

2
LOPENDE ZAKEN

3
PAUL DEPLA:
MET DE STAD
OVER DE STAD

4
DILEMMA'S ROND
INTERACTIEF

6
STADSPANEL:
BURGERS IN BEWEGING

7
TIELS CONCEPT:
BELEVING IPV BELANGEN

8
BURGERSCHAP EN
DE ROL VAN
DE BURGEMEESTER

10
RECHTSSTAAT EN
AANSPREKENCULTUUR

11
DUALE DRIEHOEK
EN TOEKOMSTVISIE



DE KNUPPEL IN HET HOENDERHOK...

PARTICIPATIE, NIEUWE RECEPTEN

Tien jaar geleden klonk 'interactief' als een toverwoord: de politiek maakte ruimte voor de inbreng van de burgers en de burgers namen hun verantwoordelijkheid en kwamen met goeie ideeën en lastige bezwaren.

Gaandeweg verschraalde de magie en bleek interactieve beleidsontwikkeling grenzen te kennen. Burgers twijfelen over hun invloed op het bestuur, bestuurders betwijfelen de deskundigheid van burgers. Er zijn al politici die burgerparticipatie weer willen inruilen tegen traditionele volksvertegenwoordiging.

Maar dat kan niet meer. Burgers nemen geen genoegen met bestuur over hun hoofden heen... zeker niet als het beleid hen in hun achtertuin treft. En ook bij de herinrichting van het stadscentrum, de nieuwe wijk, een theatervoorziening willen mensen geïnformeerd en als serieuze gesprekspartners bejegend worden. Net als vertegenwoordigers van belangenorganisaties en bedrijven, eisen burgers hun stem op bij de formulering van nieuw beleid. Uit de onvrede met interactief beleid ontstaan nieuwe recepten voor participatie waarvan *eigenaarschap* en *ruil* de twee basisingredienten zijn. Eigenaarschap wil zeggen dat de partners in het participatieproces over de inhoud praten en ook over rollen en verwachtingen. Ruil gaat over de eisen die partijen aan elkaar stellen en wat het ieder op moet leveren: invloed, maar ook sta-

tus, informatie en tegenprestaties.

Zie het stadspanel van Tiel: gemotiveerde inwoners worden gevraagd en ondersteund om het gemeentebestuur te adviseren. Niet als materie-deskundigen of gespecialiseerde belangenbehartigers, maar als inwoners die hun stad beleven.

Zie ook Nijmegen: wethouder Paul Depla die bewoners tot partners maakt en met een startnotitie de verwachtingen managet. Dan zijn er de burgemeesters die inwoners en andere partijen aanspreken op het eigen aandeel in de veiligheid van de openbare ruimte, maar die weten dat een dergelijk appèl alleen gehoor vindt als de overheid de eigen taken goed uitvoert.

Gemeenteraden ervaren dat zij een duidelijke keuze moeten maken in het spanningsveld tussen hun volksvertegenwoordigende rol en de ruimte die zij, bij het ontwikkelen van toekomstvisies of Masterplannen, willen bieden aan andere partners in de gemeente.

Participatie van bewoners en andere belanghebbenden is het stadium van hype of experiment voorbij. Interactieve beleidsontwikkeling is een volwassen onderdeel van bestuur en beleidsontwikkeling. Model, methoden en moment van participatie variëren, maar de vraag: "Hoe doen we het hier deze keer?" staat stevig op de agenda, zowel voor de overheid als voor georganiseerde en individuele, betrokken burgers.



ALS ÉÉN SCHAAP OVER DE DAM IS...

WEES EEN EIGENWIJZE ZENDER

Vóór betrokkenheid ligt bereikbaarheid. Wie mensen wil betrekken, moet hen eerst weten te bereiken. Maar nooit eerder was het zo moeilijk mensen voor je te winnen. In de veelheid aan informatie, signalen en prikkels ontwikkelen de mensen zich tot kieskeurige ontvangers: uit het informatieaanbod pikken zij precies datgene waar zij hun voordeel mee kunnen doen. Voor de rest is er de al dan niet elektronische prullenmand.

Die attitude maakt het leven voor managers en bestuurders er niet gemakkelijker op. Zij hebben namelijk nogal eens wat mee te delen, willen medewerkers graag ergens bij betrekken, proberen in hun organisatie energie los te maken voor een nieuw plan of andere koers. Een aantal van hen wendt zich tot organisatie-adviesbureau De Beuk en vraagt: "Hoe geef je communicatie inhoud en vorm mee waardoor je mensen werkelijk ontmoet en er daadkracht ontstaat in en tussen organisaties?"

We schreven er een boek over: 'De Eigenwijze Zender, communicatiestrategie in een wervelende wereld'. Eigenwijze zenders zijn mensen die ervan doordrongen zijn dat hun boodschap het vertellen waard is en mogelijkheden zoeken om een brug te slaan naar de mensen die zij willen bereiken. Dat vergt wijsheid (kennis van zaken) en eigenwijsheid (vertrouwen in de eigen boodschap).

Belangstelling? U kunt 'De Eigenwijze Zender' bestellen bij het secretariaat van De Beuk: **T 0227 59 34 08** of op onze website **www.beuk.nl** via knop 'contact', prijs € 25,- inclusief btw, exclusief verzendkosten.

LOPENDE ZAKEN

- * Het ziekenhuis Talma Sionsberg te Dokkum heeft financiële problemen. Gelukkig is het kabinet over de brug gekomen met geld voor de kleine ziekenhuizen. Niettemin is een efficiency-operatie dringend nodig. Arjen Kranendonk begeleidt de OR bij deze ingewikkelde adviesaanvraag.
- * De gemeente Arnhem revitaliseert de toekomstvisie 2015. Nieuwe actuele ontwikkelingen vragen om die herijking. Eduard van Vloten en Dorien de Wit staan de gemeente bij, onder meer bij de raadsconferentie aan de start van het proces.
- * Het Korps Landelijke Politie Diensten gaat aan de slag met integratie en diversiteit. Febe Deug adviseert en begeleidt het veranderingsproces.
- * De dienst Maatschappelijke Ontwikkeling van de Gemeente Amsterdam werkt met een stimuleringsfonds voor voorzieningen voor gehandicapten. Mamita van Leeuwaarde en Eduard van Vloten evalueren de eerste driejarige periode van dit fonds.
- * FNV Bondgenoten wil actief kaderleden betrekken en toerusten om leden bij te staan bij hun vragen over arbeidstijden. Annemiek Meinen en Wilma Ruis organiseren een conferentie in de vorm van een website.
- * Vraagsturing en bezuinigingen zijn aan de

- orde van de dag binnen de zorg; de medezeggenschap binnen zorgconglomeraat Corbis Plus uit Den Helder gaat ermee aan de slag. Karin Klop traint en adviseert.
- * De stichting Welzijn Utrecht Zuid-West nam afscheid van zijn directeur. Sytse Koopmans werkt als interim directeur aan de fusie van deze organisatie met een andere welzijnsorganisatie in de Domstad.
- * De Ondernemingsraad van de gemeente Hilversum heeft te maken met tal van ontslagen in de ambtelijke organisatie. Lydia Schippers, Dick Termond en Arjen Kranendonk ondersteunen de COR en de OR-en samen met advocaat Steven Jellinghaus bij deze lastige opdracht.
- * De gemeente Harenkarspel werkt aan de programmabegroting 2005. Met extra aandacht voor de dualistische verhoudingen staat Dick Ernste de gemeente bij.
- * De TU Delft, faculteit Civiele Techniek, constateert dat weinig vrouwen hun loopbaan zoeken bij deze faculteit. Wilma Ruis en Rinda den Besten onderzoeken de aantrekkelijkheid van de TU als werkgever.
- * Riagg Zwolle heeft een aanwijzing gekregen van VWS om de samenwerking met de APZ 'De Zwolse Poort' vlot te trekken. Arjen Kranendonk ondersteunt de OR bij het zoeken naar een passende opstelling in het tumult dat dit zware middel veroorzaakt.

