebben we gezamenlijke sessies ingesteld met raad, college en MT. Het is belangrijk om elkaar te kennen en te vertrouwen op elkaars kennis, kunde en rol. Die sessies helpen enorm in de onderlinge samenwerking.

**Gemeentesecretaris van de gemeente Nijmegen (voorheen Bronckhorst) Arne van Hout:**

“Kopieer niet wat een ander doet. De grootste kracht in het vernieuwen van je lokale democratie ligt bij die lokale gemeenschap. Doe dat wat bij jouw gemeenschap past. En durf te accepteren dat er binnen de gemeente verschillen ontstaan.”





## Wieke Paulusma, raadslid voor D66 in Groningen: Maak je volksvertegenwoordigende rol minder politiek

'We blame society, but we are society.' Wij als raadsleden zijn ook inwoners. Naast de drie bekende rollen van een raadslid heb ik drie aanvullingen:

- 1) Kantoor buiten de deur. Het gebeurt buiten het gemeentehuis. Er gebeurt veel in de wijken, kijk hoe je daar als raadslid bij aan kunt sluiten. Groningen besloot de eerste rookvrije stad te worden. Als inwoner mobiliseerde ik mijn eigen straat en gebruikte de connecties op het stadhuis om zaken als de rookvrijborden geregeld te krijgen. Daarop wilde de school meedoen en het sportpark in de wijk en zo ontstond er, doordat ik beide petten van inwoner en raadslid gebruikte, een beweging en werd beleid ineens praktisch.
- 2) Wees zelf vaker het proefkonijn. We vragen veel van inwoners (inloopavonden, op -en inloopjes etc), wordt zelf ook onderdeel van een experiment. In Groningen zijn we gaan experimenteren met een coöperatieve wijkraad van elf gelote inwoners en 6 gelote raadsleden die het mandaat hebben om te besluiten zoals de wijk zou besluiten op alles wat een wijk een wijk maakt, van wipkip tot woningbouw en infrastructuur. Als gemeenteraad hebben wij het vertrouwen dat de wijkraad besluit zoals de wijk zou besluiten en wij draaien besluiten dus ook niet meer terug.
- 3) Stel als raad nog meer kaders dan je al doet. Zit niet alleen je college achter de broek, maar wees ook duidelijk naar inwoners. Dat is niet vervelend, maar noodzakelijk: als het niet duidelijk is wat jij van mij mag verwachten en ik van jou, dan is het altijd een teleurstelling. Kaders stellen kan ook betekenen dat je als raad niet de knoop doorhakt als er conflicterende belangen zijn, maar dat je het proces gaat faciliteren om partijen er zelf in consensus uit te laten komen.





## Raadslid voor D66 in Groningen Wieke Paulusma:

"Meedoen als raadslid aan een experiment maakt ook kwetsbaar. Mensen hebben op je gestemd, zodat je jouw verkiezingsprogramma kunt uitvoeren. Maar in een experiment moet je je verkiezingsprogramma thuis laten. Dat is moeilijk. Maar welk verkiezingsprogramma dan ook gaat de problemen niet oplossen. Dat kan alleen als je depolitiseert. Bovendien zit geen burger te wachten op dat politieke geneuzel. In gesprekken met inwoners zit het verkiezingsprogramma vaak in de weg."





### **Jan Hendrik Jansen, directeur van Dorpswoark: de oplossing is de dialoog**

Dorpswoark ondersteunt initiatieven die de leefbaarheid op het Friese platteland versterken.

Ik ben van de babyboomgeneratie. Heel veel ambtenaren en politici van mijn generatie maken al jaren de dienst uit. In de jaren '80 van de vorige eeuw is een ambtelijke elite ontstaan met een goed hart en die het beste wil voor de mensen. Er is toen een houding ontstaan in dat ambtelijke apparaat van: wij weten wat goed voor je is en doe maar gewoon wat wij zeggen. Dat heeft zich ingevreten in de samenleving en de overheid. Die houding is er nog steeds niet uit en krijg je er ook heel moeilijk uit.

Toen ik vijf jaar geleden bij Dorpswoark ging werken kreeg ik te maken met jonge mensen die energiecoöperaties aan het opzetten waren en die zich niets gelegen lieten liggen van organisaties als Dorpswoark of gemeenteambtenaren. Energiecoöperaties ontwikkelen een nieuw financieringsmodel, waarbij je minder afhankelijk bent van subsidies. Het geld dat verdient wordt, gaat terug in de maatschappij. Dat past niet in het ambtelijk denken van mijn generatie. Ambtenaren weten niet hoe ze met dit soort initiatieven om moeten gaan.

De oplossing is de dialoog. Drie jaar geleden ben ik samen met mijn medewerkers van Dorpswoark begonnen met oefenen. We hebben oplossingsgericht werken ingevoerd. Ik heb goed leren luisteren. Als je luistert kun je het gesprek voeren en kun je samenwerken. Aan de voorkant moet duidelijk zijn dat je wilt samenwerken.



## Directeur Dorpswoark Jan Hendrik Jansen:

"Als je luistert en respect hebt voor elkaar, kun je het gesprek voeren en vooraf de randvoorwaarden en grenzen gezamenlijk stellen. Daarom is mijn tip aan gemeenteraadsleden, collegeleden en ambtenaren: volg allemaal een training oplossingsgericht werken. Als je elkaar echt kent, ga je ook samenwerken."





## Paneldiscussie naar aanleiding van de pitches: als raadslid meedoen aan initiatieven en hoe elkaar leren kennen leidt tot voor het eerst stemmen

Hoe sluit je als gemeente en als raadsleden nu aan op initiatieven die zich zelfmelden?

Jan Hendrik: 'Door te luisteren. Het is luisteren naar elkaar. De initiatiefnemers moeten ook begrijpen dat de raad niet meer mogelijkheden heeft dan de grenzen die ze moeten stellen.'

Wieke: 'Door mee te doen. Doe mee aan het initiatief en ervaar waar mensen tegenaan lopen. Dat hoort ook bij volksvertegenwoordiger zijn: erbij zijn en kijken wat je eraan bij kunt dragen. Als het plan dan later in de raad komt, ga ik er net zo mee om als alle andere plannen. Want ik zorg dat het geen 'Wiekeplan' wordt. En als het ingewikkeld wordt, neemt een collegeraadslid het van mij over.'

Arne: 'Er zijn situaties waarin je tegen zo'n initiatief moet zeggen: dat kan niet en dat gaan we niet doen. Dat is een taak van de raad. Het is ook niet zo eenvoudig als het soms voorgesteld wordt. Het is niet: DE samenleving waarmee je HET gesprek voert en waar dan een oplossing uitkomt waar iedereen blij mee is. Je krijgt te maken met weerstand of een groepje inwoners die het anders wil. Het is ingewikkeld.'

Raadslid Luco Nijkamp brengt in dat het ook gevaarlijk kan zijn, omdat je potentiële tegenstellingen in de wijk introduceert. Als raad ben je gekozen om met elkaar te discussiëren. Soms ben je het niet met elkaar eens, maar dan drink je na afloop samen een borrel. Dat is anders als je in een wijk woont en daar bewonersgroepen tegenover elkaar komen te staan. Hoe ga je daarmee om?

Wieke: 'Bij alle experimenten die we in Groningen doen, hebben we externe begeleiding ingehuurd. Daarnaast hebben we als gemeente gezegd dat als het moeilijk wordt, mensen ons kunnen bellen en dan komen wij hen helpen. Je hebt commitment met elkaar. Ook in de coöperatieve wijkraad gaan dingen mis. Hoogopgeleiden en mensen zonder baan hebben alleen al ruzie omdat ze van alles van elkaar vinden. Maar het feit dat ze elkaar leren kennen is al mooi. In de wijkraad zat ook vrouw, type blank, boos en ze stemde nooit, want 'ze' deugen toch niet. Afgelopen november heeft ze voor het eerst gestemd. Ze had raadsleden leren kennen en gezien dat ook zij 's nachts ergens wakker van liggen. Ze heeft ook haar buurvrouw meegenomen naar het stembureau. Als politicus krijg je zo iets nooit voor elkaar.'



## Tops en tips van vier inwonerinitiatieven

We vroegen Nieuwleusen Synergie, de werkgroep Westerhof in Dalfsen, Duurzaam Hoonhorst en Plaatselijk Belang Lemelerveld-Dalmsholte om een tip en een top te benoemen over de samenwerking met de gemeente Dalfsen: wat gaat goed en wat kan beter?





