

Rekenkamercommissie

# De burger neemt het initiatief

## Inventarisatie en Handreiking

### Burgerinitiatieven in Wassenaar, Voorschoten, Oegstgeest en Leidschendam-Voorburg



Wassenaar



Voorschoten



Oegstgeest



Leidschendam-  
Voorburg

## Colofon

Onderzoek 'De burger neemt het initiatief' Inventarisatie en Handreiking Burgerinitiatieven in Wassenaar, Voorschoten, Oegstgeest en Leidschendam-Voorburg

### Leden Rekenkamercommissie:

Dolf Kamermans, voorzitter

Saskia van der Haagen, vicevoorzitter

William Segers

Bert Jan Smallenbroek

Michiel Sorber

Wim Wensink

### Secretaris:

Rini Teunissen

### Uitgave:

Rekenkamercommissie Wassenaar, Voorschoten, Oegstgeest, Leidschendam-Voorburg

Postbus 393

2250 AJ Voorschoten

[www.rekenkamerwvolv.nl](http://www.rekenkamerwvolv.nl)

[info@rekenkamerwvolv.nl](mailto:info@rekenkamerwvolv.nl)

31 mei 2018

Opmaak:

Grafisch bureau Grapefish, Voorschoten

## Voorwoord

Burgerinitiatieven spelen een steeds belangrijkere rol in het realiseren van de verbetering van de kwaliteit van de lokale samenleving. Het onderwerp is ook landelijk al langere tijd aan de orde en staat prominenter op de agenda's van de overheden. Vaak onder verschillende benamingen, zoals burgerparticipatie, doe-democratie, participatie-samenleving, enz. Ook voor het huidige Kabinet is het onderwerp actueel. Het regeerakkoord stelt dat het Kabinet '... ruimte [biedt] aan initiatieven van burgers en verenigingen in de samenleving'. Het Kabinet wil het onderwerp op de agenda zetten van gemeenten.

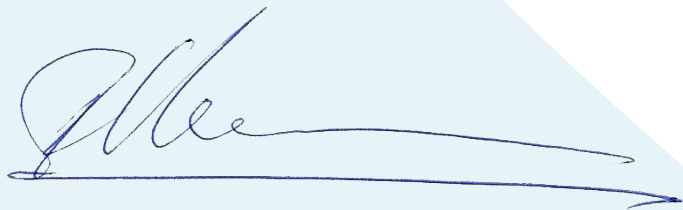
Met veel enthousiasme heeft de Rekenkamercommissie een onderzoek uitgevoerd naar burgerinitiatieven in de gemeenten Wassenaar, Voorschoten, Oegstgeest en Leidschendam-Voorburg. Het onderzoek naar burgerinitiatieven is geen gebruikelijk rekenkameronderzoek. Dit onderzoek kenmerkte zich door de zoektocht naar burgerinitiatieven in de gemeenten, afbakening van dit begrip, gesprekken met alle betrokkenen en conclusies en aanbevelingen die door middel een website, symposium en rapport zijn gepresenteerd.

De Rekenkamercommissie is erg blij met de komst van mevrouw Kajsa Ollongren, minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en de heer Jan van Zanen, voorzitter van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten naar het symposium "De burger neemt het initiatief" op 31 mei 2018. Met raadsleden, initiatiefnemers, colleges en ambtelijke organisaties zijn wij tijdens het symposium aan de slag gegaan met de verschillende rollen en werkwijzen. Wat werkt wel en wat werkt niet? En wat verwachten partijen van elkaar?

Onze hartelijk dank gaat uit naar de medewerking van vele initiatiefnemers, colleges en ambtelijke organisaties om dit onderzoek uit te voeren. Speciaal danken wij het onderzoeks- en adviesbureau Partners+Pröpper Noordwijk, Peter Struik en Hilda Sietsema voor het uitvoeren van het onderzoek en de voorbereiding van en begeleiding tijdens het symposium op 31 mei 2018 in het Louwman museum, Den Haag.

Wij vertrouwen erop dat dit onderzoek, de wijze van rapporteren en het symposium een positieve impuls kunnen vormen voor toekomstige burgerinitiatieven in de gemeenten en de kwaliteit van de lokale samenleving. Met grote belangstelling zullen wij de behandeling van het rapport volgen in de vergaderingen van de raadscommissies en gemeenteraden.

Met vriendelijke groet,  
Rekenkamercommissie Wassenaar, Voorschoten, Oegstgeest en Leidschendam-Voorburg



Dolf Kamermans, voorzitter

**Bestuurlijke brief van de  
Rekenkamercommissie met conclusies  
en aanbevelingen**

# Bestuurlijke brief met conclusies en aanbevelingen

## 1. Aanleiding van het onderzoek en definitie van burgerinitiatief

De Rekenkamercommissie van de gemeenten Wassenaar, Voorschoten, Oegstgeest en Leidschendam-Voorburg (Rekenkamercommissie WVOLV) heeft in 2017 en 2018<sup>1</sup> onderzoek gedaan naar burgerinitiatieven in de vier gemeenten. De aanleiding voor het onderzoek is dat burgerinitiatieven een steeds belangrijkere rol spelen in het realiseren van de verbetering van de kwaliteit van de lokale samenleving. De decentralisaties in het sociale domein werken hierbij, met andere factoren, als katalysator. Het benutten van de eigen kracht van de samenleving en de zelfredzaamheid van burgers is daarbij één van de belangrijke doelen. Het onderwerp is ook landelijk al langere tijd aan de orde en staat steeds prominenter op de agenda's van de overheden. Vaak onder verschillende noemers, zoals overheidsparticipatie, doe-democratie, participatiesamenleving, enz. Ook voor het huidige Kabinet is het onderwerp actueel. Het regeerakkoord stelt dat het Kabinet '..... ruimte [biedt] aan initiatieven van burgers en verenigingen in de samenleving'. Het Kabinet wil het onderwerp hierdoor op de agenda zetten van gemeenten.<sup>2</sup>

In dit onderzoek wordt onder een burgerinitiatief verstaan:

Een initiatief van één of een groep burgers om zelf deel te nemen en bij te dragen aan de realisatie van het verbeteren van de kwaliteit van de lokale samenleving, zonder oogmerk van privaat gewin.

Deze definitie moet niet verward worden met burgerinitiatief in de betekenis van een formele procedure waarbij burgers onderwerpen op de agenda van de raad kunnen plaatsen.

## 2. Doel van het onderzoek

Het doel van het onderzoek is het bieden van inzicht vanuit overzicht:

1. Overzicht krijgen van burgerinitiatieven die binnen de vier gemeenten spelen: de terreinen waarop deze burgerinitiatieven plaatsvinden, de deelnemers, de doelen, de werkwijzen, de vormen, enz.
2. Verdiepend inzicht krijgen in wat een burgerinitiatief is en welke stimulansen en blokkades een rol spelen bij het realiseren van de doelen van initiatiefnemers.
3. Ontwikkelen van gereedschap voor de gemeentebesturen (raden en colleges) en initiatiefnemers, wat behulpzaam is voor:
  - initiatiefnemers bij het richten, inrichten, realiseren, evalueren en bijsturen van een burgerinitiatief;
  - het gemeentebestuur (raad en college) om in te spelen op burgerinitiatieven en daarbij keuzes te maken in welke mate en op welke wijze de gemeente dat kan en/of wil doen;
  - het samenspel tussen initiatiefnemers en de gemeente (raad, college en ambtelijke organisatie) en het permanent (door)ontwikkelen daarvan.

## 3. Rapportage van het onderzoek

De rapportage van dit onderzoek is bijzonder en vernieuwend voor de werkwijze die lokale rekenkamers in het algemeen hanteren. De resultaten van het onderzoek worden namelijk online gepresenteerd in de zogenaamde 'Initiatiefwijzer'. Hiervoor is per gemeente een website ingericht. Deze websites zijn interactief te maken.

1. Gemeente Wassenaar: <https://wassenaar.initiatiefwijzer.nl>
2. Gemeente Voorschoten: <https://voorschoten.initiatiefwijzer.nl>
3. Gemeente Oegstgeest: <https://oegstgeest.initiatiefwijzer.nl>
4. Gemeente Leidschendam-Voorburg: <https://lv.initiatiefwijzer.nl>

1 De data zijn verzameld in 2017, analyse en rapportage hebben plaatsgevonden in 2017 en 2018.

2 *Vertrouwen in de toekomst. Regeerakkoord 2017 – 2021 van VVD, CDA, D66 en ChristenUnie (10 oktober 2017).*

De **online Initiatiefwijzer** bevat alle resultaten van het onderzoek. Deze biedt een rijke inventarisatie van initiatieven en veel lessen in termen van stimulansen en blokkades waar initiatiefnemers mee te maken hebben bij de realisatie van een initiatief. Alle gepresenteerde initiatieven zijn verhalen van de initiatiefnemers zelf. De online Initiatiefwijzer bevat niet enkel de resultaten van het onderzoek. De Initiatiefwijzer biedt namelijk concreet gereedschap waarmee de gemeente en initiatiefnemers verder mee aan de slag kunnen, want:

1. deze is interactief te maken;
2. deze biedt overzicht over initiatieven van inwoners;
3. initiatiefnemers geven ook aan welke stimulansen of blokkades zij zijn tegen gekomen;
4. deze biedt zicht op het beleid van de gemeente ten aanzien van burgerinitiatieven;
5. deze biedt handreikingen met tips voor initiatiefnemers en gemeenten.

Voor u als lezer presenteren wij u de bevindingen van het onderzoek en de hiervoor genoemde handreiking voor de initiatiefnemers en gemeenten ook in de vorm van een rapportage.

## 4. Conclusies en aanbevelingen

De Rekenkamercommissie komt, op grond van de bevindingen uit het onderzoek zoals verwoord in het 'Rapport van bevindingen, deel I en deel II', tot de onderstaande conclusies en aanbevelingen.

### 4.1. Conclusies

De conclusies worden hieronder behandeld aan de hand van de volgende onderzoeksvragen:

1. Welke vormen van burgerinitiatieven zijn er te onderscheiden en op welke terreinen zijn die actief?
2. Is er sprake van een gemeentelijk beleid ten aanzien van burgerinitiatieven en heeft de raad kaders gesteld ten aanzien van dit beleid? En zo ja, welke?
3. Wat werkt stimulerend of blokkerend voor het realiseren van doelen van burgerinitiatieven en welke lessen zijn hieruit te trekken (do's en don'ts)?

#### Conclusie 1:

Een burgerinitiatief is vooral een kwestie van maatwerk.

In dit onderzoek zijn 71 burgerinitiatieven in kaart gebracht. Het is mooi om te zien dat inwoners op allerlei manieren en op eigen initiatief zich inzetten om bij te dragen aan de verbetering van de kwaliteit van de lokale samenleving. Met de 71 burgerinitiatieven die in dit onderzoek zijn bestudeerd zijn zeker niet alle burgerinitiatieven die spelen in de vier gemeenten in beeld. Er zijn er nog meer!

Uit de analyse van de 71 burgerinitiatieven blijkt dat een burgerinitiatief maatwerk is. Er zijn veel verschillende vormen en burgerinitiatieven richten zich op veel verschillende onderwerpen. Waarbij initiatieven gericht op zorg en welzijn voor inwoners het meest voorkomen. Daarna volgen initiatieven die zich richten op gezondheid, natuur & milieu, duurzaamheid en recreatie & evenementen.