- * Vrouwen en Milieu (VEM) schoolt vrouwen in milieuzaken. Annemiek Meinen en Mamita van Leeuwaarde verrichten in opdracht van VEM en VROM een evaluatieonderzoek en ontwikkelen op basis daarvan een bedrijfsplan voor VEM.
- * De raad van de gemeente Haarlemmermeer ontwikkelt een toekomstvisie voor 2030 met veel aandacht voor zowel sociale, fysieke als economische vergezichten. André Mooij is procesbegeleider.
- * Ontwikkelingsorganisatie ICCO houdt in nauwe samenwerking met de Stichting tegen Vrouwenhandel een internationaal congres over vrouwenhandel met partnerorganisaties uit 5 Aziatische en Oosteuropese landen. Febe Deug faciliteerde het congres gedurende de hele week.
- * De gemeenteraad van Culemborg staat stil bij twee jaar dualisme. Toke Tom helpt evalueren en een koers uit te zetten voor de komende periode
- * Het International Institute for Communication and Development wil een training in advies- en onderhandelingsvaardigheden. Ron Rutherglen verzorgt de training met als deelnemers professionals werkzaam aan ICT-oplossingen voor derde wereldorganisaties en instituties.

Met de stad over de stad



Paul Depla

Besturen samen met de stad en de mensen echt stem geven. Paul Depla, sinds 4 jaar wethouder in Nijmegen, probeert in de praktijk te brengen wat hij daarvoor als bestuurskundige ook vond: burgers moeten mee vormgeven aan en mee beslissen over de stad waar zij wonen. Dat vraagt van bestuurders meer dan een luisterend oor voor wensen en behoeften van de burgerij. Bestuurders moeten betrokkenheid organiseren. Depla praat met Toke Tom hoe hij dat in zijn stad probeert te doen: niet naïef, wel gedreven.

De Nijmeegse wethouder wil bewoners actief betrekken bij het maken van beleid en hanteert voor elk project een eigen aanpak en proces. Want een standaardaanpak, een open-planproces bijvoorbeeld, dat werkt niet. "Elke situatie heeft zijn eigen toevallige context en schaalgrootte. Ook de betrokkenheid van de mensen is steeds anders. Een actiegroep tegen de sluiting van een verouderd zwembad in een bepaalde wijk vraagt om een andere benadering dan de burgers die meedenken over de vernieuwing van het centrale plein van de stad. Dat plein gaat iedereen aan en het ligt emotioneel. Typisch iets voor een brede aanpak. Het zwembad daarentegen is vooral van belang voor de wijk en voor de zwembadgasten.

Principes

Elk project dus z'n eigen aanpak en proces, maar Depla heeft voor zichzelf wel een aantal onderliggende principes die hij hanteert. "Het eerste principe is dat ik wil besturen 'samen met de stad', dat wil zeggen ik maak gebruik van de betrokkenheid en de deskundigheid van bewoners en geef hen echt een stem in wat er gaat gebeuren. Een tweede principe is dat het plan wel af moet. Het proces is alleen goed als er een resultaat uitkomt en daar stuur ik op, middels een plan met duidelijke deadlines. Niet praten om het praten, er moet iets neergezet worden." Zijn derde principe is: organiseer de betrokkenheid al in een vroege fase, als je nog bezig bent met de doelstellingen bijvoorbeeld. Je moet mensen niet pas in de eindfase van de besluitvorming iets voorleggen, dat roept alleen maar reactie op. In het voorbeeld van Plein 1944 is al over de doelstellingen van het plein inbreng van stadsbewoners gezocht middels focusgroepen: wat verwachten mensen van het plein. Het vierde principe: blijf de keuzes die je al eerder gemaakt hebt, steeds motiveren. Ook later in het proces.

Grijze keuze

Veel mensen, ook collega-bestuurders, werpen bezwaren op tegen deze benadering van Depla. Ze wijzen met name op het risico van kwalitatief slechte keuzes omdat burgers weinig verstand van zaken hebben. En dat alles 'grijs' wordt omdat mensen niet kiezen voor spectaculaire, mooie ontwerpen. Maar Depla bestrijdt

dat: "Ik moet ervoor zorgen dat de deskundigheid goed in het proces wordt ingebracht. Voor Plein 1944 zijn vier verschillende bureaus aan het werk geweest die acht voorstellen hebben gemaakt. Die zijn getoetst door een kwalitatief sterke jury en tussen de twee beste ontwerpen kunnen de burgers nu kiezen. We houden er op dit moment juist een grote raadpleging over. Er zijn 26.000 reacties binnen gekomen. De uitslag beschouw ik als bindend voor hoe we verder gaan, heb ik steeds gezegd. En dat kan want de voorstellen zijn beide kwalitatief goed." Depla is er trots op. "Doordat er wat te kiezen valt, ontstaat betrokkenheid", zo toevoegt hij.

Partner

Betrokkenheid ontstaat ook door nog een vijfde principe, misschien wel onderliggend aan de andere vier: Depla spreekt bewoners aan als partner. "Ik maak hen deelgenoot van de keuzes. Van keuzes die al zijn gemaakt en vooral van keuzes die nog gemaakt moeten worden. Ik geef mensen inzicht in alle opties, met alle consequenties. Ze kunnen soms ook zelf opties uitwerken. En dan zelf kiezen of bijvoorbeeld een aantal keuzen voordragen aan de raad. Hoe precies, verschilt per situatie. Verantwoordelijkheid geven dus, en mijn ervaring is dat mensen dat waar maken."

Jongleren

Voor elk project maakt Depla een startnotitie (vaak voor de raad), waarin hij de gewenste inbreng van drie partijen schetst: de gekozen politiek, de professionals (ambtenaren en andere deskundigen) en de bewoners. "Het is jongleren met drie ballen", zo vertelt hij. Ieder heeft en wil een belangrijke stem. De volksvertegenwoordiger omdat deze gekozen is, de bewoners omdat het hun stad is en de deskundigen omdat zij de kwaliteit inbrengen. Hij gaat het om een proces waarin ieder op het juiste moment zijn inbreng heeft en waar een goed besluit uit voortkomt. Dat is mijn visie op mijn rol als wethouder: ik faciliteer een proces dat moet leiden tot een goed resultaat."