Nieuwleusen  
*Synergie*

**Top:**

Toen we als coöperatie startten kwamen we als vrijwilligers aan tafel bij de professionals, de ambtenaren. We werden gezien als een soort speeltuinvereniging. Dat is in de jaren gelukkig heel snel veranderd. We zitten nu als gelijkwaardige partners aan tafel, als vrijwillige professionals die iets voor de omgeving willen doen. We hebben samen met de gemeente Dalfsen heel veel bereikt en met hun hulp zijn we zo ver gekomen.

**Tip:**

Probeer zo min mogelijk bureaucratisch te worden. Er zijn veel regels in Nederland. Laat innovatieve ideeën niet verzanden in bureaucratie, maar faciliteer ze.



# Tips en tops Westerhof

- ▶ Wat gaat goed: enthousiaste bewoners die actief meedenken en -werken aan het plan
- ▶ Gemeente neemt tijd en ruimte om onze plannen aan te horen en mee te denken over oplossingen
- ▶ Wat kan beter: al met al een traag proces; hoe krijg je vanuit verschillende disciplines alle neuzen in dezelfde richting
- ▶ Meer ondersteuning vanuit de gemeente bij zaken waarbij je niet kunt verwachten dat buurtbewoners daarvoor over voldoende expertise beschikken

# Top



## Samenwerking met de Dalfser duurzame dorpen en jaarbudget

Lef. Leren. Samen. Gewoon doen.



DUURZAAM  
OUDLEUSEN



Nieuwleusen  
Synergie

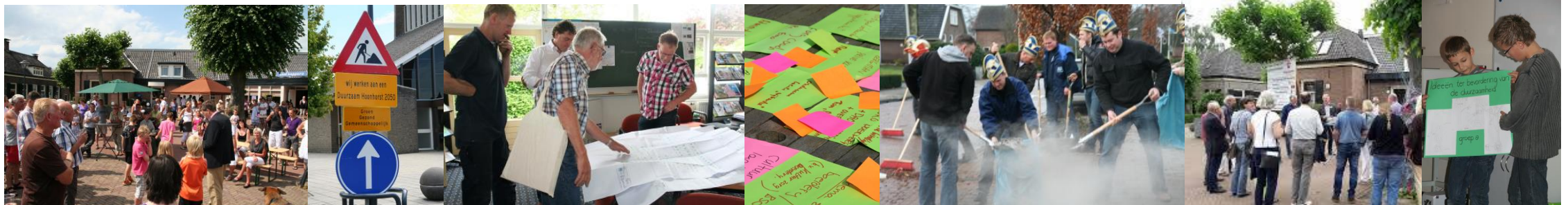


gemeente **Dalfsen**

# Tip

## Maak echt gebruik van de kracht & kennis in de samenleving

Ze vermag meer dan u zelf alleen kunt







# PLAATSELIJK BELANG

Lemelerveld & Dalmsholte

## Top:

Ook al hebben we relatief minder contact met de raad, als er zaken spelen die bijvoorbeeld gevoelig liggen, dan weten we elkaar in de regel goed te vinden.

## Tip:

We hebben veel contact met raadsleden die zelf in Lemelerveld wonen. Het zou goed zijn voor raadsleden van buiten Lemelerveld om contact te hebben met Plaatselijk Belang om te kijken wat er leeft in het dorp.

## Bestuurslid Duurzaam Hoonhorst Antje Kingma:

"De gemeente Dalfsen heeft het lef gehad om elk duurzaam initiatief in elk dorp een eigen budget te geven. Wij beheren als Duurzame Dorpen gezamenlijk dat budget en beslissen er ook gezamenlijk over. Dat is top en dat is bestuurlijke vernieuwing. Dat zou meer moeten gebeuren."



## Voorzitter Plaatselijk Belang Lemelerveld - Dalmsholte Erik Jansen Holleboom:

"We zijn een klassieke bewoners-organisatie. Gaandeweg de avond dacht ik: 'misschien zijn wij zelf wel toe aan bestuurlijke vernieuwing.' Misschien kunnen we samen optrekken in het traject bestuurlijke vernieuwing."





## Paneldiscussie naar aanleiding van de tops en tips van de inwonerinitiatieven: doe jezelf als Dalfsen niet tekort.

Wat vind je van de oproep van Antje om meer gebruik te maken van de kracht die in de samenleving zit?

Burgemeester Erica van Lente: 'Dat is de kunst. Andersom is het ook zo dat inwoners niet altijd het beste idee hebben. Als gemeente moet je openstaan voor het idee dat er veel kennis en kunde in de samenleving zit. Andersom moet je als inwoners het vertrouwen hebben in ambtenaren die er voor hebben doorgeleerd. Het één sluit het ander niet uit. Je moet open staan voor elkaar.'

Antje: 'Ook in Hoonhorst zijn we verschillend en zijn we het lang niet altijd met elkaar eens. Maar net als de raad gaan we in gesprek met elkaar en begrijpen we elkaars mitsen en maren. Het is niet 'wij-zij' het is wij met z'n allen. Erik hadt het over bestuurlijke vernieuwing. We hebben in Hoonhorst veel verschillende stichtingen en verenigingen. We zijn nu in gesprek met elkaar wie welke rol en verantwoordelijkheid heeft.'

Jan Hendrik: 'Ik krijg de indruk dat Dalfsen een hele toffe gemeente is.'

Arne: Ik sluit me daarbij aan. Ik denk dat jullie jezelf niet tekort moeten doen. Er zitten hier een aantal voorbeelden van hoe je als gemeente en samenleving met elkaar in gesprek bent. Dat is lang niet overal zo.'

Antje: 'Wat wij graag zouden willen is een buurtmanager of een omgevingsmanager. Geen contactpersoon, maar iemand die zowel in de buurt zit als in het gemeentehuis en de brug tussen beide is.'

Wim Valk van de werkgroep Westerhof: 'Wij hebben een vaste contactpersoon. Ons plan vereist dat er meerdere ambtenaren nodig zijn, vanuit verschillende expertises. Daarom hebben we een breed overleg. Dat overleg is nu al twee keer uitgesteld omdat te weinig mensen op die data beschikbaar waren. Alleen dat al is moeilijk te realiseren. Je hebt een vaste contactpersoon nodig die mensen in het gemeentehuis enthousiast kan maken. Ik vind de term 'manager' overigens een vreselijk woord. Als werkgroep worstelen we ook nog wel met het draagvlak voor onze plannen. In de werkgroep zitten 7 mensen, maar we hebben in totaal 34 aanwonenden. De kunst is om met een plan te komen dat door het grootste deel gedragen wordt. Ik hoop dat de gemeente ons daarbij wil helpen.'