Wel is een aantal hoofdkenmerken te herkennen die als richtpunten kunnen dienen voor initiatiefnemers om een initiatief in te richten en voor de gemeente om in te spelen op burgerinitiatieven. In hoofdstuk 3 van het 'Rapport van bevindingen deel I', genaamd 'Wat is een burgerinitiatief' zijn die hoofdkenmerken verder benoemd. Uit die kenmerken valt op te maken wat een burgerinitiatief is en wat het ook niet is.

#### Conclusie 2:

Het beleid bij de gemeenten is dat inwoners ook eigen verantwoordelijkheid nemen voor de kwaliteit van hun leefomgeving en daarin initiatief nemen. Gemeenten maken dit onderdeel van beleid op allerlei terreinen en zetten hier ook verschillende instrumenten voor in om dit te stimuleren.

Alle gemeenten willen dat inwoners ook eigen verantwoordelijkheid nemen voor de kwaliteit van hun leefomgeving en daarin initiatief nemen. Er is daarbij geen sprake van een door de raad vastgesteld overkoepelend beleid of werkwijze op het terrein van burgerinitiatieven, het is wel onderdeel van beleid en de werkwijze op verschillende terreinen.

In de subsidieverordening van de gemeente **Wassenaar** wordt aandacht besteed aan subsidie voor wijk- en buurtinitiatieven en subsidie voor vrijwilligersinitiatieven ten behoeve van lokale goede doelen. De gemeente heeft verder zogenaamde 'wijkmanagers'. In het geval een inwoner een idee heeft voor een (wijk)initiatief dan kan hij/zij contact opnemen met de wijkmanager.

In het Subsidieplan 2017-2020 van de gemeente **Voorschoten** is een deel van het budget gereserveerd voor specifieke nieuwe initiatieven. Inwoners van deze gemeente kunnen (online) een wens of een idee melden voor de woonwijk. Dit wordt een wijkinitiatief genoemd. De gemeente ondersteunt het idee bijvoorbeeld door te helpen bij het aanvragen van benodigde vergunningen. De uitvoering van het project ligt geheel bij de initiatiefnemers.

De gemeente **Oegstgeest** heeft een overeenkomst met de Stichting Dorpslab Oegstgeest waarbij verschillende initiatieven worden ondersteund. Verder heeft de gemeente een zogenaamde 'Right to Challenge' ingevoerd. Kern van deze aanpak is dat bewoners taken van de gemeente kunnen overnemen als zij denken dit beter te kunnen doen.

De gemeente **Leidschendam-Voorburg** verkent dit onderwerp door voor drie jaar een budget beschikbaar te stellen aan een werkgroep met actieve inwoners (genaamd 'Vlietwensen'), die kan bepalen welke initiatieven in aanmerking kunnen komen voor gemeentelijke subsidie. De werkgroep kan een bedrag toekennen. Met de verordening 'Budget Wijkinitiatieven' heeft deze gemeente gedurende een periode van drie jaar geld beschikbaar gesteld om inwoners te stimuleren om initiatieven te ontwikkelen die de wijk of buurt leefbaarder maken. Sinds 2015 bestaat de mogelijkheid van het inzetten van een wijkbudget of de inzet van een buurttender. Maar ook de inzet van een digitaal platform, zodat inwoners en organisaties (waaronder de gemeente) elkaar snel kunnen vinden. Verder heeft de gemeente Leidschendam-Voorburg zogenaamde 'Initiatieftafels' ingericht. Iedereen mag via de Initiatieftafel een initiatief geheel vormvrij inbrengen. Initiatieven die via de Initiatieftafel binnenkomen omvatten in veel gevallen ook een hulpvraag aan de gemeente.

In hoofdstuk 4.3. van het 'Rapport van bevindingen deel I' zijn de beleidsdocumenten per gemeente nader benoemd.

### Conclusie 3:

Er zijn drie succesfactoren voor het realiseren van burgerinitiatieven. Daarvan blijkt de factor 'constructieve samenwerking' de meeste ruimte te bieden voor verdere ontwikkeling door initiatiefnemers en de gemeente.

De analyse van de 71 burgerinitiatieven die in kaart zijn gebracht laat zien dat alle stimulansen en blokkades voor burgerinitiatieven kunnen worden gebundeld in drie succesfactoren:

1. Realiseren van publieke doelen.
2. Constructieve samenwerking.
3. Democratisch samenspel.

Voor alle drie succesfactoren zijn in dit onderzoek veel lessen naar voren gekomen waar zowel initiatiefnemers als de gemeenten hun voordeel mee kunnen doen, zie ook de 'Handreiking in deel II van rapport van bevindingen' of de online Initiatiefwijzer. Uit de analyse blijkt ook dat 'constructieve samenwerking' een succesfactor is waarbinnen zich verreweg de meeste lessen bewegen. Dat betekent dat voor zowel initiatiefnemers als de gemeenten volop ruimte is voor ontwikkeling, want voor samenwerking zijn tenminste

twee spelers nodig. In de onderstaande deelconclusies vatten we dan ook de belangrijke lessen samen voor zowel initiatiefnemers als voor de gemeenten.

#### **Deelconclusie 1 voor initiatiefnemers**

Initiatiefnemers zijn zeer betrokken en energievolle inwoners die iets willen realiseren voor de samenleving en zij doen dit als vanzelf met de menselijke maat. Het is daarbij echter ook nodig om 'op maat' een professionele werkwijze te hanteren, zonder de menselijke maat uit het oog te verliezen. Hierop kunnen zij nog verder doorgroeien, want:

1. Niet altijd zijn de publieke doelen die de initiatiefnemers willen realiseren geformuleerd in termen van op korte en lange termijn realistische en zichtbare resultaten voor de samenleving. Het blijft dan teveel hangen in visionaire beelden.
2. Initiatiefnemers weten onvoldoende de doelen van het initiatief te verbinden met meerdere doelen van anderen (waaronder de doelen van de gemeente). Zij hebben daar ook niet het overzicht over. Het gevolg is dat er onvoldoende 'dragende partners' ontstaan waarmee initiatiefnemers ook voldoende slagkracht kunnen ontwikkelen om het initiatief te realiseren.
3. Initiatiefnemers hebben moeite om daar waar belangentegenstellingen zich voordoen, die tegenstellingen ook te overbruggen. Zij steken er wel energie in maar het komt moeizaam tot echte oplossingen. Daar hebben initiatiefnemers hulp bij nodig.

#### **Deelconclusie 2 voor gemeenten**

De gemeenten leveren bij verschillende initiatieven een wezenlijke bijdrage, naast de bijdrage die andere partners leveren. Dat is goed maar zij kunnen met name op een aantal punten nog verder doorgroeien, want:

1. Het ontbreekt nog aan een gezamenlijke werkwijze voor de raad, college en ambtelijke organisatie hoe om te gaan met burgerinitiatieven. De werkwijze is fragmentarisch verdeeld over verschillende beleidsterreinen en instrumenten. Initiatiefnemers ervaren hierdoor dat de gemeente niet eenduidig handelt en onvoldoende integraal een initiatief benadert. Initiatiefnemers moeten daardoor ook veel verschillende contacten leggen/onderhouden en afstemmen. Zij steken liever hun energie in het realiseren van het initiatief.
2. De gemeente heeft moeite om de vaart erin te houden doordat veel energie gaat zitten in besluitvorming, plannen maken, regelgeving en interne afstemming. De ambtelijke organisatie heeft te weinig (experimenteer)ruimte om slagvaardig te kunnen handelen.
3. De gemeente heeft onvoldoende overzicht over initiatieven, de kansen die de initiatieven bieden om gemeentelijke doelen te realiseren en dragende partners die daarbij een rol kunnen spelen. De gemeente kan hierdoor nog onvoldoende een verbindende rol spelen.

#### **4.2. Aanbevelingen**

Als laatste komen we nu toe aan de vraag: op welke wijze zouden raad, college en de ambtelijke organisatie de burgerinitiatieven kunnen faciliteren? Deze vraag wordt beantwoord met de onderstaande aanbevelingen.

##### **Aanbeveling 1, gericht aan de raad en het college**

Ontwikkel goed overzicht van - en inzicht in - kansen voor samenwerking met burgerinitiatieven.

Overzicht van - en inzicht in - initiatieven is een belangrijke basisvoorwaarde voor de gemeente om goed in te kunnen spelen op initiatieven en daarbij keuzes te maken waar de gemeente wil samenwerken of waar niet. Wat overigens ook geldt voor de initiatiefnemers zelf, ook zij willen overzicht van en inzicht in andere initiatieven om te komen tot samenwerking.

De online Initiatiefwijzer biedt dat overzicht en inzicht. De aanbeveling is dan ook de Initiatiefwijzer te continueren als belangrijk platform voor initiatiefnemers en de gemeente, en dat platform ook door te



ontwikkelen met oog op voortdurend leren en verbeteren. Hanteer daarbij de volgende principes en werkwijzen:

1. Het is een platform van, voor en door de samenleving die door de gemeente wordt gefaciliteerd.
2. Richt daarvoor een gebruikersgroepje in bestaande uit initiatiefnemers en ambtenaren. Inventariseer met dit groepje voortdurend nieuwe wensen en eisen, maak keuzes en draag zorg voor doorontwikkeling van het platform.
3. Benoem ook een beheerdersgroep: die bijvoorbeeld de kwaliteit van de content blijft bewaken.
4. Stimuleer initiatiefnemers hun initiatieven te presenteren in de Initiatiefwijzer. Dat kan op verschillende manieren, ga hierover het gesprek aan met initiatiefnemers.

### **Aanbeveling 2, gericht aan de raad en het college**

Benut de betrokkenheid en energie van initiatiefnemers en koester de belangrijke kenmerken van een burgerinitiatief. Die maken een burgerinitiatief bijzonder en krachtig, te weten: een initiatief start vanuit de lokale samenleving en is gericht op publieke doelen, de doelen van de initiatiefnemers zijn daarbij het richtpunt en het realisatievermogen ligt in de samenleving zelf.

Speel vanuit dit kader 'op maat' met een passende rol, werkwijze en bijdrage in op burgerinitiatieven, doe dit vanuit goed overzicht en inzicht.