Aan het begin van het project worden de politieke uitgangspunten bepaald, soms door het college, soms door de raad. "Als burgers niet duidelijk weten binnen welke kaders zij kunnen opereren,

BEL DE BEUK

0227 59 34 08

- Als u onafhankelijke procesbegeleiding zoekt.
- Als u uw eigen uitgangspunten voor interactief beleid wilt formuleren.
- Als u op zoek bent naar scholing voor deelnemers aan burger-raadpleging, bijvoorbeeld agenderen, verdiepen, presenteren.

raken zij gefrustreerd. Dat de politiek kaders of doelstellingen aangeeft, vind ik logisch omdat anders vrij snel een situatie kan ontstaan waarin bewoners maatschappelijk lastige problemen uit hun buurt houden. Met als gevolg dat er wordt gesold met dat soort problemen”. “Onafhankelijke procesbegeleiding is vaak belangrijk, het geeft de burgers vertrouwen dat hun inbreng goed gehoord wordt en niet door andere belangen uit zicht raakt”, zo stelt hij.

Tegen

Dat klinkt wel mooi, maar wat als mensen niet willen meedenken, maar gewoon ‘tegen’ zijn? Die komen bij Depla niet zo gemakkelijk weg met alleen maar ‘nee’ zeggen. Ook in lastige kwesties zoekt hij de burgers op en probeert tot resultaten te komen. “Het gaat heus niet om uitsluitend harmonieuze situaties, waar iedereen het wel met elkaar eens is over wat er moet gebeuren. Die kwestie met dat mooie, verouderde zwembad, sleepte al jaren. Ik had drie uitgangspunten: het zwembad moet opgeknapt worden, het moet zichzelf normaal exploiteren en de gemeente heeft een bepaalde som geld. Samen met de actiegroep en andere betrokkenen hebben we alle (zes) opties doorgenomen en uitgezocht

wat kon. En dat werkt. Mensen worden deelgenoot, accepteren dat er gekozen móet worden en doen dat vervolgens ook.”

Wennen

Voor de raad en de ambtenaren is de zwaarwegende stem van de burgers wel even wennen. De raadsleden willen zeker niet alles uit handen geven, zij zijn immers gekozen. De raad moet vaak ook keuzes maken, aan het begin over het proces, of meer naar het einde toe. “Zij moeten hun rol in het proces accepteren, en dat zal heus niet altijd vanzelf gaan. Waren er voorheen twee partijen die mee deden - de raad en de deskundigen, nu zijn het er drie, de bevolking komt erbij.”

“Wat betreft de ambtenaren: die waren gewend een plan te maken en dat dan te verdedigen. Dat verwachten zij eigenlijk ook van mij. Maar ik zie een project niet als mijn plan, mijn kindje. Dat is het ouderwetse beeld. Sommigen noemen ‘Plein 44’ ook mijn plan is, maar ik probeer dat beeld te veranderen. Ik faciliteer alleen maar dat er een mooi plein komt, met inbreng van alle partijen.”

TOKE TOM

Dilemma's rond interactief

De brug tussen sturen en ruimte geven

Adviseurs van De Beuk ondersteunen politici en ambtenaren bij het interactief werken, zowel in concrete projecten als bij het ontwikkelen van een visie op interactief beleid. Daarbij ervaren wij enthousiasme en durf om te experimenteren, maar we komen ook twijfels tegen en bezwaren. Enerzijds werkt men graag samen met een betrokken burger, die meedenkt en verantwoordelijkheid neemt. Tegelijkertijd is men ook huiverig voor die betrokkenheid, vooral als het erom gaat burgers echt invloed te geven. Want wat roep je over je af? Waar komen de burgers mee aanzetten? “Laten we geen verwachtingen wekken die we niet waar kunnen maken”, klinkt het temperend. Zo'n dubbelhartig gevoel over het betrekken van burgers maakt slagvaardig optreden lastig.

Als adviseurs benoemen en onderzoeken we samen met onze opdrachtgever dergelijke twijfels en bezwaren, zodat ze zoveel mogelijk hanteerbaar worden. Zo kan men keuzes maken over wel of niet interactief, over wie je betreft, wanneer en hoe en over je eigen rol als politiek bestuur. Hieronder bespreek ik een aantal van die bedenkingen en geef oplossingsrichtingen aan.

Een belangrijke bedenking gaat over gebrek aan deskundigheid en overzicht bij de mensen die je raadpleegt. Wat wordt er niet van hen gevraagd? Maatschappelijke vraagstukken zijn vaak

complex en het overzien van de gevolgen van bepaalde keuzes is niet eenvoudig. Soms is technische kennis nodig of moet je heel ruimtelijk of juist abstract kunnen denken om een zinnige bijdrage te leveren.

Niemand - ook de betrokken burger niet - zit te wachten op raadplegingen zonder duidelijke meerwaarde of met slechte oplossingen, dus (on)deskundigheid is een belangrijk punt.

Echter, er zijn vaak mogelijkheden om het proces zo in te richten, dat je aan dit bezwaar tegemoet komt. De vraag is dan: welke deskundigheid is nodig en hoe en op welk moment breng je die in in het proces? In welke fase vraag je burgers en andere betrokkenen om hun zegje te doen. Hoe laat je zien welke afwegingen ertoe doen? Als er iets te kiezen valt, hoe zorg je dan dat de varianten waaruit gekozen kan worden, kwalitatief goed zijn?

Het gaat daarbij om maatwerk. Je kunt altijd een paar opties voor het proces bedenken en die bespreken aan de hand van de vraag: wat wil je echt bereiken? Wat is ook vanuit het perspectief van de betreffende burgers een zinvolle bijdrage, waar mensen tijd voor willen vrij maken?

Alleen als je vertrouwen hebt in de meerwaarde van een interactieve aanpak, inhoudelijk of qua betrokkenheid, moet je eraan beginnen, is ons devies.

Burgers brengen bovendien een eigen soort deskundigheid mee, die je wellicht juist wilt aanboren. Met name hebben zij erva-



WIE ZAAIT ZAL OOGSTEN

ringskennis. Daarnaast hebben zij voorkeuren die ertoe doen, leveren zij ideeën voor oplossingen en stellen ze kritische vragen vanuit de praktijk, waar de plannenmakers nog eens opnieuw naar moeten kijken.

Risico

Een ander bezwaar heeft te maken met het risico dat alleen mensen die opkomen voor bepaalde deelbelangen en/of tegenstanders van een plan zich laten horen. Een reëel risico, want dat leidt tot eenzijdige dus ongewenste uitkomsten. De politiek kan dat zelf ondervangen door een aantal duidelijke uitgangspunten te formuleren en een procedure aan te geven, waarbinnen de dialoog plaats vindt. Een dergelijke raadpleging - mits daarin nog ruimte is voor reële inbreng - heeft dan als 'minimaal' resultaat dat rekening gehouden wordt met bezwaren en dat daarvoor oplossingen gezocht worden. Zo besloot het college van B en W van Utrecht bijvoorbeeld dat er hostels (woonvoorzieningen voor verslaafden) moesten komen, en ging met bewoners in gesprek over de beste locatie en over de maatregelen om de leefbaarheid en veiligheid in de wijk te garanderen.