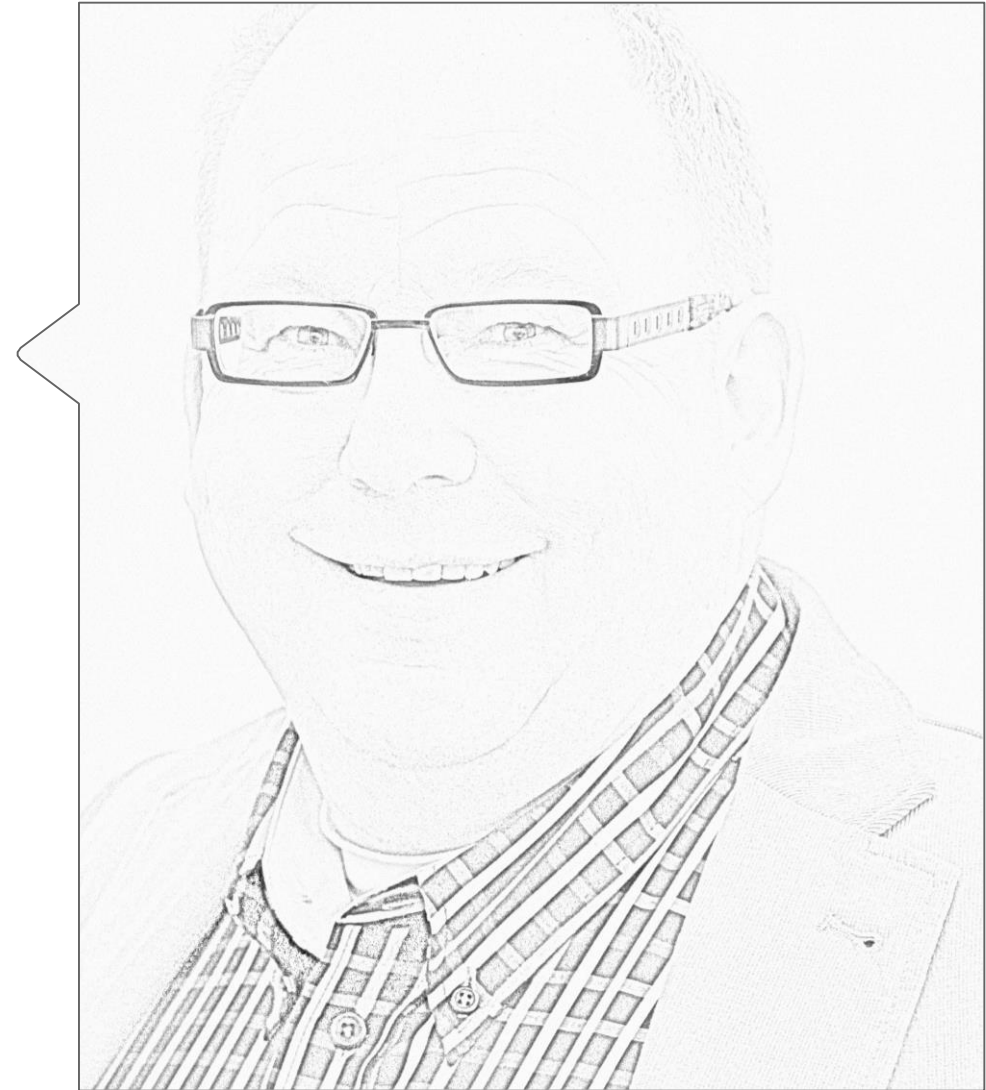


Erik: 'Al die initiatieven zijn mooi en het is mooi als de gemeente die kan ondersteunen en faciliteren. Maar er zijn ook dingen die moeten gebeuren en waarbij niet direct een bewonersinitiatief staat te zwaaien om dat te gaan doen. De raad heeft wat mij betreft daar nog steeds een grote rol in.'

Op de vraag van Antje hoe zij het raadsleden makkelijk kunnen maken zodat Duurzaam Hoonhorst haar verhaal kan vertellen stelt raadslid Gerrit-Jan Veldhuis voor dat de Plaatselijk Belangen en de politiek elkaar periodiek zouden moeten zien te treffen.'

## Raadslid Jos Ramaker:

"Na vanavond wil ik nog meer de boer op. Meer het gemeentehuis uit. Inwoners zitten niet te wachten op die dikke beleidsstukken. We moeten tussen de mensen staan en luisteren wat er gezegd wordt."



## Raadslid Gerrit-Jan Veldhuis:

"De grootste uitdaging is het loslaten. En dat loslaten betekent dat wij als raad, maar ook als ambtelijke organisatie, bereid moeten zijn om dat wat er uit zo'n initiatief komt een kans te geven."





## Raadslid Ingrid Kappert:

"De vraag hoe je aan de voorkant beter kunt samenwerken was vanavond een thema. Daar ligt voor mij duidelijk een opdracht, hoe je dat beter kunt organiseren. Ik heb het antwoord ook niet, maar dat is onderdeel van de zoektocht die we samen hebben ingezet. We moeten de intenties die vanavond heel duidelijk aanwezig waren vasthouden en daarmee aan de slag."



## Raadslid Ben Schrijver:

"Er blijven per thema altijd verschillen per partij. Maar ik denk wel dat de sleutel zit in het luisteren, het contact, het opzoeken van mensen. Nu gaat bijvoorbeeld het bestuur van de bibliotheek alle fractiekamers af en vertelt iedere keer hetzelfde verhaal. Als we dat soort zaken kunnen depolitiseren, dan kan dat voor de samenleving en voor ons heel effectief zijn."



## Raadslid Luco Nijkamp:

"Het is geen eenheidsworst waar we voor staan. Voor elk initiatief dat in de samenleving ontstaat zullen we onszelf steeds weer moeten afvragen hoe we het gaan aanvliegen. We hebben in Dalfsen wel veel ingrediënten om de juiste mix te maken. Op sommige punten moeten we nog wat bijleren, maar ik denk dat we heel wel in staat zijn om een draai te maken."





# F. Experimenten

Natuurboerderij Nieuwleusen  
Denktank Missie & Visie



# Natuurboerderij Nieuwleusen

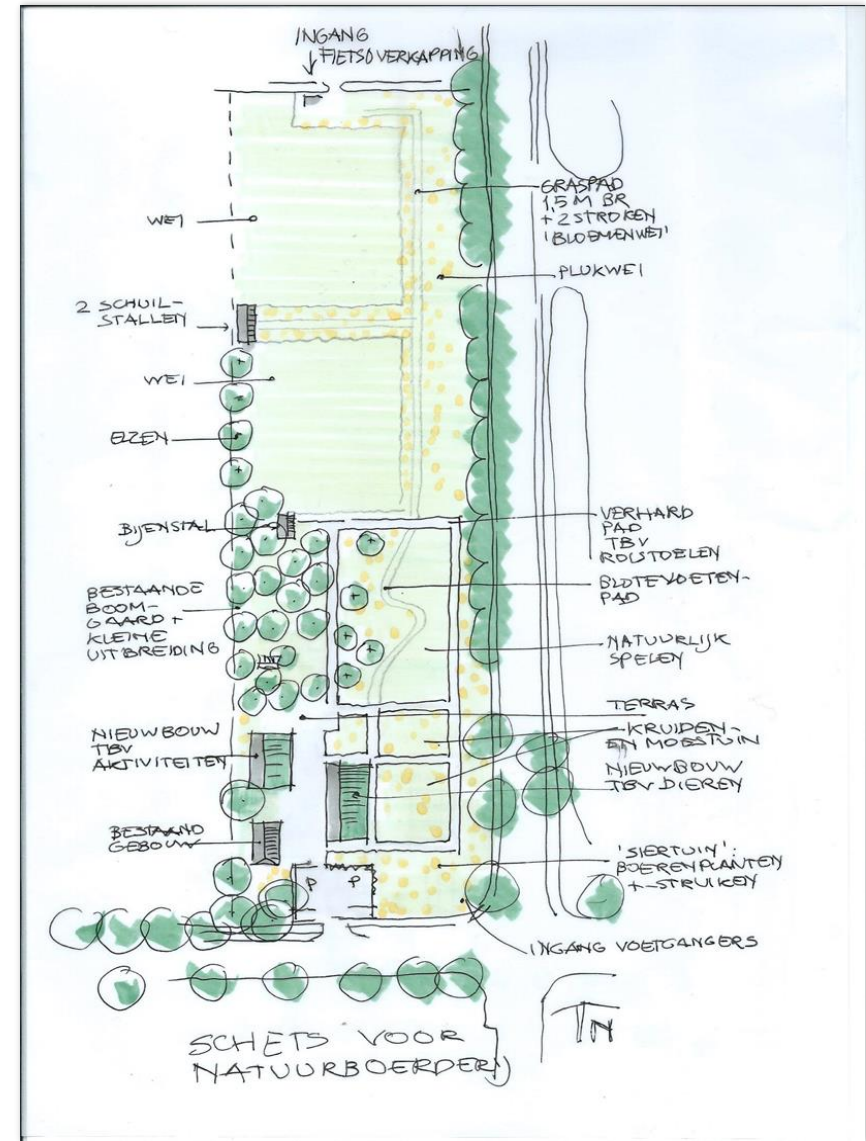
Een groep enthousiaste Nieuwleusenaren werkt onder leiding van Nieuwleusen Synergie aan de realisatie van een Natuurboerderij op de hoek van Westerveen en Boshofweg.

In het kader van de Omgevingswet heeft de gemeente Dalfsen in een pilot vanaf het begin meegekeken met dit project tot aan het indienen principebesluit.

Eén van de lessons learned: De ambtelijke organisatie worstelt met de positie en rol van de raad in een participatietraject. Een andere les is dat de kwaliteit van het participatietraject van belang is voor de kwaliteit van het besluitvormingsproces in de raad.

Eén van de aanbevelingen is dan ook om de raad in een zo vroeg mogelijk stadium te betrekken bij het initiatief. Daarnaast is het advies om een onafhankelijke procesbegeleider aan te stellen bij initiatieven die een grote impact hebben op de omgeving.

Het evaluatieverslag verschijnt binnenkort op het RIS.







## Denktank Missie en Visie

In de denktank voor de ontwikkeling van een nieuwe Missie & Visie voor de gemeente Dalfsen zitten vier inwoners, vier raadsleden en vier ambtenaren. De vier raadsleden doen dit vanuit hun volksvertegenwoordigende rol en doen dat zeer professioneel en met veel enthousiasme! Drie andere raadsleden werken op dezelfde wijze mee aan de Quick Scan Lokale Democratie (zie volgende bladzijden). Daarnaast vertegenwoordigen twee raadsleden de voltallige raad in de werkgroep raden, staten en AB's binnen de Regionale Energiestrategie West-Overijssel. Zo experimenteert de raad volop met haar volksvertegenwoordigende rol en de daarmee gepaard gaande verantwoordelijkheden.