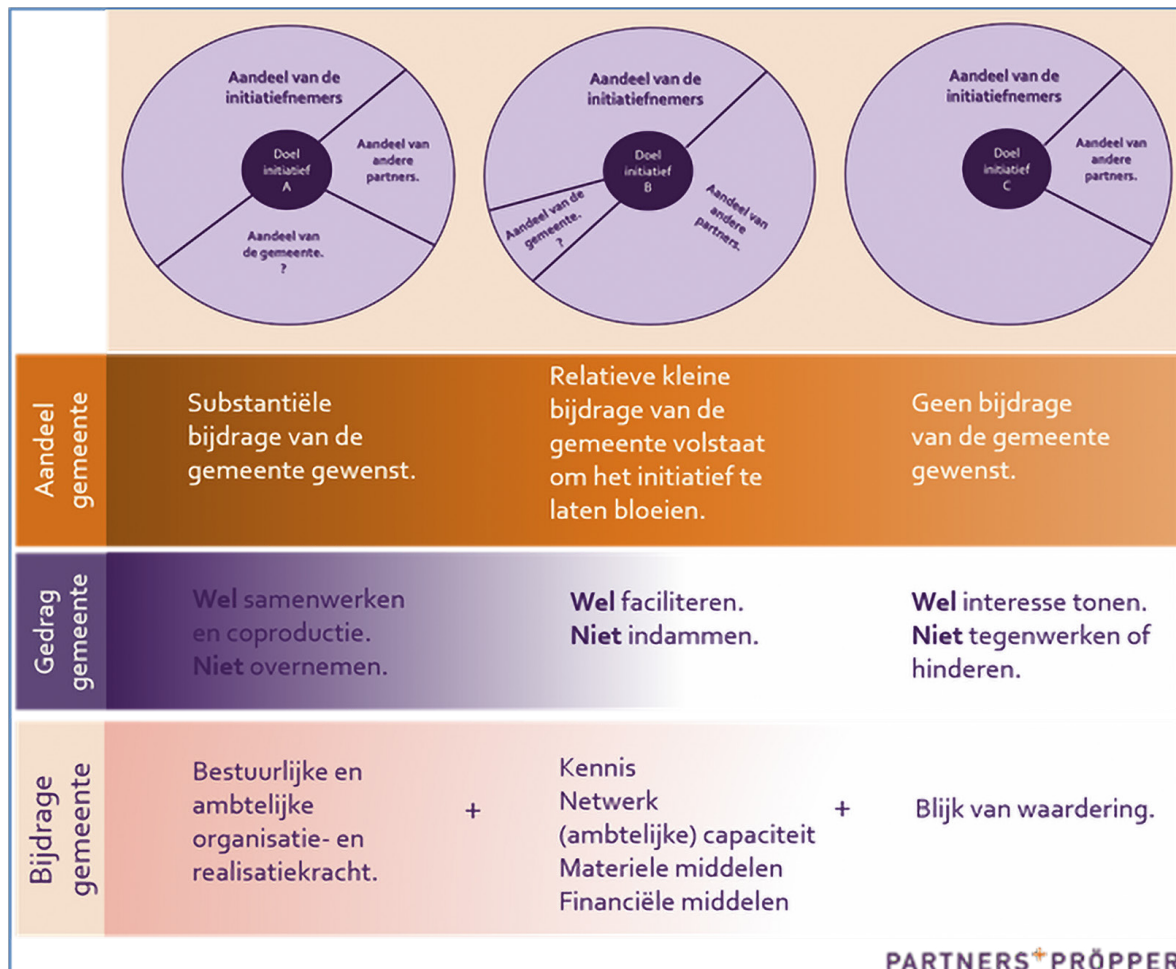
In de conclusies is al genoemd dat een burgerinitiatief maatwerk is. Dat betekent dat de rol, werkwijze en bijdrage van de gemeente ook maatwerk is. Hier ligt een puzzel voor de gemeente: want wat is maatwerk, en in welke situatie is wat passend? Hoe doe je dat op zo manier dat de kenmerken die een burgerinitiatief zo krachtig maken ook overeind blijven?

Hieronder geven we een handreiking (zie onderstaande model). Als startpunt om hiervoor een navolgbare werkwijze te ontwikkelen. Deze handreiking is voor de raad, het college en ambtelijke organisatie en enkel bedoeld als startpunt voor verdere uitwerking in concreet handelen van de gemeente.

Het maatwerk wat nodig is laat zich typeren door een glijdende schaal: van geen enkele bijdrage of bemoeienis van de gemeente tot een substantiële bijdrage of bemoeienis. Het onderstaande model drukt dat uit in drie stappen of treden: geen bijdrage van de gemeente (rechterkant), een relatief kleine (in het midden) en een substantiële bijdrage (linkerkant). Daarbij opgemerkt dat in de praktijk de overgang tussen de verschillende treden niet scherp is afgebakend, wat nog eens benadrukt dat er sprake is van maatwerk.

Verder is de rol van de raad, college en/of ambtelijke organisatie in iedere trede van belang. Ga met elkaar in gesprek om die rollen verder in te vullen. Bijvoorbeeld indien geen bijdrage van de gemeente is gewenst dan wordt het wel door initiatiefnemers gewaardeerd als een raadslid, een wethouder of een ambtenaar een bezoek brengt bij een belangrijke mijlpaal van het initiatief. Bij een substantiële bijdrage van de gemeente is een mogelijke rol van de raad of het college om te helpen bij het afwegen van belangen die spelen, of substantieel middelen ter beschikking te stellen. Bij een relatieve kleine bijdrage is mogelijk ambtelijke inzet gewenst in de vorm van kennis en kunde, of het verbinden van de initiatiefnemers met partners uit het netwerk van de gemeente.

Hoe dan ook het onderstaande model laat ook zien dat overzicht en inzicht nodig is (zie aanbeveling 1) over burgerinitiatieven die spelen in de samenleving. Dit om keuzes te kunnen maken waaraan de gemeente wel/deels/niet een bijdrage aan wil of kan leveren.



Voor de uitwerking van het voornoemde zien we op voorhand een drietal voorwaarden die meegenomen moeten worden. Dit in aansluiting op de lessen die zijn meegegeven vanuit de bestudeerde initiatieven. Die voorwaarden worden hieronder verder toegelicht in drie deelaanbevelingen.

#### Deelaanbevelingen, gericht aan de raad en het college:

##### 1. **Maak als raad en college afspraken over een goede aansluiting van de raad op de gemeentelijke inzet bij nieuwe initiatieven uit de samenleving.**

Bij initiatieven waaraan de gemeente een substantiële bijdrage levert wordt de raad dan in een vroeg stadium betrokken. Dit kan in vergaderingen, maar ook in werkateliers waarin raadsleden met initiatiefnemers om de tafel gaan. Zo doorgronden raadsleden de kern en waarde van het initiatief om vervolgens een uitspraak te kunnen doen over de gewenste gemeentelijke steun aan het initiatief.

Als de raad steun uitspreekt, worden daarbij ruime kaders gesteld zodat college en ambtelijke organisatie in de uitvoering slagvaardig krachten kunnen bundelen met initiatiefnemers.

**2. Zorg dat een deel van de gemeentelijk middelen (capaciteit, materieel en geld) flexibel ingezet kan worden.**

Dit speelt bij initiatieven waarvoor een relatief kleine bijdrage van de gemeente gewenst is. Leg bij voorbaat minder gedetailleerd vast waaraan in dat geval de middelen besteed moeten worden. Creëer zodoende ruimte voor het college en ambtelijke organisatie om flexibel in te spelen op de behoeften uit de samenleving. Zet financiering met name ontwikkelgericht in als investeringssubsidie, dit met het oog op een goede start voor gezonde en duurzame initiatieven die vervolgens op eigen kracht verder kunnen.

**3. Investeer in een ambtelijke organisatie die van buiten naar binnen werkt.**

Formeer rond kansrijke initiatieven een integraal team van medewerkers met alle voor dat initiatief benodigde kennis. Zorg dat er binnen dit team één duidelijk aanspreekpunt is voor de initiatiefnemers, zodat zij niet zelf binnen de gemeentelijke organisaties op zoek moeten naar informatie. Borg dat deze accounthouder slagvaardig kan opereren en ook snel kan doorschakelen naar college en raad voor bestuurlijke ondersteuning en besluitvorming. Investeer daarbij ook in de vaardigheden en capaciteiten van medewerkers die nodig zijn voor een goed samenspel met initiatiefnemers. Denk aan de vaardigheid om mee te denken, netwerken te betrekken en te onderhouden en verwachtingen te managen. Verwerk dit in het selectie- en opleidingsbeleid van de gemeenten.

**Bestuurlijke reacties van de colleges  
van burgemeester en wethouders en  
nawoord van de Rekenkamercommissie**

**Rekenkamer WVOLV**

Dolf Kamermans  
Postbus 393  
2250 AJ Voorschoten

<b>Datum</b>	dinsdag 15 mei 2018	<b>Datum verzending</b>	
<b>Uw kenmerk</b>		<b>Behandelaar</b>	Marco Roobol
<b>Ons zaaknummer</b>	Z/16/004898/081350	<b>Bijlage</b>	0
<b>Onderwerp</b>	Bestuurlijke reactie op het rekenkamerrapport Burgerinitiatieven		

Geachte heer Kamermans,

Hierbij stuur ik u de reactie op het rapport 'Burgerinitiatieven'. In uw onderzoek bent u uitgegaan van drie hoofddoelen, namelijk:

1. Overzicht krijgen van de burgerinitiatieven die spelen;
2. Verdiepend inzicht krijgen in wat een burgerinitiatief is en welke stimulansen en blokkades een rol spelen bij het realiseren van de doelen van initiatiefnemers;
3. Het ontwikkelen van gereedschap voor de gemeentebesturen (raden en colleges) en initiatiefnemers.

In onze reactie willen wij graag kort ingaan op de subsidieverordening.

*Subsidieverordening*

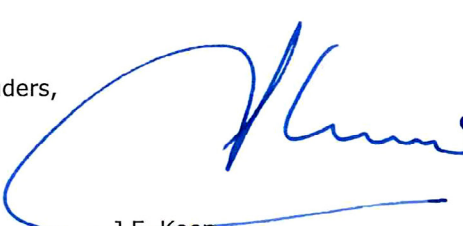
U constateert dat er voor Wassenaar een subsidieverordening is waarin ook gericht informatie staat over burgerinitiatieven. Dit klopt, maar de begeleiding hiervan zal wel nog nader moeten worden uitgewerkt. Daar kan in onze ogen nog aan toegevoegd worden dat bij de 'zogenaamde wijkmanagers' deze vanuit de gemeente een verbindende taak hebben om inwoners, verenigingen, organisaties en gemeente aan elkaar te verbinden. Ook heeft het wijkmanagement met 52 uur een aanjagende en stimulerende rol voor het ondersteunen en ontplooien van initiatieven in de gemeente.

*Reactie*

Wij danken u voor het uitgevoerde onderzoek en de inzichten die deze analyse hebben opgeleverd. We hebben kennisgenomen van de lessen en tips. De genoemde adviezen zullen worden meegenomen als basis in de gebiedsvisie en vorming van participatiebeleid.

Met vriendelijke groet,  
het college van burgemeester en wethouders,

  
H.I.P. Oppatja,  
gemeentesecretaris

  
J.F. Koen,  
burgemeester



# Gemeente Voorschoten

## Rekenkamer WVOLV

Dolf Kamermans  
Postbus 393  
2250 AJ Voorschoten

<b>Datum</b>	dinsdag 15 mei 2018	<b>Datum verzending</b>	
<b>Uw kenmerk</b>		<b>Behandelaar</b>	Marco Roobol
<b>Ons zaaknummer</b>	Z/16/004901/081204	<b>Bijlage</b>	0
<b>Onderwerp</b>	Bestuurlijke reactie op het rekenkamerrapport Burgerinitiatieven		

Geachte heer Kamermans,

Hierbij stuur ik u de reactie op het rapport 'Burgerinitiatieven'. In uw onderzoek bent u uitgegaan van drie hoofddoelen, namelijk:

1. Overzicht krijgen van de burgerinitiatieven die spelen;
2. Verdiepend inzicht krijgen in wat een burgerinitiatief is en welke stimulansen en blokkades een rol spelen bij het realiseren van de doelen van initiatiefnemers;
3. Het ontwikkelen van gereedschap voor de gemeentebesturen (raden en colleges) en initiatiefnemers.