Een bredere betrokkenheid ontstaat alleen maar 'vanzelf' als het onderwerp een grote groep mensen echt 'aangaat' en hun inbreng ertoe doet. Veel mensen laten zich wel gericht vragen om mee te denken over een bepaalde kwestie. Eenmalig of structureel, bijvoorbeeld in een stadspanel waarin de kwestie kan worden voorgelegd (zie elders in dit Beukblad over Tiel). Mensen steken daar veel tijd in en willen dan, vanzelfsprekend, wel dat hun adviezen 'gehoord' worden.

Sterke leider

En dan is er nog een bedenking die dieper gaat en betrekking heeft op de invulling van de rol van de raad en van de bestuurders zelf in het democratisch bestel. Je bent niet voor niets gekozen als volksvertegenwoordiger. Als raadslid van een partij sta je voor je politieke mening. Als bestuurder toon je ruggegraat: makkelijke oplossingen zijn er genoeg, maar lastige keuzes maken wil niemand. Het beeld van de sterke leider, die ergens voor durft te staan.

Dit beeld en deze opvatting plaatsen veel gekozenen voor een dilemma. Zij willen graag aansluiten bij wat er leeft en streven naar breed gedragen keuzes met mensen en organisaties die daar hun verantwoordelijkheid in nemen. Maar dat past niet goed bij het traditionele - meer hiërarchische - beeld, waarin zij juist zijn benoemd om zelf zaken af te wegen en de juiste keuzes te maken. Diep in hun hart weten zij ook dat er 'geen weg terug' is in een samenleving met mondige, deskundige burgers die zich weten te organiseren. En dat daarin een ander soort leiderschap nodig is, maar hoe?

Om dit laatste dilemma nog lastiger te maken is er ook nog een verschil van invalshoek tussen gekozenen en burgers. Democratisch gekozenen denken vanuit partijpolitiek en vinden daarin hun voeding en legitimatie. Maar deze zijn steeds minder vanzelfsprekend geworden omdat de belangstelling daarvoor flink is teruggelopen. Burgers en belangenbehartigers zijn betrokken vanuit de concrete zaak, vanuit de eigen gemeenschap. Zij willen oplossingen voor hun problemen en willen daarin een stem.

Lef

Doordenkend over dat leiderschap in die veranderende maatschappij, kun je de vraag ook anders stellen: is de tegenstelling tussen 'sturen' en 'ruimte geven' in deze context te overbruggen? Kun je als bestuurder(s) tegelijk stevigheid en eigen politieke en inhoudelijke keuzes combineren met het mobiliseren van betrok-

BEL DE BEUK

0227 59 34 08

- Als u twijfelt of participatie wel zo'n goed idee is.
- Als u een gesprekspartner zoekt om de kansen van een interactief traject door te nemen.
- Als u zich afvraagt of u zelf wel zo geschikt bent als partner in een interactief traject.
- Als u wilt onderzoeken hoe u 'eigenaarschap en ruil' kunt vormgeven.

kenheid en werkelijke ruimte voor inbreng van andere partijen? Zo'n denkwijze geeft zicht op een andere stijl van besturen, die ook een ander soort lef en een ander soort vaardigheden vraagt. Het lef - en de vaardigheid - om echt in discussie te gaan over uitgangspunten en van daaruit te sturen. Het lef om sommige keuzes uit handen te geven en daarvoor betrokkenheid en inzet terug te krijgen. Het lef om burgers en maatschappelijke organisaties mee te nemen in dilemma's en te vertrouwen dat zij afwegingen kunnen maken. Verantwoordelijkheid geven is een grote stimulans om verantwoordelijkheid te nemen. En de eigen rol? Misschien wordt die wel interessanter. Immers, met die nieuwe invulling gaat het om sturen vanuit overzicht, op

basis van uitgangspunten. En het gaat om inzicht in de processen in de samenleving. Om het managen van verwachtingen en resultaten.

Managers van organisaties waar men bewust streeft naar verantwoordelijkheden laag in de organisatie, weten dit al langer. Binnen bepaalde kaders en doelstellingen geven zij veel ruimte aan eigen initiatief en leggen bevoegdheden dichtbij de uitvoering. Betrokkenheid, verantwoordelijkheid en maatwerk zijn het resultaat. Het besturen wordt er niet eenvoudiger op, maar wel uitdagend. Daarover blijven we in gesprek met raden en bestuurders.

TOKE TOM

Geen schaduw van de raad, maar een afspiegeling van de bevolking

Stadspanel Tiel: burgers in beweging

Gek op hun woonplaats en wars van politiek, dat is een aardige omschrijving van de motivatie waarmee negentien Tielenaars zitting namen in het Stadspanel van hun gemeente. In juni 2003 werden zij officieel geïnstalleerd, in januari 2004 overhandigden zij het gemeentebestuur hun eerste drie adviezen: over de aanpak van zwerfvuil, over een aantrekkelijke binnenstad en over de inrichting van het buitengebied. Enthousiasme alom, niet in het minst bij de panelleden zelf die zich bijna perplex tonen over de open oren en ogen van hun gemeentebestuur: "Dat ben je niet gewend, hé, dat ze snel reageren". Ron Rutherglen, imago- en communicatiedeskundige van De Beuk, is onafhankelijk voorzitter en coach van het Tielse Stadspanel.

In samenspraak met de inwoners ontwierp de Betuwse gemeente in 2001 haar stadsvisie op de komende twintig jaar Tiel. Heel interactief, met grote conferenties en kleinere werkateliers, stelden meer dan honderddertig burgers thema's, beleid en prioriteiten vast. In projecten wordt inmiddels concreet naar die stadsvisie toegewerkt. En ook daarbij, bij die concretisering, wil het gemeentebestuur de bevolking blijven betrekken. Een stadspanel zou over de schouder van het gemeentebestuur mee moeten kijken of het uitgezette beleid in lijn met de Stadsvisie blijft en of de Stadsvisie in lijn blijft met de wensen van de Tielse bevolking. "Want tijden veranderen en de mensen ook", zegt Ineke Stel, de projectleider van het Stadspanel.

"Het panel moest een afspiegeling van de bevolking worden, jong en oud, man en vrouw, autochtoon en allochtoon en de leden moesten vooral geen vertegenwoordigers met een achterban zijn, maar mensen die het belang van de Tielse samenleving kunnen zien", zo omschrijft Stel het profiel waarmee ze de wervingscampagne begon. In de huis-aan-huiskrant, op voorlich-

tingspagina's, op internet en met flyers riep Stel de burgers op te solliciteren. Om jongeren en de allochtone bevolking te bereiken zocht ze via sleutelfiguren van deze doelgroepen naar kandidaten en niet zonder succes.