# Quick Scan Lokale Democratie



**De Quick Scan Lokale  
Democratie geeft  
inzicht in de staat van  
de lokale democratie in  
Dalfsen.**

De Quick Scan Lokale Democratie (QSLD) start met een startgesprek met raadsleden, collegeleden, ambtenaren en inwoners. Daarna wordt de vragenlijst uitgezet bij al deze doelgroepen. De rapportage die gemaakt wordt op basis van de uitkomsten biedt inzicht in de stand van de lokale democratie en vormt het uitgangspunt voor het agenderingsgesprek. In dat gesprek (met dezelfde deelnemers als bij het startgesprek) wordt gezamenlijk besloten waar de prioriteiten de komende tijd moeten liggen en op welke punten energie moet worden gezet.

## Startgesprek Quick Scan Lokale Democratie Dalfsen

Onder leiding van Josee Gehrke, griffier van gemeente De Wolden gingen drie raadsleden en de griffier, drie collegeleden, drie ambtenaren en drie vertegenwoordigers van inwonerinitiatieven (Groen Gebogen, Duurzaam Leefbaar Lemelerveld en Plaatselijk Belang Nieuwleusen, Typisch Dalfsen was vanwege familieomstandigheden helaas verhinderd) met elkaar in gesprek over het functioneren van de lokale democratie.

Vragen die de deelnemers bezighouden zijn;

- Wat is de juiste manier om goed aan te sluiten op de samenleving?
- Past de democratie nog? Hoe houdbaar is de raad nog? Hoe kijken mensen naar de lokale politiek?
- Hoe betrek je mensen op de juiste manier?
- Hoe sluiten we in Dalfsen de directe democratie aan op de indirecte, formele democratie?
- Hoe leggen we in Dalfsen de verbinding tussen college, raad, ambtenaren en inwoners?
- Wat is er nieuw aan bestuurlijke vernieuwing? Doen we het dan zo slecht?

**DEMOCRATIE**  
*in actie*



## Uitkomsten Startgesprek Quick Scan Lokale Democratie Dalfsen

De vertegenwoordigers van de inwonerinitiatieven geven aan dat de participatie op ambtelijk niveau goed gaat. 90% gaat goed, de gemeente lost alles prima op. Het gaat soms mis als het bij de raad komt. Zoals een vertegenwoordiger stelde: 'Dan denk je dat alles geregeld is en dan komt de raad. Dan wordt het moeilijk en is het niet meer transparant. Zolang het buiten het bestuurlijke proces blijft, loopt alles prima.' Een initiatief als het JOP in Lemelerveld bijvoorbeeld begon klein in de lokale samenleving. Opdracht was om te komen met een gedragen voorstel. Dat voorstel is het hele traject doorgegaan, door college en raad en strandt uiteindelijk op insprekers in de raad. Tegelijkertijd geven alle drie vertegenwoordigers van inwonerinitiatieven ook aan dat ze belang hechten aan de volksvertegenwoordigende rol van de raad en de representatieve democratie. Die moeten we niet afschaffen. De vraag is alleen hoe we de participatieve en representatieve democratie beter op elkaar aan kunnen sluiten.

Alle partijen hebben niet eerder in een setting als deze met elkaar gesproken. We voeren in Dalfsen niet het gesprek met elkaar over dat wat goed gaat en dat wat minder goed gaat in onze lokale democratie. We concluderen dat het goed is om regelmatig in gesprek te zijn met elkaar.

Conclusie is ook dat de rol van de raad wel wat duidelijker voor het voetlicht gebracht mag worden in Dalfsen. In de krant staan de besluiten van het college. Dat de raad daarna vaak nog een rol heeft is niet altijd duidelijk. Het beeld bij inwoners is dan al gauw: 'Het staat in de krant, dus zo gaat het gebeuren.' De raad zou volgens de inwoners ook wat vaker zelf beleid mogen neerzetten, als een gezamenlijke visie vanuit de gehele raad. Wat dat betreft zou het stelsel in Dalfsen meer op de gezamenlijkheid gericht kunnen worden, in plaats van op het dualisme.



Tegelijkertijd concluderen we ook dat we in Dalfsen zelden verschillen uitvergrooten. We zoeken in de raad soms te veel naar consensus.

Wat vaak voor hoofdbrekens zorgt zijn die zaken waar geen randvoorwaarden voor zijn bepaald bij de coalitievorming. Dan is er de valkuil van het cliëntelisme. Elke partij heeft bij wijze van spreken wel een bestuurder in de bibliotheek zitten. Het gaat om kwalitatief goede besluitvorming. Elk raadslid stelt zichzelf de vraag: is dit een goed besluit voor Dalfsen?

## Lid Groen Gebogen (o.a. astbestactie) Frankwin Faber:

"We weten als inwonerinitiatief ambtenaren goed te bereiken en zij ons. Ze hebben het mandaat om met ons mee te denken."



**Lid Duurzaam Leefbaar  
Lemelerveld Gerrit  
Hoogenboom:**

"Zijn alle mensen die inspreken ook  
vertegenwoordigers van een groot deel  
van de lokale bevolking? Wie  
vertegenwoordigen zij?"





**Gespreksleider en raadsgriffier  
van de gemeente De Wolden  
Josee Gehrke:**

“Ben je als raad zichtbaar? Wil je altijd het sluitstuk blijven of wil je meer voor in het proces komen te zitten?”



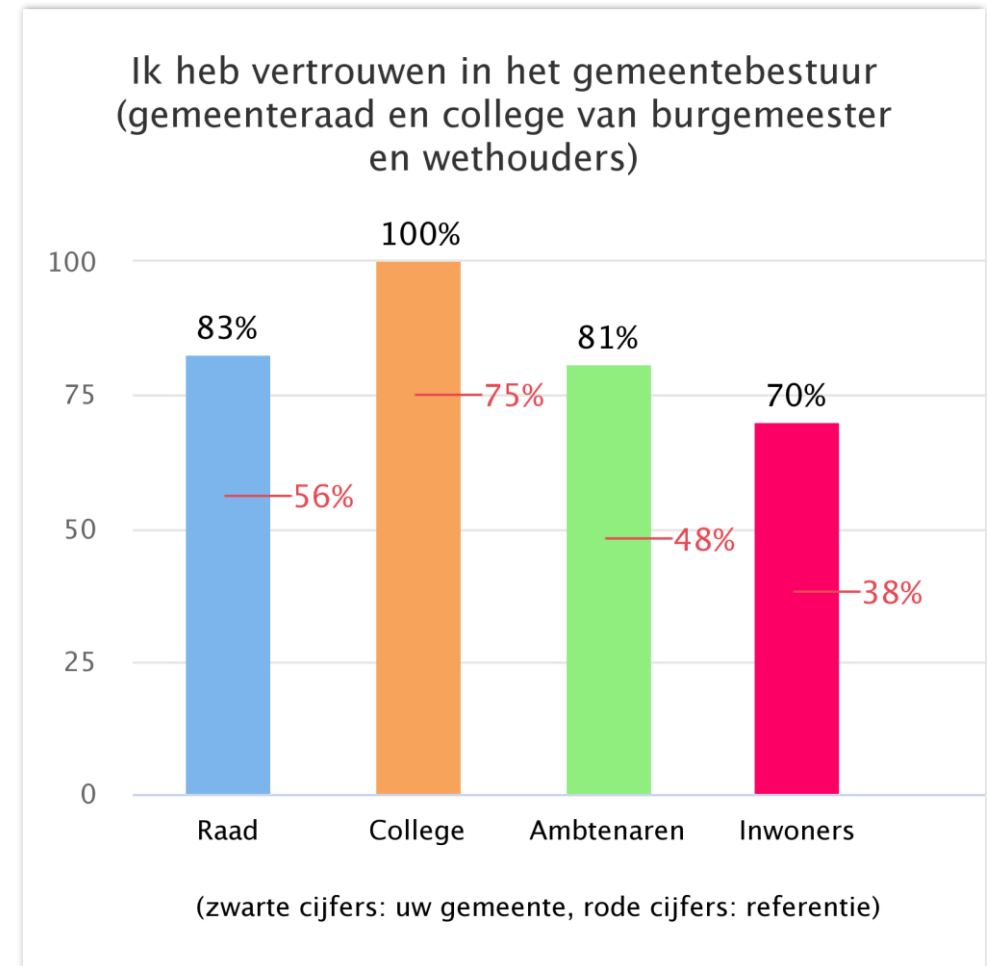
## Raadsgriffier van de gemeente Dalfsen Joost Leegwater:

"De kaderstelling door de raad richting het college is goed geregeld in Dalfsen. Het gaat om de initiatieven die van onderop komen. Hoe wil je als raad daarmee omgaan? Dat is waar de grootste uitdaging zit."