In onze reactie willen wij graag kort ingaan op het subsidieplan en de mogelijkheid tot het online aanmelden van ideeën en/of wensen.

### *Subsidieplan*

U constateert dat in Voorschoten in het subsidieplan 2017-2020 staat dat een deel van het budget is gereserveerd voor specifiek nieuwe initiatieven. Daarbij dient vermeld te worden dat deze middelen op dit moment niet heel ruim zijn voor Maatschappelijke ontwikkeling voor het bouwen aan sociale cohesie/gebiedsregie. Aan de hand van een gebiedsvisie kan bepaald worden welk budget hier jaarlijks structureel voor nodig is.

### *Online aanmelden ideeën en/of wensen*

U vermeldt in het rapport dat inwoners online een wens of idee kunnen invullen. Dat klopt, maar dat is enkel een invulformulier en is geen ingang of stimulans om een initiatief te gaan starten. De gemeente Voorschoten heeft de wens om nog een stap te zetten waarbij inwoners een ingang hebben om tot de totstandkoming van een initiatief te komen. Dat kan een groot initiatief voor de buurt zijn, maar ook een initiatief op straatniveau of voor bepaalde doelgroepen. Vanuit wijkmanagement zal het initiatief worden genomen om dit proces te vereenvoudigen en ook de digitale ingang te vergemakkelijken. Daarbij valt ook te denken aan sociale/nieuwe media als nieuw platform. Daarnaast kunnen wijkmanagers in gesprek gaan met inwoners en helpen met het invullen van een formulier, de juiste weg wijzen of helpen om de kans op het slagen van een initiatief te vergroten.

In relatie tot het bovenstaande klopt uw constatering dat de uitvoering van het project geheel bij de initiatiefnemers ligt in onze ogen dus ook niet. Er is wel degelijk ruimte om vanuit de

### **Gemeente Voorschoten**

Leidseweg 25 | Postbus 393, 2250 AJ Voorschoten | T 14071 | E [gemeente@voorschoten.nl](mailto:gemeente@voorschoten.nl) | [www.voorschoten.nl](http://www.voorschoten.nl)  
BTW NL 001797621B01 | KvK 27381083 | IBAN NL43 BNGH 0285 0796 70 | BIC BNGHNL2G

organisatie te adviseren, maar voor de burger is de weg niet altijd geheel duidelijk hoe hij/zij advisering vanuit bijvoorbeeld de wijkmanager kan krijgen. Daar zullen wij de komende periode aan gaan werken, waarbij wel vermeld dient te worden dat een toename naar de vraag om ondersteuning op burgerinitiatieven kan leiden tot een capaciteits-/budgetvraagstuk.

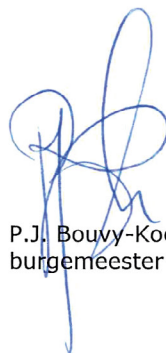
*Reactie*

Wij danken u voor het uitgevoerde onderzoek en de inzichten die deze analyse hebben opgeleverd. We hebben kennisgenomen van de lessen en tips. De genoemde adviezen zullen worden meegenomen als basis in de gebiedsvisie en vorming van participatiebeleid.

Met vriendelijke groet,  
het college van burgemeester en wethouders,



A. R. de Graaf,  
gemeentesecretaris



P.J. Bouvy-Koene,  
burgemeester



Aan:

Rekenkamercommissie, Wassenaar Voorschoten Oegstgeest Leidschendam-Voorburg  
Postbus 393  
2250 AJ VOORSCHOTEN

Datum : 1 mei 2018  
Verzonden : **09 MEI 2018**  
Ons kenmerk : Z/16/100355/222990  
Contactpersoon : D. van Haastrecht  
Telefoonnummer : 14071

Onderwerp : Bestuurlijke reactie op rekenkamerrapport 'De burger neemt het initiatief'

Geachte heer Kamermans,

In uw brief van 29 maart jl. heeft u gevraagd om een bestuurlijke reactie op de rapportage *De burger neemt het initiatief, Inventarisatie en Handreiking Burgerinitiatieven in Wassenaar, Voorschoten, Oegstgeest en Leidschendam-Voorburg*. Wij danken u voor het ons in de gelegenheid stellen van een bestuurlijke reactie. Bij uw verzoek gaf u aan, indien het college vanwege collegevorming niet in de gelegenheid is een bestuurlijke reactie te geven, deze reactie ook graag te ontvangen. Via deze brief lichten wij de overweging voor het uitstellen van de inhoudelijke bestuurlijke reactie en het vervolgproces toe.

Na de gemeenteraadsverkiezingen in maart zijn de coalitieonderhandelingen in de gemeente Oegstgeest gestart. Op het moment van schrijven is er nog geen coalitieakkoord. Het is aan het nieuwe college om een lijn uit te zetten voor de komende jaren, ook voor de richting en verdere uitwerking van het thema burgerparticipatie. Dit komt overeen met de raadsmededeling *Uitvoering motie Geïntegreerde Participatie* d.d. 20 februari, waarin is genoemd dat het nieuwe gemeentebestuur de ambities op het gebied van burgerparticipatie en overheidsparticipatie kan bepalen en verder vormgeven.

Gezien bovenstaande situatie is besloten de inhoudelijke bestuurlijke reactie uit te stellen. Wij stellen het presidium voor het rapport van de Rekenkamercommissie in juni met de raad te bespreken en komen daarna met onze bestuurlijke reactie.

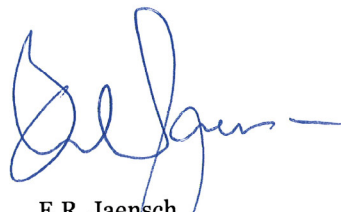
Wij verwachten u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.



Hoogachtend,  
burgemeester en wethouders van Oegstgeest,

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'H.A. Leegstra', with a long horizontal stroke extending to the right.

H.A. Leegstra  
secretaris

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'E.R. Jaensch', with a long horizontal stroke extending to the right.

E.R. Jaensch  
burgemeester



Gemeente  
**Leidschendam-Voorburg**

Rekenkamercommissie Wassenaar, Voorschoten,  
Oegstgeest en Leidschendam-Voorburg  
Postbus 393  
2250 AJ VOORSCHOTEN

Postbus 1005  
2260 BA Leidschendam  
Telefoon 14 070  
@Gemeente\_LV  
[www.lv.nl/contact](http://www.lv.nl/contact)  
[www.lv.nl](http://www.lv.nl)

Datum 15 mei 2018  
Ons kenmerk 495  
Uw brief/kenmerk  
Contactpersoon MJ Rombout  
Telefoon 14 070  
Bijlagen  
Onderwerp Bestuurlijke reactie conceptrapport onderzoek 'Burgerinitiatieven'

Geachte leden van de Rekenkamercommissie,

Naar aanleiding van uw verzoek van 29 maart 2018 ontvangt u hierbij de bestuurlijke reactie van het college van B&W van de Gemeente Leidschendam-Voorburg.

Het college wil u allereerst bedanken voor de inspanningen die u heeft verricht om tot het rapport te komen. Het college omarmt de onderwerpen "Burgerinitiatieven" en "Burgerparticipatie" en waardeert daarom dat de rekenkamercommissie een rapport met aanbevelingen om het proces verder te verbeteren heeft uitgebracht.

Het college herkent deze conclusies en vindt dat de conclusies een goed basis vormen voor de aanbevelingen. Ook de aanbevelingen zijn goed bruikbaar voor het vervolproces dat het college voor ogen heeft.

Het college wil graag samen met de gemeenteraad een goede basis leggen voor burgerparticipatie (met burgerinitiatieven als onderdeel daarvan). Aangezien hier sprake is van een democratische vernieuwing zal allereerst heel duidelijk moeten zijn welke rol de raad in dit proces krijgt dan wel inneemt. De komende raadsperiode zal daar op worden ingezet. Natuurlijk zullen initiatiefnemers en andere actoren hier ook bij betrokken worden.

Graag in uw antwoord datum en ons kenmerk vermelden.

Datum 15 mei 2018  
Ons kenmerk  
Pagina 2/2



Hoogachtend,

burgemeester en wethouders van Leidschendam-Voorburg,

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping horizontal strokes that form a stylized, somewhat abstract representation of the name.

dhr. B.J.D. Huykman  
secretaris

A handwritten signature in blue ink, featuring a large, prominent loop at the beginning followed by several sharp, angular strokes.

dhr. K. Tigelaar  
burgemeester

## Nawoord rekenkamercommissie

De colleges van burgemeester en wethouders van de vier gemeenten hebben allen gereageerd op de bestuurlijke conclusies en aanbevelingen van het onderzoek. De verschillende reacties geven voor de Rekenkamercommissie aanleiding tot enkele opmerkingen.

De reacties van de colleges van [Wassenaar](#) en [Voorschoten](#) zijn nagenoeg identiek. Beide colleges geven aan dat: 'ze kennis hebben genomen van de lessen en tips en dat de genoemde adviezen zullen worden meegenomen als basis in de gebiedsvisie en vorming van participatiebeleid'. De Rekenkamercommissie is verheugd met deze reactie. Het is echter niet duidelijk wanneer de follow-up verwacht kan worden. Bovendien is het belangrijk dat het om het beleid op het gebied van burgerinitiatieven in het algemeen gaat, niet alleen als basis in de gebiedsvisie. De Rekenkamercommissie kijkt verder met belangstelling uit naar bijstellingen van het beleid op burgerparticipatie, maar tekent daarbij wel aan dat burgerparticipatie en burgerinitiatieven twee verschillende terreinen zijn, waarbij de gemeente de trekkende rol heeft bij het eerste en de burgers zelf bij het tweede onderwerp.

Het college van [Oegstgeest](#) geeft aan de bestuurlijke reactie op de conclusies en aanbevelingen uit te stellen tot na de bespreking van het rapport met de raad in juni 2018. De Rekenkamercommissie respecteert deze reactie en is verder verheugd dat de bespreking in de raad kort na het symposium 'De burger neemt het initiatief' op 31 mei 2018 plaatsvindt.

Het verheugt de Rekenkamercommissie dat het college van [Leidschendam-Voorburg](#) de conclusies 'herkent' en aangeeft dat de 'aanbevelingen bruikbaar zijn voor het vervolgproces dat het college voor ogen heeft'. Terecht noemt het college dat allereerst duidelijk moet zijn welke rol de raad in dit proces inneemt dan wel krijgt. De Rekenkamercommissie vertrouwt erop dat de uitkomsten van het symposium 'De burger neemt het initiatief' op 31 mei 2018 hieraan een bijdrage kunnen leveren.

# **Rapport met bevindingen**

## **Deel 1: Inzicht in Burgerinitiatieven**

> *Overkoepelend eindrapport*

# Deel I

## Inzicht in Burgerinitiatieven

Een onderzoek door de Rekenkamercommissie Wassenaar, Voorschoten, Oegstgeest en Leidschendam-Voorburg.