Mijn stad

De burgers kwamen en de selectiecommissie kon kiezen uit 35 kandidaten en benoemde tien vrouwen en negen mannen tussen zestien en zeventig jaar, waaronder een Iraakse, een Molukse en

LIEVER ÉÉN VOGEL IN DE HAND...





een Duitse Tielenaar. “Omdat ik me met mijn stad wil bemoeien”, zegt Mariejan van Baal (begin dertig), “ik ben hier geboren en getogen en ik ga hier nooit weg.” En omdat “ik vind dat er in Tiel wel wat mag veranderen want het is er zo saai voor de jongeren”, vindt Ingeborgh van Baal (16 jaar, geen familie, Van Baal is een echte Tielse naam). Ingeborgh moest echter wel over de streep getrokken worden: “Ik dacht, er zitten vast allemaal ouderen en dan durf ik niets te zeggen”. Maar het viel haar mee en ze is van plan de rit van minstens twee jaar uit te zitten. Iris Kuppens (veertiger) doet mee omdat “als het gemeentebestuur zijn burgers vraagt om mee te denken, je dat als burger ook moet doen. Waarom zou een ander ja zeggen als jijzelf altijd nee zegt? Wie doet er dan nog wel mee? Bij de werkateliers voor de Stadsvisie heb ik ook meegedaan en dat was veel groter en wist je veel minder wat het gemeentebestuur met je ideeën zou doen. Hier in het Stadspanel heb je veel meer het gevoel dat er iets met je werk gedaan wordt.” En tenslotte Johan Kusters (twintiger): “Politiek is niets voor mij, maar ik voel me een echte Tielenaar. En daar sprak de wethouder me op aan. Hij zei, Johan, dat panel, dat is echt iets voor jou. En toen dacht ik, ach, drie, vier keer per jaar een avond voor mijn stad, dat doe ik wel.”

Leerproces

Die tijdsinvestering bleek in de beginperiode een misrekening, dat geeft Ineke Stel prompt toe, drie, vier keer per maand lag in het begin dichterbij de werkelijkheid. “Want ja, toen hadden we negentien verschillende mensen maar daarmee nog geen eensgezind Stadspanel. En sommige panelleden wisten wel al iets van lokaal bestuur, anderen echt helemaal niets. Er was in het begin veel werk te verzetten, maar inmiddels loopt de vergaderfrequentie terug.”

Zij vroeg De Beuk om een onafhankelijk voorzitter c.q. coach van het stadspanel en Ron Rutherglen nam het voortouw in een leerproces, waar de panelleden met enthousiasme over praten. ‘Trechters’ bijvoorbeeld is een sleutelbegrip geworden. “De Stadsvisie is groot en we hadden binnen de kortste keren een waslijst van onderwerpen waarvan we dachten dat het Stadspanel zich er mee moest bemoeien”, vertelt Iris Kuppens, “maar Ron zette ons steeds met twee benen op de aarde en hield ons voor dat we onze handen vol zouden hebben om één of twee onderwerpen goed uit te werken.”

Het panel splitste zichzelf in drie werkgroepen om evenzeer thema's te bestuderen. Hoe pak je het aan, hoe stel je prioriteiten, hoe kom je aan informatie, hoe presenteer je aan de andere werkgroepen wat je zelf gedaan hebt? In de plenaire vergadering ging het vaak om dit soort vaardigheden die het panel zich al

Concept Stadspanel Tiel als interactief instrument

BELEVING IN PLAATS VAN BELANGEN

De kern van het Tiels concept voor het ‘stadspanel’ bestaat daardoor dat de inbreng van de panelleden gevoed wordt door hun persoonlijke beleving van de woonplaats. Zij vertegenwoordigen niet de belangen van een achterban als bijvoorbeeld een plaatselijke vereniging, een wijkraad of een actiegroep, nee, panelleden zijn autonoom denkende burgers van de gemeente. Daardoor kan een stadspanel over deelbelangen heen naar het algemeen belang van de gemeente kijken. Mits voldoende gefaciliteerd, biedt het stadspanel zowel aan raad als college van B en W een prachtige kans om interactief beleid vorm, inhoud en continuïteit te geven. In het Tiels concept biedt het panel de raad en B en W de voeding die zij nodig hebben om hun dualistische taken uit te voeren. Bovendien heeft een enthousiast panel een vruchtbaar effect op het imago van het gemeentebestuur: twintig burgers ervaren de inspanning van het gemeentebestuur om de bevolking werkelijk bij beleidsontwikkeling te betrekken. Zij praten daarover in hun eigen kring, zodat de boodschap *de gemeente houdt rekening met de burgers* zich als een concentrische cirkel kan verspreiden via hun diversiteit aan netwerken.

De belangrijkste bouwstenen die bijdragen aan een goed functionerend stadspanel zetten we hieronder op een rij:

a. Status

Het stadspanel krijgt status. De gemeente formuleert de taken en bevoegdheden van het stadspanel en maakt duidelijk aan welke eisen panelleden moeten voldoen. Een degelijke sollicitatieprocedure, een officiële benoeming en installatie geven het stadspanel aanzien. Ondersteuning van een senior ambtenaar geeft het panel inzicht in en toegang tot het politieke en ambtelijke circuit.

b. Commitment bestuur/raad

Burgemeester en wethouders en de leden van de gemeenteraad nemen het stadspanel serieus en tonen hun commitment. Desgevraagd leveren zij informatie en zijn aanwezig bij de presentatie van adviezen. Hoewel de adviezen van het panel niet bindend zijn, verplichten B en W zich om binnen drie maanden na ontvangst een goed beargumenteerde reactie op een advies te geven.

c. Cultuur

De autonomie van het stadspanel wordt bewaakt. Het panel ontwikkelt een eigen cultuur, waarin de persoonlijke beleving van de woonplaats centraal staat, maar waarin gezamenlijke keuzes worden gemaakt. Het panel ontwikkelt een eigen agenda en werkwijze. Het is belangrijk te waken voor par-

doende in een half jaar tijd eigen maakte. De aanpak die in de praktijk vruchten afwierp, werd meteen vastgelegd in een werkwijzer die nog steeds verder doorontwikkeld wordt.

Vuurdoop

In januari doorstonden ze de vuurdoop toen zij hun eerste drie adviezen aan B en W en de raad presenteerden. “Niet met een lang verhaal, goed nagedacht over de kern van de boodschap en over hoe we aandacht vast konden houden,” vertelt Johan Kusters.

Het werd een inspirerende avond met bestuurders die een substantieel advies van het stadspanel in hun handen hielden en met een stadspanel dat ervoer dat hun inspanningen er werkelijk toe deden, dat zij een bijdrage leverden. Het Tielse bestuur is niet verplicht de adviezen over te nemen, maar heeft zich wel vastgelegd om binnen drie maanden gemotiveerd op de adviezen te reageren. “Geen laatjeswerk dus,” zegt Iris Kuppens.

“Je denkt dat je te weinig verstand hebt van thema’s als het buitengebied of de binnenstad,” vertelt Mariejan van Baal, “maar waar het om gaat is wat jij zelf als burger belangrijk vindt, welke vragen een situatie bij jou oproept en of je als inwoner van Tiel tevreden kunt zijn met het antwoord dat het bestuur er voor vindt.” Ineke Stel beaamt dat: “De panelleden hoeven geen deskundigen te worden, ze hebben goede informatie nodig. En dat probeer ik voor hen te regelen.”