## Resultaten Quick Scan Lokale Democratie: vertrouwen

Het algemene vertrouwen in het gemeentebestuur van Dalfsen is hoog. De resultaten scoren bij alle vier doelgroepen bovengemiddeld.

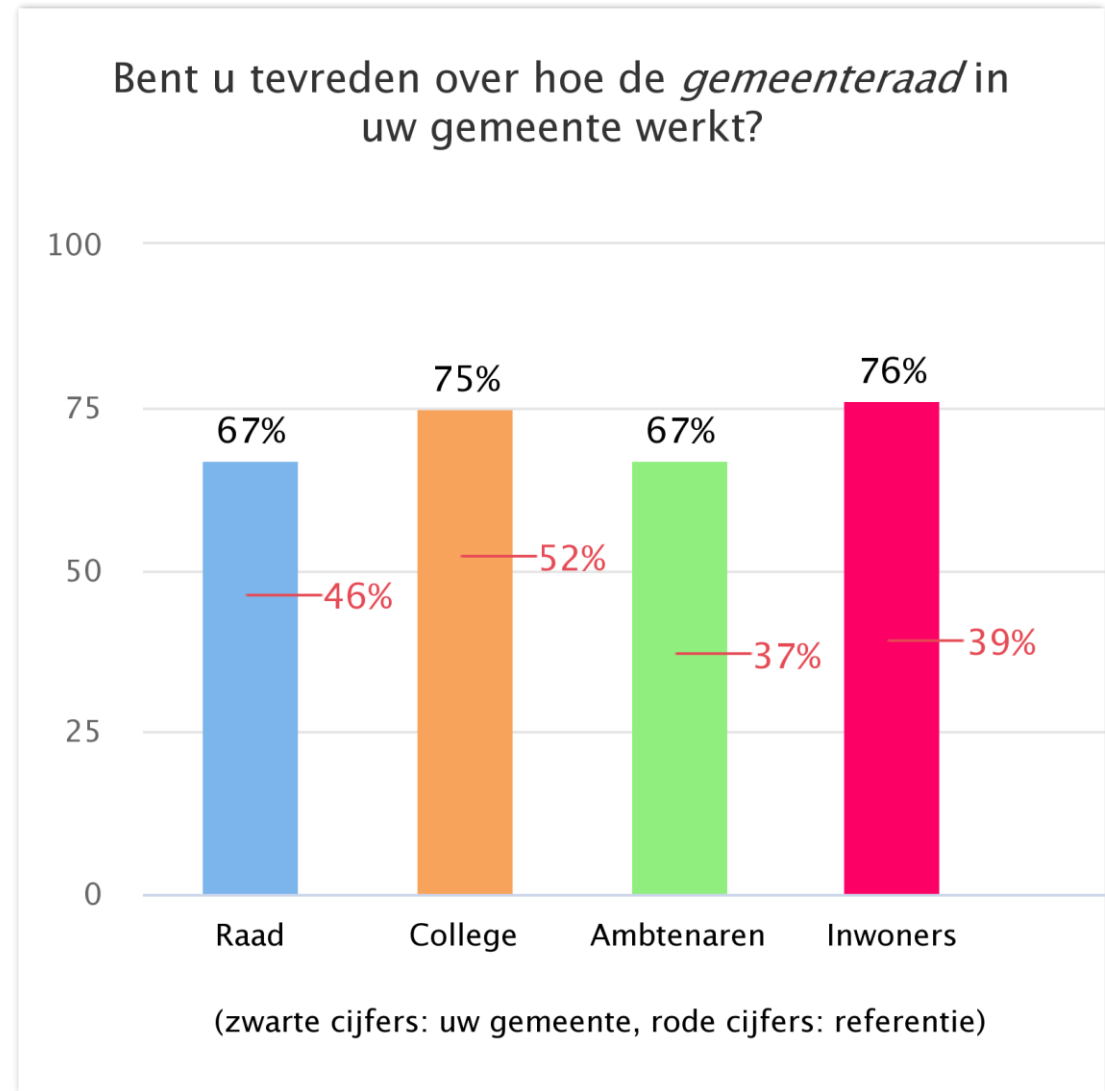




# Resultaten Quick Scan Lokale Democratie: samenwerking

Alle doelgroepen zijn meer dan gemiddeld tevreden over hoe de raad, het college en de ambtenaren werken.

Ook de onderlinge samenwerking tussen raad, college en ambtenaren wordt hoger dan gemiddeld gewaardeerd, al zijn er wel aandachtspunten. Zo is de score van de raad op alle punten lager dan die van de inwoners. Daaruit kun je aflezen dat de raad een ander beeld heeft op hoe raad, college en ambtelijk apparaat werken en samenwerken dan de inwoners zelf.

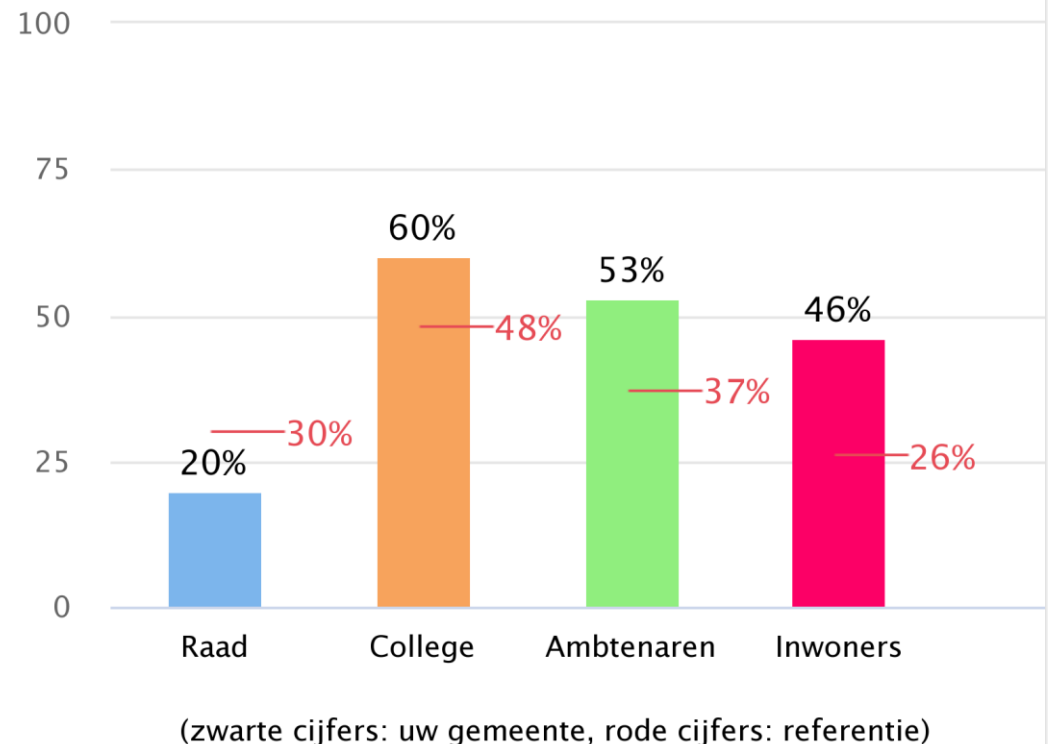


## Resultaten Quick Scan Lokale Democratie: communicatie

Alle doelgroepen vinden dat de gemeente goed luistert naar haar inwoners, al zijn de inwoners zelf minder tevreden dan raad, college of ambtenaren.

Op het punt van duidelijk maken wat de gemeente besloten heeft en hoe de besluitvorming werkt ligt de score aanzienlijk lager. Ook laat de gemeente na om inwoners te peilen over hun tevredenheid met het verloop en de uitkomsten van besluitvorming.

De gemeente zorgt dat voor iedereen duidelijk is hoe besluiten worden genomen en wat er wordt besloten.