**Aan**  
*Rekenkamercommissie Wassenaar, Voorschoten, Oegstgeest en  
Leidschendam-Voorburg*

*Noordwijk, 11 mei 2018*

**Van**  
*Ing. Peter Struik MBA  
Drs. Bart Litjens  
Hilda Sietsema*

*[www.partnersenpropper.nl](http://www.partnersenpropper.nl)  
[www.opgavengestuurdwerken.nl](http://www.opgavengestuurdwerken.nl)*

**PARTNERS+PRÖPPER**  
DENKERS EN DOENERS VOOR DE PUBLIEKE ZAAK

## Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	3
2	Het onderzoek .....	5
3	Wat is een burgerinitiatief?.....	8
4	Bevindingen.....	9
4.1	Vormen van burgerinitiatieven en de terreinen waarop zij zich richten. ....	9
4.2	Gemeentelijk beleid. ....	11
4.3	Lessen uit stimulansen en blokkades die zich voordoen of hebben voorgedaan.....	14
4.3.1	Lessen en tips voor initiatiefnemers .....	14
4.3.2	Lessen en tips voor gemeenten .....	15
Bijlage 1	online Initiatiefwijzer .....	17
Bijlage 2:	evaluatiemodel .....	22
Bijlage 3	Respondenten- en schriftelijke bronnen .....	23

# 1 Inleiding

## AANLEIDING VAN HET ONDERZOEK

De Rekenkamercommissie van de gemeenten Wassenaar, Voorschoten, Oegstgeest en Leidschendam-Voorburg (Rekenkamercommissie WVOLV) heeft in 2017 onderzoek gedaan naar burgerinitiatieven in de vier gemeenten. De aanleiding voor het onderzoek is dat burgerinitiatieven een steeds belangrijkere rol spelen. Onder andere de decentralisaties in het sociale domein spelen hierbij een aandrijvende rol. Het benutten van de eigen kracht van de samenleving en de zelfredzaamheid van inwoners is daarbij namelijk één van de belangrijke doelen. Het onderwerp is ook landelijk al langere tijd aan de orde en staat steeds prominenter op de agenda van overheden. Vaak onder verschillende noemers die allemaal in meer of mindere mate de lading dekken, zoals overheidsparticipatie, doe-democratie, participatiesamenleving et cetera. Ook voor het huidige kabinet is het onderwerp actueel en het kabinet wil het onderwerp op de agenda zetten van gemeenten<sup>1</sup>.

## SCOPE VAN HET ONDERZOEK

In het voorliggende onderzoek maakt de Rekenkamercommissie een onderscheid tussen 'burgerparticipatie' en 'burgerinitiatieven'. Dit onderzoek richt zich enkel op 'burgerinitiatieven', en dus niet op 'burgerparticipatie'. Voor een nadere definitie zie verderop in hoofdstuk 3.

Bij burgerparticipatie ligt het initiatief bij de gemeente zelf. Veel gemeenten beschikken over een werkwijze en instrumentarium voor het inrichten van trajecten voor burgerparticipatie. Burgerparticipatie is daarmee in zekere mate stuurbaar door de gemeente. Voor burgerinitiatieven ligt het initiatief bij partijen in de lokale samenleving, zoals inwoners, bedrijven of maatschappelijke instellingen. Die daarbij zelf doelen, een werkwijze en instrumentarium hanteren en/of gaandeweg ontwikkelen, en daarbij in veel gevallen ook willen samenwerken met de gemeente. Bij burgerinitiatieven zitten de initiatiefnemers dus zelf aan het roer, en het is daardoor ook in mindere mate stuurbaar door gemeenten.

Belangrijke vragen die steevast spelen bij 'burgerinitiatieven' worden in dit onderzoek gezien vanuit twee gezichtspunten, die van de initiatiefnemers en die van de gemeente:

- Wat zijn de wensen en behoeften van initiatiefnemers en kan of wil de gemeente daarop aansluiten?
- Of andersom, welke rol wil de gemeente spelen en wat is daarbij een passende werkwijze?

## RAPPORTAGE

De rapportage van dit onderzoek is bijzonder en vernieuwend voor de werkwijze die lokale rekenkamers in het algemeen hanteren. De resultaten van het onderzoek worden namelijk online gepresenteerd in de zogenaamde 'Initiatiefwijzer'. Hiervoor is per gemeenten een interactieve website ingericht:

- 1 Gemeente Wassenaar: <https://wassenaar.initiatiefwijzer.nl>
- 2 Gemeente Voorschoten: <https://voorschoten.initiatiefwijzer.nl>
- 3 Gemeente Oegstgeest: <https://oegstgeest.initiatiefwijzer.nl>
- 4 Gemeente Leidschendam-Voorburg: <https://lv.initiatiefwijzer.nl>

---

1 Bron: Vertrouwen in de toekomst, Regeerakkoord 2017-2020. 'Het kabinet biedt ruimte aan initiatieven van burgers en verenigingen in de samenleving. In overleg met gemeenten willen wij daarom via een Right to Challenge-regeling burgers en lokale verenigingen de mogelijkheid geven om een alternatief voorstel in te dienen voor de uitvoering van collectieve voorzieningen in hun directe omgeving.'



De **online Initiatiefwijzer** bevat alle resultaten van het onderzoek. Het biedt een rijke inventarisatie van initiatieven en veel lessen in termen van stimulansen en blokkades waar initiatiefnemers mee te maken hebben bij de realisatie van een initiatief. Alle gepresenteerde initiatieven zijn verhalen van de initiatiefnemers zelf. Die hebben zij hebben verteld in een telefonische enquête, in een persoonlijk interview of tijdens deelname aan werkateliers. Zij hebben de moeite genomen die verhalen te vertellen en hebben zo een grote bijdrage geleverd aan het voorliggende onderzoek.

De online Initiatiefwijzer is niet enkel het eindrapport van het onderzoek. Het biedt namelijk concreet gereedschap waarmee de gemeente en initiatiefnemers verder mee aan de slag kunnen, want:

- Het is **interactief**. Initiatiefnemers kunnen gemakkelijk hun project bewerken of nieuwe projecten toevoegen. Het is daarmee ook een kanaal om het initiatief onder de aandacht te brengen bij belanghebbenden.
- Het biedt **overzicht** over initiatieven van inwoners. Elk initiatief is beschreven in de vorm van een journalistiek verslag en voorzien van foto- en videomateriaal. Ook kunnen initiatieven geselecteerd worden op verschillende kenmerken zoals de gemeente, de schaal, het onderwerp of de tijdsduur. Dat is bijvoorbeeld handig in het geval initiatiefnemers onderling of de gemeente op zoek zijn naar partners om mee samen te werken.
- Initiatiefnemers geven ook aan wat **stimulansen of blokkades** zijn die zij tegenkomen. Dat biedt veel grondstof voor zowel initiatiefnemers als gemeenten om van te leren en succesvolle werkwijzen voor initiatieven te ontwikkelen.
- Het biedt zicht op het **beleid van de gemeente** ten aanzien van burgerinitiatieven. Ook dit is interactief want gemeenten kunnen het beleid actualiseren. Dat biedt initiatiefnemers zicht op zaken die de gemeente belangrijk vindt en is uitermate zinvol indien je wilt samenwerken met de gemeente.
- Het biedt **handreikingen met tips** voor initiatiefnemers en gemeenten.
- Voor de handreikingen zijn op basis van een **evaluatiemodel** stimulansen en blokkades geanalyseerd. Dat model helpt om systematisch naar een initiatief te kijken. Het helpt initiatiefnemers om een plan voor een initiatief op te zetten en uit te voeren (wat is belangrijk om het initiatief succesvol uit te voeren?), of tussentijds het initiatief te evalueren (waarop moeten we bijsturen?). Het helpt gemeenten om goed in te spelen op initiatieven (waar moet de gemeente op letten?).

De online Initiatiefwijzer wordt in bijlage 1 nader toegelicht.

#### LEESWIJZER

Dit rapport is een compact en overkoepelend hoofdrapport en de vier hiervoor genoemde online Initiatiefwijzers zijn te beschouwen als onderliggende deelrapporten.

De overkoepelende onderwerpen in het voorliggende rapport zijn:

- een beschrijving van het onderzoek in termen van het doel, onderzoeksvragen en de aanpak (hoofdstuk 2);
- een beschrijving wat een burgerinitiatief is (hoofdstuk 3);
- overkoepelende bevindingen (hoofdstuk 4).

## 2 Het onderzoek

### Doel van het onderzoek

Het doel van het onderzoek is het bieden van inzicht vanuit overzicht:

- 1 Overzicht krijgen over burgerinitiatieven die binnen de vier gemeenten spelen: de terreinen waarop deze burgerinitiatieven plaatsvinden, de deelnemers, doelen, werkwijze, vorm et cetera.
- 2 Verdiepend inzicht krijgen in wat een burgerinitiatief precies is en welke stimulansen en blokkades een rol spelen bij het realiseren van de doelen van initiatiefnemers.
- 3 Ontwikkelen van gereedschap voor het gemeentebestuur (raad en college) en initiatiefnemers, wat behulpzaam is voor:
  - initiatiefnemers bij het richten, inrichten, realiseren, evalueren en (bij)sturen van een burgerinitiatief;
  - het gemeentebestuur (raad en college) om in te spelen op burgerinitiatieven en daarbij keuzes te maken in welke mate en op welke wijze de gemeente dat kan en/of wil doen;
  - het samenspel tussen initiatiefnemers en de gemeente (raad, college en ambtelijke organisatie) en het permanent (door)ontwikkelen daarvan.

### Onderzoeksvragen

- 1 Welke vormen van burgerinitiatieven zijn er te onderscheiden en op welke terreinen zijn die actief?
- 2 Is er sprake van een gemeentelijk beleid ten aanzien van burgerinitiatieven en heeft de raad kaders gesteld ten aanzien van dit beleid? En zo ja, welke?
- 3 Wat werkt stimulerend of blokkerend voor het realiseren van doelen van burgerinitiatieven en welke lessen zijn hieruit te trekken (do's en don'ts)?
- 4 Op welke wijze zouden raad, college en de ambtelijke organisatie de burgerinitiatieven kunnen faciliteren?

### Aanpak

Het onderzoek naar burgerinitiatieven is in drie fasen uitgevoerd:

#### **De eerste fase: een scherp zicht krijgen op wat een burgerinitiatief precies is en het inventariseren van burgerinitiatieven binnen de vier gemeenten.**

Allereerst is geïnvesteerd om vanuit theorie en praktijkvoorbeelden inzicht te krijgen in wat een burgerinitiatief is, en wat het ook niet is. Door voortdurende kritische reflectie - door het inzicht aan de hand van voorbeelden te toetsen - is het inzicht verder gepreciseerd en verfijnd. Daardoor is een goede afbakening ontstaan in de vorm van een werkbaar venster waarmee burgerinitiatieven binnen de vier gemeenten konden worden opgespoord.

Aan de ambtelijke organisaties van de gemeenten is vervolgens gevraagd een eerste groslijst aan te leveren van burgerinitiatieven die spelen in de desbetreffende gemeenten. Met het eerder genoemde ontwikkelde venster zijn initiatieven geselecteerd en via een telefonische enquête met initiatiefnemers zijn verschillende kenmerken geïnventariseerd, zoals:

- wat is het onderwerp, het doel, doelgroep, schaal et cetera?
- wie zijn samenwerkingspartners (waaronder de gemeente), en wat is ieders bijdrage?
- wat werkt stimulerend en wat zijn blokkades voor het realiseren van de doelen van de initiatieven?

Dit proces heeft in een aantal ronden plaatsgevonden door tijdens de telefonische enquêtes ook naar andere voorbeelden van burgerinitiatieven te vragen, waardoor het aantal burgerinitiatieven die in het vizier kwamen ook gaandeweg groeide. Verder is voor het opsporen van burgerinitiatieven ook social media geraadpleegd.