Inmiddels kijken de panelleden al met andere ogen naar hun woonplaats. Bewuster, ze zien meer. En soms worden ze ook al door hun omgeving aangesproken als lid van het Stadspanel. Ingeborgh van Baal door medescholieren, Johan Kusters op verjaardagen, het panel wordt bekend. En het denken over de lokale bestuurders (je ziet soms dat ze zich met dezelfde dingen bezighouden als het panel) en de politiek (minder log en langzaam) verandert. Maar een opstap naar de gemeenteraad zal het stadspanel voor hem niet worden: “Ik hou van Tiel en niet van partijpolitiek”.

tijpolitieke invloeden of andere vormen van binnensluitende belangenbehartiging.

d. Ondersteuning

Het stadspanel krijgt voldoende faciliteiten om zijn werk goed te doen. Dat betekent onder meer de al genoemde ondersteuning door een senior ambtenaar in de rol van projectleider, die de weg naar informatie weet en bewandelt. Maar het panel heeft ook vergaderruimte nodig, financiële middelen en eventueel externe deskundigheid.

e. Vaardigheidsontwikkeling

Lest best: de panelleden geven niet alleen, maar ontvangen ook! Het stadspanel ontwikkelt zich van een groep individuen tot een samenwerkend team dat uniforme adviezen uitbrengt. Dat vereist kennis en kunde op het gebied van vergaderen, presentatie, onderhandelen, informatie verzamelen en keuzes maken. Vaardigheidsontwikkeling - door een coach/voorzitter aan te stellen, zoals in Tiel gebeurt - rust het panel als geheel beter toe voor de taken, maar de individuele leden maken ook een persoonlijk leerproces door. Zo ontstaat een eigen belang bij deelname aan het stadspanel. Dat versterkt de continuïteit en de positieve imagowerking voor de gemeente.

SIMONE VELDBOER



IN DE JUISTE VIJVER VISSSEN

Actief burgerschap en de rol van de burgemeester

Burgerschap biedt een heilzaam tegenwicht tegen overlast en gebrek aan normbesef in de samenleving. Of je oud of jong bent, van autochtone of allochtone afkomst, ieder van ons moet zorgen voor en onderhoud plegen aan de publieke zaak. Maar burgerschap moet geoefend en beoefend worden en wie stimuleert dat leer- en oefenproces? Als vertegenwoordiger van de lokale gemeenschap en als beheerder van de portefeuille van de openbare orde en veiligheid beschikt de burgemeester over goede papieren.

Dat besefte ook de minister van Binnenlandse Zaken die samen met XPin, het expertisebureau voor innovatieve beleidsvoering, besloot om te onderzoeken hoe burgemeesters het burgerschap in hun eigen gemeente handen en voeten kunnen geven. XPin vroeg De Beuk om het idee mee te verkennen en te verrijken en dit voorjaar is de eerste serie bijeenkomsten georganiseerd voor burgemeesters: Actief burgerschap en de rol van de burgemeester. De bijeenkomsten zijn opgenomen in de jaarlijkse Lochem Conferentie van het Genootschap van Burgemeesters die deze keer 'de burgemeester als communicator' als thema heeft.

"Dat we de burgemeester een vooraanstaande rol toedichten als we het hebben over burgerschap komt omdat mensen hun gevoelens van onveiligheid en overlast het meest in hun eigen woonplaats beleven," legt Jan Schrijvers van XPin uit. "In de eigen omgeving ergeren ze zich aan vernielingen, aan hardrijders, aan zwerfvuil, aan illegale bebouwing. En voor oplossingen komen ze niet bij de rijksoverheid, maar bij de gemeente, vaak zelfs bij de burgemeester persoonlijk. Welnu de burgemeester is én de voorman van zijn gemeente én heeft vanuit zijn portefeuille mogelijkheden om te zoeken naar oplossingen. De burgemeester kan dus op de situatie inspelen, de medewerking van de burgers in roepen en hen aan spreken op eigen inzet, op eigen gedrag en verantwoordelijkheid, op burgerschap."

Tijdens de bijeenkomsten in Lochem buigen de burgemeesters zich over twee strategieën die de overheid ter beschikking heeft, namelijk handhaving door middel van toezicht en repressief optreden en investeren in meer gezamenlijke verantwoordelijkheid. In de laatste optie kan onderscheid worden gemaakt tussen de faciliterende overheid die ervoor zorgt dat maatschappelijke actoren inclusief burgers hun eigen verantwoordelijkheid kunnen nemen en de overheid die zelf actief samenwerkt met andere partijen om tot een oplossing te komen.

Aan de hand van praktijkvoorbeelden - een woonwagenkamp met criminele praktijken, hardrijders in een chique woonwijk, subsidie voor een zelforganisatie die de eigen jongeren wil aanspre-

ken op gedrag en bevorderen van integriteit via herinvoering van de ambtseed voor ambtenaren - onderzoeken de deelnemers met elkaar waar handhaving ingezet wordt en waar ingezet kan/moet worden op versterken van gemeenschapszin. En hoe dat dan precies moet gebeuren. Opmerkelijk is dat niet het kamp en de overlast veroorzakende jongeren de meeste vragen oproepen over hoe te handelen, maar de hardrijders in de woonwijk, nota bene deels zelf wijkbewoners. Febe Deug, één van de vier Beukadviseurs die de bijeenkomsten ontwierpen en begeleiden, vermoedt dat dit komt omdat het wangedrag van de hardrijders typerend is voor de burgerlijke opvatting dat het goed is dat er regels zijn, *maar dat ik me er niet aan hoeft te houden*. En juist dat individuele respect voor regels en omgangsvormen - toch één van de meest basale uitingen van burgerschap en gemeenschapszin - is moeilijk te bevorderen.

De burgemeesters worden uitgedaagd bij zichzelf na te gaan welke argumenten en motieven voor hem of haar meespelen in het kiezen van een strategie. En na te gaan hoe de keuze in de eigen gemeente zou uitvallen en vooral ook hoe ze daarover communiceren. Febe Deug: "Dat perspectief op de eigen persoon en de eigen lokale situatie is van belang om dat hele brede onderwerp burgerschap, normen en waarden, overlast etc. *hanteerbaar* te maken. Burgemeesters zijn terecht huiverig om in de rol van moraalridder terecht te komen. Dat hoeft ook helemaal niet: via deze concrete situaties en de uitwisseling daarover wordt duidelijk hoe je als burgemeester de publieke moraal kunt ondersteunen door allerlei betrokkenen een actief aandeel te laten nemen in de aanpak van problemen."

SIMONE VELDBOER

Lees verder op pagina 10

VOLGENDE BIJEENKOMSTEN

Burgemeesters die belangstelling hebben voor een vervolg kunnen dat kenbaar maken aan amooij@beuk.nl met graag kort omschreven waar hun belangstelling naar uitgaat. Als de Lochem Conferenties voorbij zijn, worden de reacties gebundeld en komt er een aanbod (bijeenkomst) waaraan geen kosten verbonden zijn. Bovendien kan iedere deelnemende burgemeester 'iemand' - een actieve bewoner, een wethouder, iemand uit een maatschappelijke organisatie - meenemen, zodat de *follow up* in eigen huis een extra impuls krijgt.