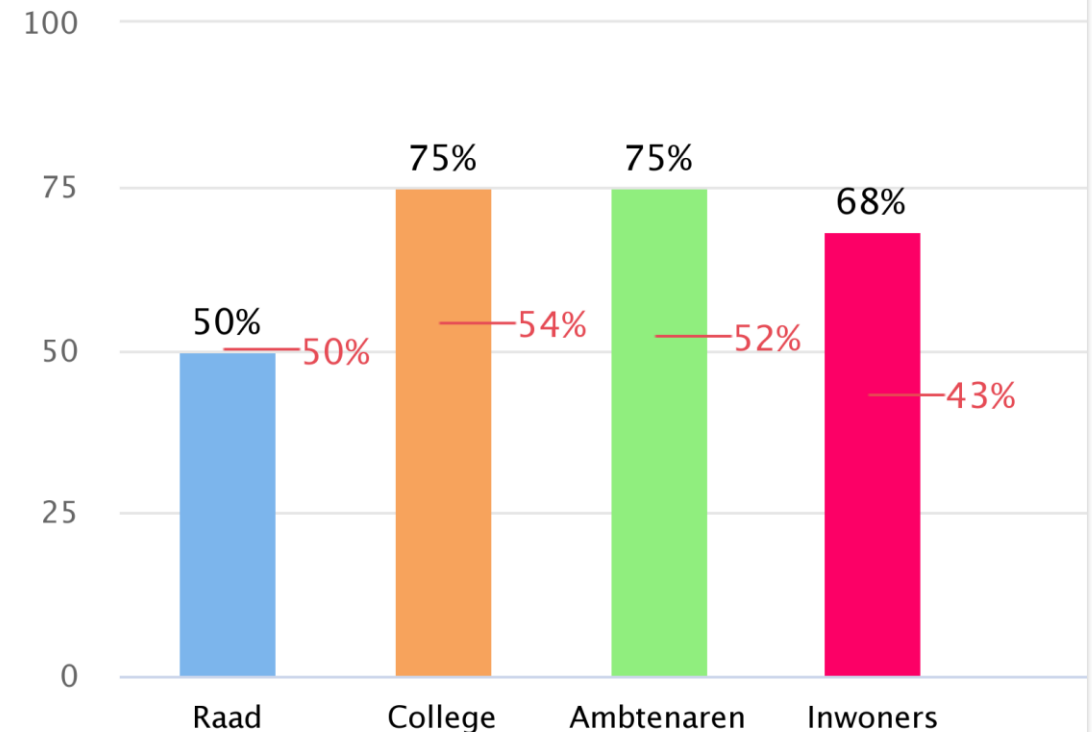


# Resultaten Quick Scan Lokale Democratie: burgerparticipatie

In de ogen van de inwoner doen we het redelijk goed als het gaat om burgerparticipatie. We scoren op alle facetten ruim boven het gemiddelde. Aandachtspunt vormt het betrekken van speciale doelgroepen, zoals laaggeletterden, jongeren en ouderen. Daarnaast vinden alle doelgroepen dat de gemeente inwoners meer de kans moet geven om zelf te werken aan de leefbaarheid in hun buurt of wijk.

Ook hier geldt dat de raad op alle punten lager scoort dan de inwoners en dat de raad dus een ander beeld lijkt te hebben op de burgerparticipatie dan de inwoners zelf.

De gemeente geeft alle inwoners de kans om mee te praten over lokale kwesties.

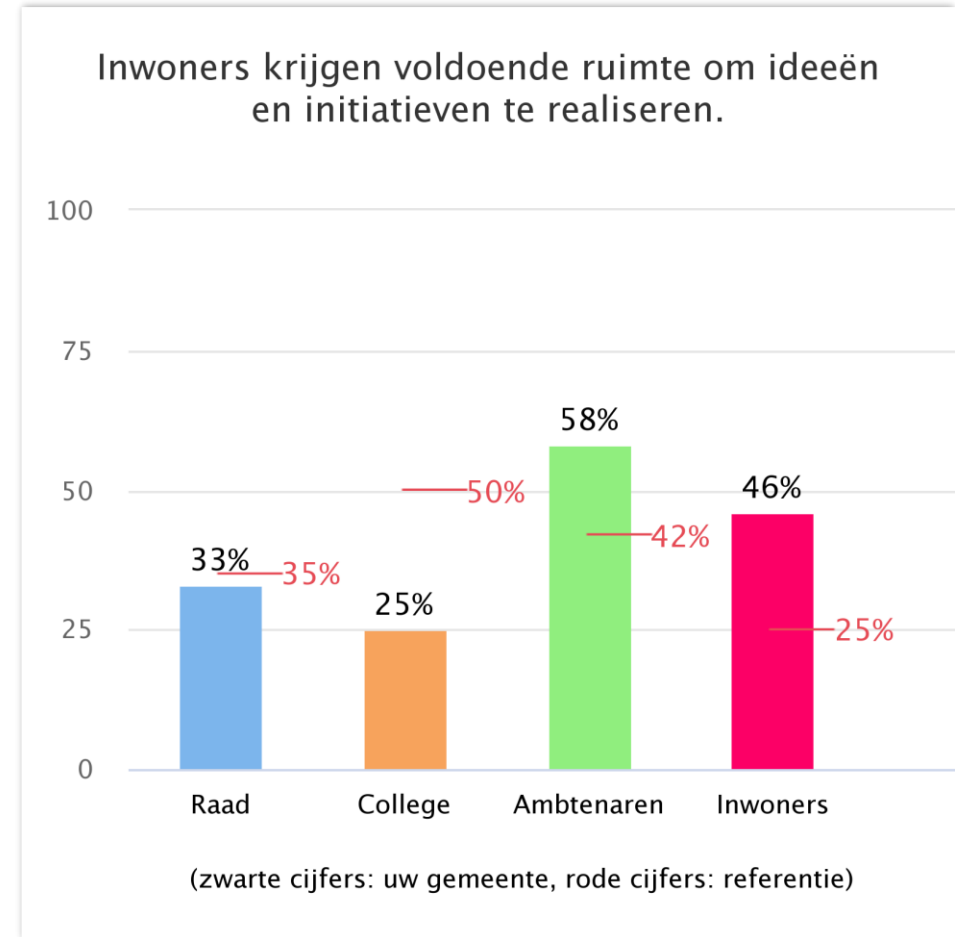


(zwarte cijfers: uw gemeente, rode cijfers: referentie)



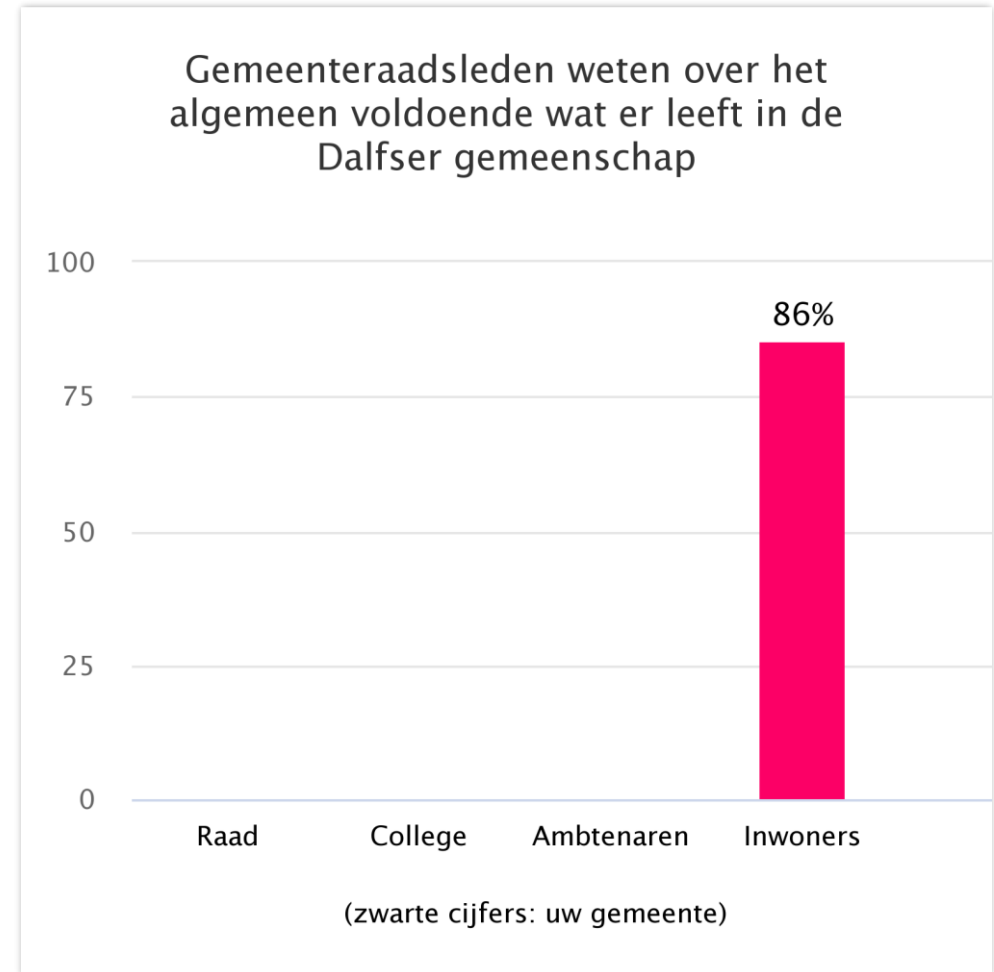
## Resultaten Quick Scan Lokale Democratie: overheidsparticipatie

De gemeente Dalfsen scoort op alle fronten nog net boven het gemiddelde, maar alle doelgroepen zijn aanzienlijk minder tevreden over hoe de gemeente omgaat met maatschappelijke initiatieven. Hier liggen kansen voor verbetering. Dat is in lijn met de conclusie die tijdens het startgesprek is getrokken.