## De tweede fase: het in beeld brengen van het beleid van de gemeenten ten aanzien van burgerinitiatieven.

Aan de hand van oriënterende gesprekken met portefeuillehouders en ambtelijk sleutelpersonen en bestudering van schriftelijke stukken is het beleid van de desbetreffende gemeenten in beeld gebracht.

## De derde fase: een verdieping op twaalf casus (drie per gemeente).

Om te komen tot een selectie van twaalf initiatieven zijn de initiatieven uit de telefonische enquêtes gecategoriseerd langs een aantal kernvariabelen. Met deze categorisering en een analyse van stimulansen en blokkades, was het mogelijk om initiatieven langs twee sporen te selecteren:

- 1 Zoveel als mogelijk spreiding over de variabelen:
  - Tijdsduur: eenmalig of permanent;
  - Fase: verkenning, start, lopend, afronding en afgesloten;
  - Onderwerp: het onderwerp of terrein waarop het initiatief zich richt;
  - Realisatie: doel is wel/niet gerealiseerd.
- 2 Een kwalitatieve keuze: waar zitten interessante stimulansen/blokkades waar we wat van kunnen leren?

Er zijn vervolgens per gemeente verdiepende werkateliers georganiseerd waaraan initiatiefnemers, ambtenaren, college- en raadsleden hebben deelgenomen. Doel was een scherper beeld krijgen van stimulansen en blokkades en het inventariseren van bouwstenen voor handreikingen voor initiatiefnemers en de gemeenten. Ook zijn in deze fase de initiatiefnemers persoonlijk bezocht voor een nader interview en is het initiatief in beeld gebracht met aanvullend video- en fotomateriaal.

### Evaluatiemodel

Voor het onderzoek is een evaluatiemodel ontwikkeld, zie de onderstaande figuur 2.0 Dat model is ontleend uit eerder onderzoek van het onderzoeksbureau Partners+Pröpper. En in de eerste fase van het onderzoek verder verfijnd omdat door de inventarisatie het zicht op wat belangrijke succesfactoren zijn voor burgerinitiatieven steeds scherper werd. Het evaluatiemodel heeft voor dit onderzoek twee belangrijke functies, het dient als:

- 1 *Onderzoeksinstrument*: het systematisch op spoor komen, analyseren en ordenen van stimulansen en blokkades.
- 2 *Handreiking*: ontwikkelen van een gemeenschappelijke taal en werkwijze voor initiatiefnemers en gemeenten.

Het evaluatiemodel omvat drie pijlers als fundament voor een succesvol burgerinitiatief. We noemen de pijlers dan ook 'succesfactoren', die hieronder nader worden toegelicht. In figuur 2.0 is te zien dat iedere succesfactor vier voorwaarden omvat die relevant kunnen zijn voor een succesvolle realisatie van een initiatief. Daarmee zijn er in totaal dus 12 voorwaarden. Daarbij opgemerkt dat ieder burgerinitiatief maatwerk is, dus niet alle voorwaarden zijn voor ieder initiatief even relevant. De drie succesfactoren zijn:

- 1 **Realiseren van publieke doelen.**  
Het gaat hier om de realisatiekracht. Initiatieven vormen geen doel op zich, het gaat erom dat initiatiefnemers iets concreets willen realiseren, iets willen bijdragen aan de lokale leefomgeving.
- 2 **Constructieve samenwerking.**  
Doorgaans zijn initiatiefnemers aangewezen op samenwerking met anderen. Dit kunnen inwoners zijn maar ook bedrijven, maatschappelijke instellingen en/of gemeenten.
- 3 **Democratisch samenspel.**  
Initiatiefnemers hebben in meer of mindere mate ook te maken met verschillende belangen in de samenleving. Soms zijn die belangen tegengesteld aan elkaar. Hoe dan ook zij zullen met die belangen om moeten gaan en kunnen daar zelf mee aan de slag en/of kunnen de gemeente (raad en/of college) daarbij om hulp vragen.



Figuur 2.0: evaluatiemodel voor burgerinitiatieven.

### 3 Wat is een burgerinitiatief?

Om burgerinitiatieven te kunnen inventariseren in de vier gemeenten is allereerst onderzocht wat een burgerinitiatief is, of wat het juist niet is. Dat was nodig om te weten waarnaar precies gezocht moest worden. Hiervoor zijn eigen bronnen van het onderzoeksbureau Partners+Pröppler geraadpleegd, alsmede open bronnen zoals van andere onderzoeksbureaus en -instituten. Vanuit die bronnen is een voor dit onderzoek werkbaar venster of kader ontwikkeld, wat ook door voortdurende kritische reflectie aan de hand van praktijkvoorbeelden steeds verder is aangescherpt. De onderstaande tabel presenteert dit kader. Het is ook opgenomen in de online initiatiefwijzer onder 'Handreikingen' en kan daardoor aan de hand van invoer van nieuwe initiatieven ook voortdurend worden doorontwikkeld.

Burgerinitiatief	
<p>Een burgerinitiatief is een initiatief van één of een groep burgers <u>om zelf</u> deel te nemen en bij te dragen aan de <u>realisatie</u> van het verbeteren van de kwaliteit van de lokale samenleving, <u>zonder oogmerk van privaat gewin</u>.</p> <p><i>Opmerking: binnen gemeenten bestaat een formele procedure waarbij burgers onderwerpen op de agenda van de raad kunnen plaatsen. Dat wordt binnen gemeenten ook wel een burgerinitiatief genoemd. Met de voorgaande definitie valt deze vorm van het burgerinitiatief <u>niet</u> binnen de scope van het onderzoek. Dit omdat er dan vaak sprake is van enkel agendering van een onderwerp, waarbij de gemeente vervolgens zelf zijn plan kan trekken. Het accent ligt daarbij in veel mindere mate op de realisatie door initiatiefnemers zelf.</i></p>	
Wat is het wel?	Wat is het niet?
<p><b>Initiatief start vanuit de samenleving.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Dat kunnen burgers zijn maar ook bedrijven of maatschappelijke organisaties.</li> <li>– Het kan ook gaan over initiatieven uit de samenleving die starten als gevolg van een (algemene) uitnodiging van de gemeente aan de samenleving om met initiatieven te komen.</li> </ul>	<p><b>Initiatief start vanuit de overheid.</b></p>
<p><b>Het is onverplicht en vrijwillig.</b></p>	<p><b>Het is verplicht en onvrijwillig.</b></p>
<p><b>Onbetaald, geen vergoeding.</b></p>	<p><b>Betaald, tegen een vergoeding.</b></p>
<p><b>Het is gericht op de realisatie van publieke doelen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– in belang van de samenleving.</li> <li>– niet commercieel.</li> </ul>	<p><b>Het is gericht op de realisatie van private doelen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– in eigen belang.</li> <li>– wel commercieel.</li> </ul>
<p><b>Doelen van initiatiefnemers zijn het richtpunt:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– de plannen en voorwaarden van de initiatiefnemers staan voorop.</li> </ul>	<p><b>Doelen van de overheid zijn het richtpunt:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– de plannen en voorwaarden van de (lokale) overheid staan voorop.</li> </ul>
<p><b>Coördinatie-, organisatie- en realisatievermogen ligt in de samenleving.</b></p> <p>De initiatiefnemers:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– voeren eigen regie en een eigen organisatie.</li> <li>– zetten eigen capaciteiten, talenten en (financiële) middelen in en die van samenwerkingspartners uit de samenleving.</li> <li>– eventueel met hulp van de (lokale) overheid.</li> </ul>	<p><b>Coördinatie-, organisatie- en realisatievermogen ligt bij de overheid.</b></p> <p>De (lokale) overheid:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– voert de regie en de organisatie.</li> <li>– zet capaciteit en het talent in van het eigen bestuur en ambtelijke organisatie.</li> <li>– zet de benodigde (financiële) middelen in.</li> </ul>

Tabel 3.0: het kader of venster waarmee burgerinitiatieven zijn opgespoord en geïnventariseerd.

## 4 Bevindingen

In dit hoofdstuk worden de drie onderzoeksvragen achtereenvolgens beantwoord:

- 1 Welke vormen van burgerinitiatieven zijn er te onderscheiden en op welke terreinen zijn die actief?
- 2 Is er sprake van een gemeentelijk beleid ten aanzien van burgerinitiatieven en heeft de raad kaders gesteld ten aanzien van dit beleid? En zo ja, welke?
- 3 Wat werkt stimulerend of blokkerend voor het realiseren van doelen van burgerinitiatieven en welke lessen kunnen hieruit getrokken worden?

### 4.1 Vormen van burgerinitiatieven en de terreinen waarop zij zich richten.

In het onderzoek zijn in totaal 71 burgerinitiatieven in kaart gebracht via een telefonische enquête, zie de onderstaande tabel 4.0. Daarvan zijn:

- 12 initiatieven verder verdiept in werkateliers. Ook is een aanvullend persoonlijk interview gehouden en is het initiatief verrijkt met beeldmateriaal. Daarvan zijn 11 initiatieven gepresenteerd in de online Initiatiefwijzer, te herkennen door een oranje kleur en bovenaan geplaatst. *Een van de initiatiefnemers gaf namelijk geen toestemming om het initiatief te presenteren in de online Initiatiefwijzer, vandaar dat er 11 initiatieven zijn gepresenteerd, in plaats van 12.*
- 50 initiatieven zijn verder beschreven en ook gepresenteerd in de online Initiatiefwijzer, maar die zijn niet verdiept in werkateliers of met een persoonlijk aanvullend interview en bevatten ook minder aanvullend beeldmateriaal.
- 9 initiatieven zijn nog extra benut voor analyse maar verder niet gepresenteerd in de online Initiatiefwijzer.

Gemeente	Aantal geënquêteerde initiatieven	Gepresenteerd in de Initiatiefwijzer
LV	17	15
Oegstgeest	20	16
Voorschoten	17	16
Wassenaar	17	15
<b>Totaal</b>	<b>71</b>	<b>62</b>

Tabel 4.0: inventarisatie initiatieven per gemeente (bron: telefonische enquête).

Voor alle 71 initiatieven zijn verschillende kenmerken in kaart gebracht. De onderstaande tabel presenteert op welke terreinen burgerinitiatieven zich richten. Daarbij kunnen initiatieven zich op 1 of meerdere onderwerpen tegelijkertijd richten. Met afstand richten de meeste initiatieven zich op Zorg & Welzijn: 28 keer genoemd door initiatiefnemers als onderwerp waarop het initiatief zich richt. Op onderwerpen als Integratie en Verkeer richten initiatieven zich nauwelijks.

Onderwerp	Totaal
Zorg & Welzijn	28
Gezondheid, Sport en Bewegen	17
Natuur & Milieu	15
Duurzaamheid & Energie	13
Recreatie & Evenementen	12
Educatie en Onderwijs	9
Werk & Economie	9
Cultuur & Kunst	6
Openbare ruimte & Leefomgeving	7
Integratie	1
Verkeer	1

Tabel 4.1: onderwerpen/terreinen waarop burgerinitiatieven zich richten (bron: telefonische enquête).