ZWAAN KLEEF AAN



RECHTSSTAAT EN AANSPREEKCULTUUR

Welke opties heeft de burgemeester om burgerschap te bevorderen? In de Lochem Conferentie onderscheidt men twee strategieën, handhaving en investeren in (meer) gezamenlijke verantwoording. Dorien de Wit en Febe Deug vroegen Hans Boutellier, criminoloog en directeur van het Verwey Jonkerinstituut en Annie Brouwer, burgemeester van Utrecht hoe zij aankijken tegen handhaven en investeren in gezamenlijke verantwoordelijkheid. De video-interviews dienen ter inspiratie van de deelnemers aan de Lochem Conferentie. Hieronder een korte samenvatting van beide interviews.

Hans Boutellier

De overheid moet met een stevig handhavingsbeleid laten zien dat zij er staat als het er op aan komt. Dat ziet de burger als de verantwoordelijkheid van de overheid. Veiligheid speelt een belangrijke rol in staatsvorming: in ruil voor bescherming door de overheid is de burger bereid zich te voegen naar regels en wetten. In dat opzicht is sprake van een vertrouwensbreuk tussen overheid en de burgers die in 2002 tot volle uiting is gekomen. Pas als de overheid toont dat zij beschikt over goed functionerende systemen om orde en veiligheid te verzekeren en niet zwicht als het er op aan komt, dan zal de bereidheid in de samenleving groeien om de eigen verantwoordelijkheid op te pakken. Vanuit het strafrecht, justitie en politie is steeds bredere cirkels de maatschappij in via hulpverlening, onderwijs, buurtopbouwwerk tot en met de burger aan toe.

Burgemeesters hebben vanuit hun gezagspositie een belangrijke functie in het aanspreken van instituties en burgers op hun verantwoordelijkheid in de samenleving.

Boutellier ziet het als de belangrijkste taak van burgemeesters om de maatschappelijke instituties en instellingen bij elkaar te brengen zodat men met elkaar onderzoekt op welke manieren ieder zijn verantwoordelijkheid invult. Van Jeugdzorg tot en met de voetbalvereniging kan ieder op eigen wijze op eigen niveau normen en waarden uitdragen en toezicht houden op de naleving ervan. Echter, alleen als de overheid als laatste man rugdekking verzekert in de vorm van een goed functionerende rechtsstaat.

Annie Brouwer

Burgemeester Brouwer hanteert in Utrecht een aanspreekcultuur, als antwoord op de heersende mentaliteit van de inwoners. Mensen vragen heel makkelijk aan de overheid om hun problemen op te lossen. Mensen denken ook heel makkelijk dat de overheid over alles gaat. Zij zegt tegen mensen die met klachten komen: wat doet u er zelf eigenlijk aan? Als voorbeeld geeft ze zwerfvuil op straat. Mensen klagen daar steen en been over. Maar ze gooien zelf wel hun patatzakje op straat. Mensen kla-

gen over te hard rijden in hun buurt of straat. Maar uit onderzoek blijkt dat de hardrijders uit de eigen straat en buurt komen.

Ook zet ze sterk in op het motto: de stad is meer dan de gemeente. Waar mee ze wil zeggen dat ook anderen in de stad aan zet zijn. Zoals de sportverenigingen, het bedrijfsleven, de vrijwilligers. Samen met de inwoners zijn ze verantwoordelijk voor schoon, heel veilig in de stad. Als het problemen rond veiligheid en openbare orde betreft willen inwoners een harde aanpak en geen gedoogcultuur meer.

Burgemeester Brouwer is het daarmee eens, maar zegt dat een harde aanpak, repressie alleen, niet lukt. Dan zijn er alleen successen op de korte termijn. In Utrecht is de aanpak hard én sociaal. Dat wil zeggen strenge maatregelen tegen de overlast in bijvoorbeeld het Stationsgebied en winkelcentrum Hoog Catharijne, maar ook hostels en opvangcentra voor drugsverslaafden en dak- en thuislozen. Deze mensen, vaak met psychische problemen, mag je niet aan hun lot overlaten. Met hard én sociaal boek je ook lange termijn succes.

De duale driehoek bij toekomstvisies

Veel gemeentes ontwikkelen een visie op de toekomst. Vanuit een helder langere termijn perspectief moet de visie het toetsingskader vormen voor al het beleid voor de korte en middel-lange termijn. Maar voordat de toekomst besproken wordt, moeten er in het duale bestel eerst een paar andere kwesties beslecht worden. Die hebben te maken hebben met de rollen van raad, college en samenleving. Het gaat om de spanning tussen representatieve en interactieve democratie, de nieuwe rollen van de raad na de invoering van de dualisering, en politieke profilering en de verhouding coalitie/oppositie.

Regie over de toekomstvisie

Eén van de grotere gemeenten in het land werkt aan een bijstelling van de eigen toekomstvisie. Met de inzichten van nu is duidelijk dat de vorige toekomstvisie te eenzijdig was: teveel accent op ruimtelijke ordening, te weinig op sociale ontwikkelingen. Bovendien zijn er nieuwe majeure ontwikkelingen in en rond de gemeente. Herziening en bijstelling dus, dacht het college. Maar inmiddels leven we in het dualistisch tijdperk en de raad vindt dat de toekomstvisie, immers kaderstellend, een visie van de raad moet zijn. De raad moet wennen aan de nieuwe regierol, maar pakt de handschoen wel op, daartoe enigszins aangespoord door het college. Goede samenwerking met B en W blijft noodzakelijk, omdat het college na de vaststelling aan de slag moet met de uitkomsten van de toekomstvisie.

De gemeente stelt een stuurgroep samen met raadsleden en toch ook enkele wethouders. Men is het erover eens is dat het college soms als informant op zal treden en in ieder geval goed op de hoogte moet zijn van het toekomstvisieproces van de raad. Bij instelling van de stuurgroep nemen zowel oppositie- als coalitiepartijen zich voor te bewaken dat de collegeleden in de stuurgroep niet te veel domineren.

Participatie-dilemma

Dan treedt het volgende dilemma op. Hoe kan participatie een plaats krijgen in het proces?

Er zijn fracties die het vanzelfsprekend vinden dat burgers en andere belanghebbenden betrokken worden. Er zijn echter ook fracties met bedenkingen:

- a) Een eerder participatieproces rond een centrumplan verzandde in veel circus en weinig resultaat. Zoiets wil men zeker niet nog een keer.
- b) De ervaring met participatietrajecten leert dat het veel moeite kost om mensen over hun korte termijn belangen en wensen heen te leren kijken.
- c) Raadsleden zijn gekozen als volksvertegenwoordiger. De

raadsleden moeten hun verantwoordelijkheid nemen en zelf een visie opstellen. Als de inwoners het er niet mee eens zijn, hebben zij de stembus als regulier kanaal om hun ongenoegen te uiten.