## Resultaten Quick Scan Lokale Democratie: weten wat er leeft

Inwoners vinden dat raadsleden en het college in Dalfsen over het algemeen goed weten wat er leeft in de Dalfser gemeenschap. Opvallend is dat het percentage voor ambtenaren een stuk lager ligt: 29%.



# Vooruitblik Agenderingsgesprek Quick Scan Lokale Democratie

De uitkomsten van de QSLD bepalen waar we in Dalfsen aan willen en kunnen werken de komende tijd. Dat kan gaan om verbeteringen, maar ook om het versterken van wat goed gaat. Vragen die we onszelf daarbij moeten stellen zijn: Wat voor soort democratie willen we zijn in Dalfsen? Wat vinden wij belangrijk in Dalfsen en wat juist niet?

Aandachtspunten voor het agenderingsgesprek:

- Inzet op het versterken van dat wat goed gaat, namelijk vertrouwen in het Dalfser bestuur?
- Het andere beeld dat de raad heeft op het functioneren van het bestuur en het ambtelijke apparaat en de onderlinge samenwerking en op de burgerparticipatie in Dalfsen dan het beeld dat inwoners zelf hierover hebben.
- De communicatie over de besluitvorming in de raad.
- De manier waarop de gemeente omgaat met maatschappelijke initiatieven (overheids-participatie).
- De lage score van inwoners op wat ambtenaren weten over wat er leeft in de Dalfser gemeenschap.



# Conclusies

We doen veel goed, het vertrouwen in ons bestuur en onze lokale democratie is hoog. Dat vertrouwen kunnen we versterken door elkaar (raad, college, ambtenaren) meer op te zoeken en in gesprek te zijn met elkaar, ook en juist ook als het moeilijk wordt, als college de raad in een zo vroeg mogelijk stadium te betrekken bij participatie, als raad heldere keuzes te maken over het waarom van participatie en wie uiteindelijk beslist en de raad als instituut zichtbaarder te maken in de samenleving.



# Verhouding tot gemeenschap

We scoren als gemeente goed als we kijken naar de resultaten van de Quick Scan Lokale Democratie. Toch is dat geen reden om achterover te leunen. Het is goed om ons te realiseren dat we bij de QSLD actieve inwoners bevroegd hebben die al samenwerken met de gemeente en intrinsiek gemotiveerd zijn om actief mee te doen in de Dalfser gemeenschap. We hebben een grote groep inwoners niet gehoord. De vraag blijft hoe we die groep kunnen bereiken en de democratie dichterbij kunnen brengen.

We staan niet stil, we doen al veel: de Westerhof in Dalfsen, Plevierplein Nieuwleusen, het dorpscentrum in Oudleusen, de speeltuin in Lemelerveld. We experimenteren ook: Dalfs Blauw centrumvisie, mobiel café Missie & Visie, de denktank Missie & Visie (inwoners, raadsleden en ambtenaren), de Quick Scan Lokale Democratie etc. Dat past ook bij Dalfsen: gewoon doen! Bovendien sluit het aan bij de mening van de raad dat innoveren geen doel op zich moet zijn.

Dat 'gewoon doen' heeft ook een keerzijde: we zijn erg gefocust op het hoe (wie er moet participeren en hoe we die bereiken), maar veel minder op de wat en waarom. Wat haal je op en wat ga je met de opbrengst doen? Wie beslist: inwoners, college of raad?

Gevolg van die focus op doen en op het 'hoe' is dat de samenwerking met de Dalfser gemeenschap op ambtelijk niveau prima verloopt en hoog gewaardeerd wordt, maar dat het besluitvormingsproces in college en raad minder gewaardeerd wordt door inwoners. Besluiten liggen niet altijd in lijn met de verwachtingen die men heeft opgedaan in het participatieproces.

Uit de QSLD blijkt dat de raad een negatiever beeld op de participatie heeft dan de inwoners zelf. Het is van belang om te investeren in het gesprek tussen raad en college / ambtenaren, zodat alle partijen weten wat er op dit vlak gebeurt.





## Rol en positie raad

Bij de sessie 'Op de streep' in het kader van het bepalen van de Dalfser waarden in de eerste fase van het traject Missie & Visie trad het grootste verschil op bij de vraag welke rol de raad moet spelen in de dialoog met de gemeenschap. Over die vraag is verder niet meer gesproken en we zijn gewoon gaan 'doen'; raadsleden hebben een rol gekregen in de denktank en we halen input op uit de samenleving. Ook tijdens het startgesprek QSLD bleek dat we nooit het gesprek voeren met elkaar (college, raad, inwoners, ambtenaren) over onze onderlinge rollen en verantwoordelijkheden. Dat gaat goed zolang het goed gaat. Als het fout gaat hebben we geen houvast en schiet ieder in zijn eigen rolopvatting en (soms defensieve) houding. Dit komt het onderlinge vertrouwen en het vertrouwen van de gemeenschap in een kwalitatief goede besluitvorming niet ten goede.

De verhoudingen in de Dalfser gemeenschap en in het Dalfser bestuur zijn harmonieus. Dat is een groot goed en is van grote waarde: een goede basis is immers het halve werk.

De raad in Dalfsen heeft over het algemeen een afwachtende houding en neemt niet snel de regie. De raad heeft tot nu toe dan ook geen leidende rol bij de invoering van de Omgevingswet. Als je als gemeente meer met de samenleving op wilt trekken is het belangrijk dat de raad regie neemt en voor in het proces heldere kaders stelt.

In Dalfsen wordt volop geëxperimenteerd met participatie en het betrekken van inwoners. Dat vertaalt zich tot nu toe niet in experimenten met de inrichting en vorm van het bestuur van de gemeente. Die is traditioneel en formeel naar inwoners toe. Gemeenten als Voorst en Raalte laten zien dat het ook anders kan en de raad daarmee steviger in haar volksvertegenwoordigende en kaderstellende rol gezet kan worden.





## Zichtbaarheid raad

Raadsleden zijn goed zichtbaar in de Dalfser samenleving, de raad als geheel en als instituut veel minder.

Er is geen beleid voor de raadscommunicatie en de communicatie over de raad is minimaal. De communicatie over besluiten en uitkomsten van raadsvergaderingen hangen af van de aanwezigheid van lokale journalisten en die zijn er steeds minder.

De gevolgen werden zichtbaar tijdens het startgesprek QSLD: inwoners ervaren de besluiten van het college als leidend.



# Aanbevelingen

Aanbevelingen  
per  
programmaliijn





# Programmalijn 1

## Verhouding tot gemeenschap

- Maak keuzes die passen bij Dalfsen en bij de schaal van Dalfsen.
- Gewoon doen in plaats van grote rapporten schrijven, past bij Dalfsen.
- Tegelijkertijd: pak participatie en het experimenteren met bestuurlijke vernieuwing wel wat gestructureerder aan dan nu vaak het geval is en maak duidelijke keuzes (bijvoorbeeld aan de hand van het denkmodel van THiNK!) over wie beslist en wat je wilt bereiken met de participatie (het waarom) en wat je met de resultaten gaat doen. Houd die keuzes ook gedurende de uitvoering steeds in je vizier. Schiet niet meteen in de 'hoe' (wie er allemaal betrokken moeten worden, doelgroepen die niet of te weinig gehoord worden, hoe belangrijk dat ook is): eerst de waaromvraag helder, dan pas de hoe.
- Denk goed na over de rol van de overheid in het algemeen en die van de raad in het bijzonder. Wat is de taak van de overheid en van de raad? Hoe past dat in de Dalfser situatie en bij de Dalfser waarden? En wat betekent dat voor de inrichting van het besluitvormingsproces? Kunnen inwoners bijvoorbeeld een grotere rol krijgen in de beeldvormende fase?
- Leg de focus op de maatschappelijke of overheidsparticipatie (aansluiten op initiatieven van onderop): daar zit de grootste uitdaging.
- Vergeet ook niet om te evalueren en lessen te leren van de ervaringen die je opdoet met de experimenten (denktank M&V, werkgroep raden, staten en AB's RES en proces QSLD).
- 'Gewoon gaan doen' kan ook een valkuil zijn waar makkelijk in te trappen is als we er samen in het gesprek niet uitkomen. Soms werkt dat, soms ook niet. Gebruik de harmonie in de raad en vooral ook de humor om uit die valkuil te blijven en het gesprek met elkaar aan te gaan over ieders rol en verantwoordelijkheid. En blijf met elkaar in gesprek, zowel als raad onderling, maar zeker ook als raad, college, ambtelijke organisatie en inwoners.
- Vergeet de ambitie niet die je als raad hebt benoemd tijdens het startgesprek dat je inwoners een plek wilt geven in het proces van bestuurlijke vernieuwing.