Onderstaande tabel presenteert in welke fase de 71 geïnventariseerde initiatieven zich bevinden. Het is relevant om zicht te hebben op de fase waarin een initiatief zich bevindt. Zo zijn initiatieven in de verkennende en startfase qua doelstelling, reikwijdte en werkwijze nog flexibel en in grote mate stuurbaar of beïnvloedbaar, door de initiatiefnemers zelf en/of de gemeente. Initiatieven in de lopende fase bieden nog kansen voor stimulering of het wegnemen van blokkades, door initiatiefnemers of de gemeente. Initiatieven in de afronding of afgesloten zijn verder niet meer stuurbaar of beïnvloedbaar.

Het overgrote deel van de in dit onderzoek onderzochte initiatieven bevinden zich nog in de lopende fase, deze initiatieven worden dus momenteel ook daadwerkelijk uitgevoerd (39 stuks).

Fase van het initiatief	Totaal
Verkenning	1
Start	9
Lopend	39
Afronding	5
Afgesloten	17

Tabel 4.2: fase waarin de initiatieven zich bevinden (bron: telefonische enquête).

Onderstaande tabel presenteert of een burgerinitiatief een eenmalig of een permanent karakter heeft. Voorbeeld van een initiatief met een eenmalig karakter is het eenmalig organiseren van een wijkfeest, of het eenmalig organiseren van een bijeenkomst om inspiratie over een onderwerp op te doen. Voorbeeld van een initiatief met een permanent karakter is de voedselbank of een voorziening voor zonne-energie. Uit de onderstaande tabel blijkt dat in veel gevallen het initiatief een permanent karakter heeft. Initiatieven met een permanent karakter vragen specifieke aandacht en zorg voor de waarborging van continuïteit.

Tijdsduur	Aantal
Eenmalig	24
Permanent	47

Tabel 4.3: tijdsduur van burgerinitiatieven (bron: telefonische enquête).

Tabel 4.4 presenteert de schaal waarop een burgerinitiatief zich richt. Met een grotere schaal worden over het algemeen meer mensen bereikt met het initiatief en/of heeft het een effect op een grotere groep mensen. Hierbij opgemerkt dat hiermee niet wordt bedoeld dat een grotere schaal persé beter is dan een kleinere schaal. Uiteindelijk gaat het erom welk doel de initiatiefnemers voor ogen hebben en of dat doel ook wordt gerealiseerd.

Een initiatief kan zich beperken tot een persoon of gezin of een specifieke straat. Maar zich ook richten op mensen uit de hele wijk of buurt, de gehele gemeente of zelfs alle gemeenten in de regio. Bij tien initiatieven zijn hierbij twee keuzes mogelijk gebleken. Bijvoorbeeld een initiatief kan zich richten op de wijk maar ook mensen trekken uit de hele gemeente, of zich richten op de gemeente maar ook mensen uit andere gemeenten (regio) trekken. Ander voorbeeld is een initiatief wat start in een wijk, en daarna ook in andere wijken wordt uitgerold. In dat geval is zowel wijk/buurt als de gehele gemeente aangemerkt als de schaal van het initiatief. Uit de onderstaande tabel blijkt dat in de meeste gevallen initiatieven zich richten op de wijk/buurt of op de gemeente als geheel.

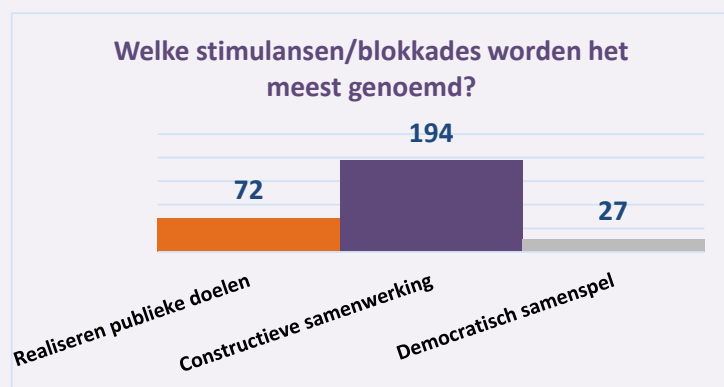
Schaal	Aantal
Regionaal	7
Gemeente	41
Wijk of buurt	33
Straat, gezin of persoon	0

Tabel 4.4: geografische schaal waarop burgerinitiatieven zich richten (bron: telefonische enquête).

Initiatiefnemers hebben stimulansen en blokkades genoemd (zie Initiatiefwijzer) die zich voordoen bij het realiseren van het initiatief. Figuur 4.5 presenteert hoeveel keer stimulansen/blokkades zijn genoemd per succesfactor van het evaluatiemodel.

Waarbij wij aantekenen dit niet te verabsoluteren, de door de initiatiefnemers genoemde stimulansen/blokkades zijn niet altijd dusdanig scherp geformuleerd dat een vlijmscherpe verkaveling over de succesfactoren mogelijk was. Maar de onderstaande figuur geeft wel heel goed de richting weer. Hieruit blijkt dat zich rondom de succesfactor 'constructieve samenwerking' de meeste stimulansen en/of blokkades voordoen. Initiatiefnemers komen het minst stimulansen en/of blokkades tegen rondom democratisch samenspel. Samenwerking met anderen is dus relatief een belangrijke succesfactor voor de initiatiefnemers, het omgaan met verschillende belangen is dat minder.

Er heeft verder in dit onderzoek geen weging plaatsgevonden van de door initiatiefnemers genoemde stimulansen en blokkades. De mate van impact van een stimulans of blokkade op de doelrealisatie van een burgerinitiatief is dus niet onderzocht.



Figuur 4.5: telling van het aantal stimulansen/blokkades dat per succesfactor is genoemd door initiatiefnemers.

## 4.2 Gemeentelijk beleid.

Het beleid en de werkwijze van gemeenten ten aanzien van burgerinitiatieven is onderzocht op basis van gesprekken met portefeuillehouders en ambtelijk sleutelpersonen en bestudering van gemeentelijke beleidsdocumenten.

In het algemeen willen alle vier gemeenten op een of andere wijze stimuleren dat inwoners ook verantwoordelijkheid en initiatief nemen. De vier gemeenten stimuleren dan ook verschillende vormen van initiatieven die door burger worden ondernomen. Er is daarbij binnen geen van de vier gemeenten een overkoepelend<sup>2</sup> beleid rondom burgerinitiatieven. Het beleid en de werkwijze is wel voor een deel te reconstrueren uit verschillende visie- en beleidsstukken of een (subsidie)verordening, die door de raden zijn vastgesteld. In al die stukken zijn fragmenten rondom burgerinitiatieven terug te vinden. We vatten die hieronder samen.

<sup>2</sup> Met 'overkoepelend' wordt hier bedoeld een door de raad vastgesteld beleid of werkwijze dat als 'roer' dient voor al het handelen van de gemeente. Binnen wat voor beleidsterrein/-onderwerp of orgaan dan ook.



### LEIDSCHENDAM-VOORBURG

De gemeente Leidschendam-Voorburg investeert ook in eigen verkenning - en biedt ambtenaren daartoe ruimte - om verdiepende kennis op te bouwen rondom het onderwerp 'burgerinitiatieven'. Zo is door een ambtenaar in het kader van afstuderen een onderzoek uitgevoerd naar succes- en faalfactoren van de gemeente op het gebied van (maatschappelijke) initiatieven: 'rapport Wij...Regisseren initiatieven, Penchi Harteveld, 13 juni 2014'. In dat rapport wordt onderscheid gemaakt tussen een burgerinitiatief en een maatschappelijke initiatief, en wordt daarbinnen de rol van de gemeente en die van initiatiefnemers beschreven.

Uit gesprekken en fragmenten uit stukken van de gemeente blijkt een bepaalde werkwijze ten aanzien van burgerinitiatieven:

- 1 Zo staat in het coalitieakkoord 2015-2018 van de gemeente Leidschendam-Voorburg een 'open bestuursstijl' centraal. Daarbij merken wij op dat een open bestuursstijl een belangrijke voorwaarde is voor burgerinitiatieven, omdat bij een burgerinitiatief immers in beginsel de doelen en plannen van de initiatiefnemer leidend zijn.
- 2 Met de verordening 'Budget Wijkinitiatieven' wil de gemeente meer ruimte geven aan inwoners. De gemeente wil meer loslaten. Daarvoor heeft de gemeente gedurende een periode van drie jaar geld beschikbaar gesteld om inwoners te stimuleren om initiatieven te ontwikkelen die de wijk of buurt leefbaarder maken. Hiervoor heeft de gemeente Leidschendam-Voorburg vanaf 2016 een werkgroep Vlietwensen, die bestaat uit actieve inwoners die kunnen bepalen welke initiatieven in aanmerking kunnen komen voor gemeentelijke subsidie en de werkgroep kan een bedrag toekennen.
- 3 In de raadsbrief 'proces herijking wijkaanpak, 22 juni 2015' wordt aangegeven dat een andere aanpak van wijkgericht werken nodig is om inwoners ruimte te bieden om zelf initiatieven te laten ontplooiën in de wijk. Het inzetten van een wijkbudget is een van de stappen, of de inzet van een buurttender. Maar ook de inzet van een digitaal platform, zodat inwoners en organisaties (waaronder de gemeente) elkaar snel kunnen vinden. De raadsbrief is grotendeels tot uitvoering gebracht. Een beknopte stand van zaken is:
  - Er is een ondersteuningsaanbod van de gemeente bij het opgestelde actieprogramma per wijk, waarbij de gemeente als partner zal optreden in het gezamenlijk realiseren ervan.
  - Op 11 juli 2017 heeft het college besloten om de toekomst van wijkgericht werken en het wijkmanagement beter af te stemmen op de behoefte van inwoners, ondernemers en organisaties.
  - De Buurttender is gestart op initiatief van bewoners uit de wijk Bovenveen. Hieruit is het Fenomeen Bovenveen ontstaan: een groep buurtbewoners die voor de wijk activiteiten op het gebied van sport en bewegen ontwikkelt.
  - De digitale strategie is onderdeel van een communicatieplan wat in 2018 wordt uitgerold.
- 4 De duurzaamheidsagenda 2016-2020 gaat ervan uit dat inwoners, ondernemers en organisaties gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen. De gemeente is slechts één partner.
- 5 Verder heeft de gemeente Leidschendam-Voorburg zogenaamde 'Initiatieftafels' ingericht. Iedereen mag via de Initiatieventafel een initiatief geheel vormvrij inbrengen. Initiatieven die via de Initiatieventafel binnenkomen omvatten in veel gevallen ook een hulpvraag aan de gemeente. De werkwijze van de Initiatieventafel is beschreven in een proces (het initiatievenproces) en wordt met ICT-ondersteuning in juni 2018 uitgevoerd.