- d) In een open participatieproces zijn raadsleden gevoelig voor wat anderen zeggen. Burgers en externe experts kunnen veel meer beïnvloeden dan vroeger, zeker als ambtelijke deskundigen niet bij het proces zijn en niet alle raadsleden even deskundig en ervaren zijn.

Varianten

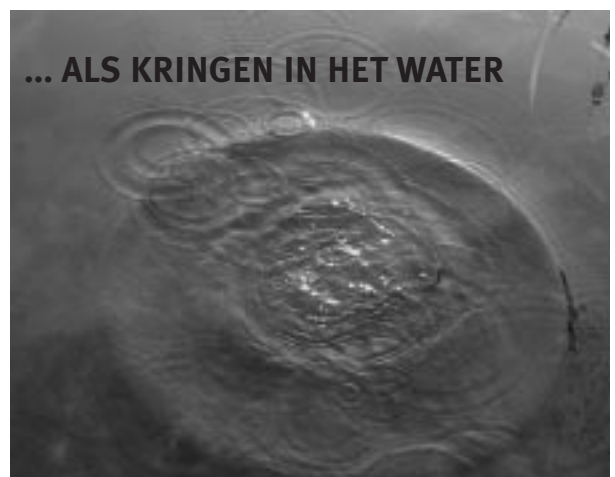
De discussie over wel of niet participatie over de toekomstvisie gaat uiteindelijk over drie mogelijke varianten:

1. Participatie in de uitvoerende fase, na het gesloten raadsproces

De raad werkt eerst zelf aan een toekomstvisie. Inhoudelijke verschillen worden uitgediscussieerd en de raad stelt de visie vast. Het college krijgt daarna de opdracht om onderdelen uit te werken. De bevolking wordt geïnformeerd over de keuzes van de raad. In de daarop volgende uitwerking van de onderdelen raadpleegt het college de inwoners en organisaties, waar het college dat wenselijk vindt. Voordeel van deze variant is dat de raad in een intern werkproces de diepte in kan en goede bruggen kan slaan tussen verschillende visies.

2. Participatie aan het einde van het gesloten raadsproces

Bij deze variant bouwt de raad wel een participatieve ronde in. Nadat de visie in eigen kring als werkproces van de raad is ontwikkeld, legt de raad de uitkomsten voor ter toetsing. Dat kan



zijn aan de eigen achterban, per partij. Of in een gezamenlijke actie van de raad aan de bevolking. Pas daarna stelt de (meerderheid van) de raad de visie vast en kan het college aan het werk, al dan niet met participatie op onderdelen. Voordeel van de achterbanoptie is dat de fracties zich kunnen profileren op hun politieke verschillen

3. Actieve participatie tijdens het raadsproces

De derde variant gaat uit van participatie of consultatie gedurende het werkproces van de raad. Dat wil zeggen, parallel aan de gesprekken van de raad, of zelfs geïntegreerd in het werkproces van de raad, worden inwoners, maatschappelijke organisaties en private partners actief betrokken bij het toekomstvisieproces. Na dit proces stelt de raad de visie vast. Voordeel van deze variant is dat de lokale samenleving nauw betrokken is. Risico ervan is dat zo gauw er sprake is van openbaarheid fracties zich willen profileren. De eenheid lost op waardoor het moeilijker wordt om samen keuzes te maken.

Eerst intern

Deze gemeente heeft voorlopig besloten om zelf aan de slag te gaan met een intern werkproces van de raad. De stuurgroep bewaakt de inhoudelijke samenhang en de kwaliteit van het proces, samen met de procesbegeleiders van De Beuk. De ambtelijke organisatie brengt desgevraagd expertise in en de raad kan ook externe deskundigen inroepen. Waarschijnlijk zal er enige vorm van participatie plaatsvinden voordat de raad de toekomstvisie vaststelt en aan het college meegeeft als kaderstellend perspectief.

Wij zien dat deze discussies zich ook in andere gemeenten afspe-

len. Soms besluit men de duale verhoudingen een beetje terzijde te schuiven en als college en raad gezamenlijk te opereren. Ook dan is er de vraag in hoeverre er sprake is van een intern werkproces van de raad of een open proces met inbreng vanuit de samenleving en de onvermijdelijke neiging tot profilering van de fracties.

De gemeente Arnhem loste deze dilemma's op door de visie een visie van de stad te laten zijn, dus niet van raad of college, maar van de hele stad. Dat leidde tot een waardevol open proces, veel profilering en veel discussie.

Er is geen oplossing die voor alle gemeenten de juiste is. Wel is het nuttig om in elke gemeente, of het nu gaat om toekomstvisies, masterplannen of programmbegrotingen, de discussie intern te voeren over hoe om te gaan met deze dilemma's.

DORIEN DE WIT

Lees ook op www.beuk.nl: Duale driehoek: raad, college en samenleving door André Mooij.

BEL DE BEUK

0227 59 34 08

- Als u de duale driehoek wilt ontwarren.
- Als u zich afvraagt hoe participatie past in uw traject rond Toekomstvisie, Masterplan of Programmbegroting.
- Als u met de raad een discussie wilt voeren over de volksvertegenwoordigende rol oude en nieuwe stijl.

MET EEN LANTAANTJE ZOEKEN

ORGANISATIE-ADVIESBUREAU DE BEUK

Koningstraat 1-3

1777 AA Hippolytushoef

Telefoon (0227) 593408

Fax (0227) 592366

E-mail info@beuk.nl

Internet www.beuk.nl

Soms moet je de mensen die je wilt bereiken, zoeken met een lantaarntje, soms verspreidt een boodschap zich als kringen in het water, soms moet je de knuppel in het hoenderhok gooien om betrokkenheid op te wekken, soms moet je goed op letten dat je in de goede vijver vist, want anders praat je met de verkeerde mensen. Maar als er één schaap over de dam is, volgen er meestal meer... Spreekwoorden en gezegden bestonden al lang voor dat communicatietheorie en interactief beleidsproces bedacht werden. Maar ook in dit verband blijken ze bruikbaar, bijvoorbeeld om te zoeken naar varianten in aanpak en proces. Op www.beuk.nl vindt u nog meer informatie over effectief interactief beleid.

Colofon

BEUKBLAD is een uitgave van organisatie-adviesbureau De Beuk en versijnt enkele keren per jaar. *Vragen en opmerkingen over dit Beukblad zijn van harte welkom. De redactie is bereikbaar via het secretariaat per post, e-mail, telefoon of www.beuk.nl. Overname van artikelen is toegestaan mits met bronvermelding.*

REDACTIE
Simone Veldboer en Dorien de Wit
Bijdragen aan dit nummer: Toke Tom, Simone Veldboer en Dorien de Wit

FOTO'S
Cord Otting
Beeldcommunicatie Veenendaal, Gemeente Nijmegen, Foto Jan Bouwhuis Tiel

VORMGEVING
Monique Harderwijk, Utrecht

DRUK
Drukkerij Zuidam & Zn. bv
Woerden