## Programmalijn 2

### Rol en positie gemeenteraad

- Participatie is de verantwoordelijkheid van de raad. Het college heeft de verantwoordelijkheid om de raad vanaf het begin bij een participatietraject te betrekken.
- Focus bij participatietrajecten op een goede aansluiting van de burgerparticipatie en maatschappelijke participatie op de representatieve democratie door vooraf heldere besluiten te nemen over het waarom van die participatie (het doel) en wie waarover beslist. Communiceer als college die besluiten vervolgens helder naar de participanten en je hebt verwachtingen gemanaged. Daarmee wordt niet alles perfect, maar wel beter dan nu.
- Toets de te maken keuzes aan de Dalfser waarden:
  - Doet iedereen mee?
  - Is het respectvol naar iedereen?
  - Is het realistisch? Past het in de Dalfser schaal (niet over de top)?
- Pak als raad meer de regie op dossiers die er toe doen en doe dat vanuit de rol van de raad als bewaker van het algemeen belang en de Dalfser waarden. Wil je als raad in de positie blijven van achteraf er van alles van vinden of pak je de regie en ga je meer voor in het proces zitten?
- Zoek de versterking en de verdieping op de volksvertegenwoordigende rol van raadsleden. Daar zit bij een aantal raadsleden de energie en versterkt het vertrouwen van inwoners in de lokale democratie in Dalfsen.

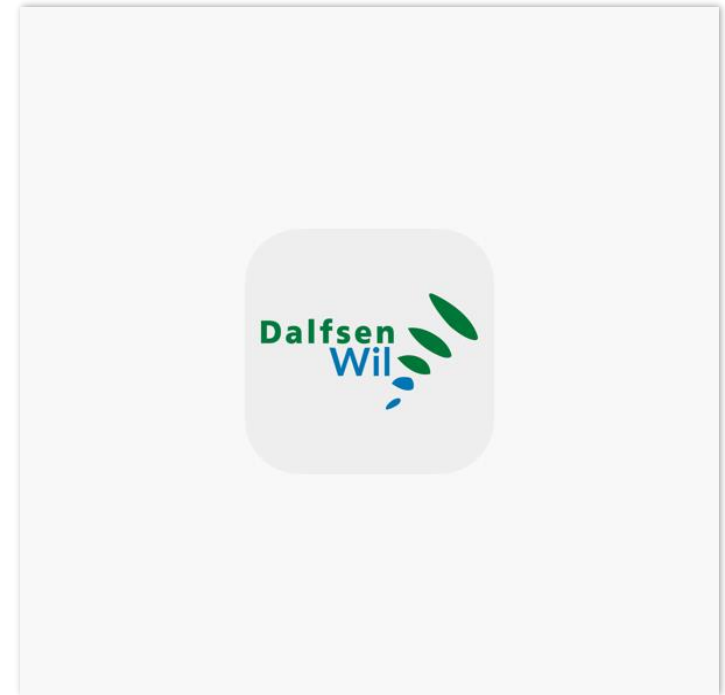
# Programmalijn 3

## Structuur- aanpassingen

- Als je als gemeente intensief samenwerkt met de samenleving is het van belang dat je als raad, college en ambtelijke organisatie elkaar kent, met elkaar afstemt en evalueert. Kloppen de uitgekozen uitgangspunten nog en gedragen we ons en werken we er ook naar? Deze overlegmomenten kunnen ook gebruikt worden om te checken of we nog op een koers liggen die in lijn is met de nieuwe Missie & Visie.
- Stel voor initiatieven met een grote impact op de omgeving een onafhankelijke procesbegeleider aan die de raad ook kan informeren over het draagvlak voor dit initiatief. (Zie ook aanbevelingen evaluatierapport Natuurboerderij Nieuwleusen.)
- Stel gebiedsmakelaars aan (gebiedsmanagers impliceert hiërarchie) en experimenteer met wijkgericht werken. Maak als raad daarbij een duidelijke keuze hoever je wilt gaan: krijgt een wijk wel of niet budgetrecht?
- Experimenteer met andere werkvormen in het besluitvormingsproces van de raad, zoals bijvoorbeeld ronde-tafelgesprekken, die het BOB-model beter ondersteunen en tegelijkertijd meer handvaten biedt aan de raad om meningen van inwoners te wegen, draagvlak te bepalen en besluiten in het algemeen belang te nemen.
- Zorg dat ambtenaren kennis hebben van de democratische principes in het algemeen en die in Dalfsen in het bijzonder. En zorg ook dat zij (zeker de beleidsmedewerkers) het coalitieakkoord en het bestuursprogramma kennen. Als je niet werkt vanuit hetzelfde (democratisch vormgegeven) doel, wordt de samenwerking met de gemeenschap extra ingewikkeld.
- Maak de raad als instituut zichtbaarder in de Dalfser gemeenschap. Dat is belangrijk voor de lokale democratie en de rechtsorde. Het beeld dat alles van het college komt vergt bijsturing. Het is logisch om het raadscommunicatiebeleid pas te ontwikkelen nadat er in Fase II van het traject Bestuurlijke Vernieuwing keuzes zijn gemaakt. Tegelijkertijd is er een quick win die makkelijk uitvoerbaar is en die dat nog te ontwikkelen raadscommunicatiebeleid niet in de weg staat: het invoeren van de rubriek 'De raad besloot' in KernPUNTEN. Het geven van feitelijke informatie over de besluitvorming in de raad maakt de raad zichtbaarder in de samenleving en laat tegelijkertijd haar wettelijke bevoegdheden en taak zien.

# Doorkijkje naar Fase II

- Fase II staat in het teken van de vraag: hoe willen wij het in Dalfsen?
- Het betekent trechteren, duiden en kiezen.
- Wat vinden we kansrijk in de Dalfser situatie en wat niet? Wat willen we meer en wat minder? En wat willen we anders? We willen experimenteren, maar waarmee en op welke thema's?
- Het is raadzaam de keuzes te toetsen aan de Dalfser waarden uit het traject Missie & Visie.





## Fase II Bestuurlijke Vernieuwing

Vragen die aan bod kunnen komen:

### Programmaliijn 1

Wat zijn onze ervaringen uit het verleden op het gebied van participatie en wat kunnen we hieruit leren?

Hoever gaan we in het betrekken van inwoners?

### Programmaliijn 2

Moet de rol en functie van de raad versterkt worden en zo ja, op welk terrein?

Hoe verhoud de raad zich tot het college en de ambtelijke organisatie?

### Programmaliijn 3

Zijn er aanpassingen nodig in werkwijze en organisatievorm?

Sluit de cyclus van de raad aan op samenleving en ambtelijke processen?

Zie ook de notitie Structuur en programmering van juni 2019

## Intern proces

Het presidium heeft gekozen voor een meer intern proces in Fase II en wil zich daarbij richten op de verhouding tussen college en raad en leren van cases uit het (recente) verleden. Het kan verrijkend zijn om daarbij de ervaringen van inwoners te horen en te betrekken in de evaluatie (zie ook uitkomsten Startgesprek QSLD.)

## Samenwerkingsvormen

Door tijdgebrek is er in fase I weinig aandacht geweest voor andere vormen van interne samenwerking, zoals een maatschappelijk akkoord in plaats van een coalitieakkoord of de voor- en nadelen van regionale samenwerking. Maak daar ruimte voor in het vervolg van het traject. Deze tijd met grote opgaven lenen zich voor dit soort samenwerkingsvormen.

# Colofon

23 oktober 2019

Els Holsappel

Projectleider Bestuurlijke Vernieuwing

Gemeente Dalfsen

[griffie@dalfsen.nl](mailto:griffie@dalfsen.nl)

[els@holsappel.info](mailto:els@holsappel.info)