### OEGSTGEEST

Voor de **gemeente Oegstgeest** geven fragmenten uit verschillende stukken en gesprekken zicht op de werkwijze van de gemeente ten aanzien van burgerinitiatieven:

- 1 De Dorpsagenda 2014-2018 stelt dat de gemeente inwoners in staat stelt vorm te geven aan hun leefomgeving, verantwoordelijkheid te nemen voor zichzelf en elkaar en initiatieven te ondernemen.
- 2 In het visiedocument 2010 'Oegstgeest in beweging' is een van de thema's de gemeente als meewerkkracht. De gemeente faciliteert en ondersteunt alle betrokken partijen om het potentieel van het dorp aan te wenden.
- 3 In 2014 is de gemeente een partnership overeenkomst aangegaan met de Stichting Dorpslab Oegstgeest waarbij verschillende initiatieven worden ondersteund. Deze liep tot eind 2015. De Stichting Dorpslab heeft het initiatief genomen tot het organiseren van 'Oegstgeest in beweging' bijeenkomsten. De samenwerking heeft bovendien geleid tot het initiatief Dorpskracht, een platform om vraag en aanbod van vrijwilligers te matchen.
- 4 De raad heeft in juni 2016 de motie aangenomen 'Daag ons uit'. Dit is een zogenaamde 'Right to Challenge'. Kern is om bij het uitvoeren van gemeentelijke taken meer ruimte te bieden aan initiatieven vanuit de samenleving. De raad wil dit onderwerp verder zelf oppakken in de raadswerkgroep Participatie.
- 5 In het beleidsplan Sociaal domein 2017-2020 wordt gesteld dat inwoners van Oegstgeest initiatiefrijke zijn en dat de gemeente daaraan met geld of kennis een bijdrage kan leveren. In 2018 is een subsidieregeling van kracht geworden om burgerinitiatieven in het sociaal domein te ondersteunen.

### VOORSCHOTEN

Uit gesprekken en fragmenten uit stukken van de gemeente blijkt een bepaalde werkwijze ten aanzien van burgerinitiatieven:

- 1 In het Subsidieplan 2017-2020 is een deel van het budget gereserveerd voor specifieke nieuwe initiatieven.
- 2 Het coalitieakkoord 2014-2018 geeft aan dat de gemeente een groter beroep moet doen op de creativiteit en bereidheid van inwoners en ondernemers om samen met de gemeente te werken aan een Voorschoten waarin het goed leven is en niemand aan de kant staat. Daarbij schenkt het coalitieakkoord in een aparte paragraaf wel aandacht aan het onderwerp 'burgerparticipatie'. Aan de wijze waarop de gemeente met burgerinitiatieven om wil gaan wordt verder geen aandacht besteed.
- 3 Er is 16 uur beschikbaar aan capaciteit voor wijkmanagement om het stimuleren en activeren van initiatieven te bevorderen of te versterken.
- 4 Inwoners kunnen (online) een wens of een idee melden voor de woonwijk. Dit wordt een wijkinitiatief genoemd. De gemeente ondersteunt het idee bijvoorbeeld door te helpen bij het aanvragen van benodigde vergunningen. De uitvoering van het project ligt nagenoeg geheel bij de initiatiefnemers, onder andere de wijkmanager kan daarbij adviseren en ondersteunen.

### WASSENAAR

Als laatste geven voor de gemeente Wassenaar fragmenten uit stukken en gesprekken zicht op de werkwijze van de gemeente ten aanzien van burgerinitiatieven:

- 1 Er is in de subsidieverordening aandacht voor burgerinitiatieven. Er wordt in die verordening gesteld dat voor subsidie voor wijk- en buurtinitiatieven en subsidie voor vrijwilligersinitiatieven ten behoeve van lokale goede doelen ook natuurlijke rechtspersonen in aanmerking komen.
- 2 De gemeente heeft zogenaamde 'wijkmanagers'. In het geval een inwoner een idee heeft voor een (wijk)initiatief dan kan hij/zij contact opnemen met de wijkmanager.
- 3 Om wijken en buurten met elkaar en met maatschappelijke partners in de gemeente te verbinden organiseren de wijkmanagers samen met actieve buurt- en wijkverenigingen de bijeenkomsten 'Wassenaar zijn we samen'. Hier staat elkaar ontmoeten en van elkaar leren en elkaar inspireren centraal.

### 4.3 Lessen uit stimulansen en blokkades die zich voordoen of hebben voorgedaan.

Bij alle in de online Initiatiefwijzer opgenomen initiatieven hebben de initiatiefnemers stimulansen en blokkades genoemd die in hun ogen relevant waren of zijn voor de realisatie van hun initiatief. Deze zijn te vinden door een initiatief te selecteren en te scrollen naar het kopje 'Samenvatting van de factoren die van invloed zijn geweest'.

Twaalf geselecteerde initiatieven zijn verder verdiept in de werkateliers waaraan initiatiefnemers, raads- en collegeleden en ambtenaren hebben deelgenomen. Die initiatieven zijn nader geanalyseerd met hulp van het evaluatiemodel uit hoofdstuk 2. De stimulansen en blokkades zijn verder besproken en de deelnemers van de werkateliers hebben tips meegegeven hoe stimulansen kunnen worden benut en/of blokkades kunnen worden weggenomen. We vatten van deze initiatieven de lessen hieronder samen in drie kernlessen en-tips per succesfactor van het evaluatiemodel. We sluiten daarbij af met kernlessen en -tips voor de gemeente.

Voor een compleet zicht op alle lessen, en vooral de tips, raadpleeg verder de online Initiatiefwijzer. De Initiatiefwijzer bevat een handreiking waarin alle lessen en tips zijn vervat. Onder de knop 'Handreiking' worden die aan de hand van de drie succesfactoren uit het evaluatiemodel in detail weergegeven. Ook kan deel II van dit rapport worden geraadpleegd. In dat deel is de volledige handreiking uit de Initiatiefwijzer opgenomen.

#### 4.3.1 Lessen en tips voor initiatiefnemers

Deelnemers aan de werkateliers voor de verdiepende casus geven de onderstaande lessen en tips mee aan initiatiefnemers. We bespreken de lessen en tips aan de hand van de drie succesfactoren van het evaluatiemodel.

##### HET REALISEREN VAN PUBLIEKE DOELEN

Het gaat hier vooral om realisatiekracht. Hoe kunnen initiatiefnemers zo productief als mogelijk de publieke doelen realiseren? Initiatieven, participatie en samenwerking vormen geen doel op zich. Een initiatiefnemer wil iets concreets bereiken.

##### Drie kernlessen en -tips:

- Maak heel concreet en helder wat het publieke doel is wat gerealiseerd moet worden. Start met het formuleren van dat doel in termen van zichtbare resultaten: wat zie je in de samenleving, of wat levert het op voor inwoners als het initiatief succesvol is?
- Hou dit beeld gedurende het hele traject vast, ook in moeilijke tijden wanneer allerlei(rand)voorwaarden het initiatief bemoeilijken. Door dit beeld voor ogen te houden blijf je dicht bij de 'bedoeling', vandaaruit put je inspiratie en energie en blijf je focus houden. Dus stel het denken in oplossingen en plannen even uit, dat kan namelijk al te snel leiden tot een inperking van hetgeen je als initiatiefnemer wil realiseren. Dat werkt dan eerder ontmoedigend dan stimulerend.
- Wanneer de fase van plannen maken aanvangt, zorg dan voor een goede balans tussen plannen maken, vergaderen en doen. Probeer dus ook tegelijkertijd met plannen maken al slagvaardig zaken te realiseren, hoe klein dan ook. En vier die successen.

##### CONSTRUCTIEVE SAMENWERKING

Aan samenwerking zitten meerdere voordelen. Samenwerking heeft namelijk een stimulerende doorwerking op de andere twee succesfactoren van het evaluatiemodel. Ten eerste kun je met samenwerken krachten bundelen zodat je gezamenlijk meer kan realiseren dan je alleen kan. Dat heeft een positieve doorwerking op de succesfactor 'realiseren van publieke doelen'. Ten tweede kun je met samenwerking draagvlak creëren, wat een positieve doorwerking heeft op de succesfactor 'democratisch samenspel'.

Goede samenwerking met allerlei partijen is dus van groot belang. Initiatiefnemers kunnen samenwerken met allerlei partijen zoals inwoners, maatschappelijke organisaties of bedrijven. De gemeente is in veel gevallen ook een gewenste samenwerkingspartner van initiatiefnemers. Daarbij gaat het voor gemeente ook om het samenspel tussen raad, college en ambtelijke organisatie zo te organiseren dat dit in dienst staat van samenwerking met partijen in de samenleving.

#### **Drie kernlessen en -tips:**

- Zoek al snel naar zogenaamde 'dragende partners'. Dat zijn partners die ook zelf voldoende de slagkracht hebben om iets toe te voegen, en dat ook met voldoende tempo en snelheid kunnen doen. Dat kan in allerlei vormen: financiële middelen, materieel, personele capaciteit, een gebouw of ruimte, kennis en ervaring, netwerk, voeren van administratie et cetera.
- Onderzoek al in een vroeg stadium of de publieke doelen die je met het initiatief wilt realiseren ook raakvlakken heeft met doelen van andere partijen, waaronder de gemeente. Hoe beter de doelen van het initiatief aansluiten op meerdere doelen van anderen hoe groter de kans is dat zij dragende partner willen en kunnen worden. Dat kan ook leiden tot verdere aanscherping of enige aanpassing, als dat binnen de 'bedoeling' van het initiatief past hoeft dat niet het initiatief te blokkeren.
- Vaak zijn vrijwilligers de dragers in de uitvoerende fase van een initiatief. De kansen om vrijwilligers te vinden nemen toe naarmate het initiatief ook concreet wordt.

#### **DEMOCRATISCH SAMENSPEL**

In een samenleving spelen in veel gevallen verschillende belangen een rol. Sommige van die belangen komen met elkaar overeen, versterken elkaar of kunnen naast elkaar bestaan. Andere belangen kunnen tegenstrijdig aan elkaar zijn. In het democratisch samenspel wordt een weg gevonden om op een goede wijze om te gaan met verschillende belangen. Bijvoorbeeld door deze tegen elkaar af te wegen, knopen door te hakken of juist te verbinden en te overbruggen. Dat is van betekenis in de raadszaal maar ook op de wijze waarop we onderling met elkaar omgaan in de samenleving, in wijken, buurten en onze straat. De essentie is dat we kunnen omgaan met verschillende belangen, in de raad maar ook op straat. Dus ook voor burgerinitiatieven is het belangrijk om goed om te kunnen gaan met verschillende belangen die kunnen spelen.

#### **Drie kernlessen en -tips:**

- Doe moeite om zicht te krijgen of het initiatief overeenkomt met belangen van anderen, of dat het initiatief ook juist belangen van anderen in de weg kan staan.
- Luister goed naar andere belangen, en probeer vooral onderliggende zorgen boven tafel te krijgen. Probeer ook zelf een democratische opstelling aan te nemen: rekening houden met elkaar, in een democratie houden meerderheden ook rekening met minderheden. Steun en draagvlak is namelijk belangrijk voor de realisatie van een initiatief.
- Doe vervolgens moeite om er met elkaar uit te komen.

### **4.3.2 Lessen en tips voor gemeenten**

Deelnemers aan de werkateliers voor de verdiepende casus geven de onderstaande lessen en tips mee aan de gemeente. We bespreken deze aan de hand van de drie succesfactoren van het evaluatiemodel.

#### **HET REALISEREN VAN PUBLIEKE DOELEN**

#### **Drie kernlessen en -tips:**

- Geef ruim baan aan initiatieven die met eigen middelen publieke doelen kunnen realiseren. Doe dit al helemaal als er geen botsende maatschappelijke belangen zijn.
- Ondersteun initiatiefnemers bij een goede maatschappelijke verkenning. Wat zijn publieke doelen die goed inspelen op wat leeft in de samenleving?

- Ontwikkel een werkwijze voor het bestuur en ambtelijke organisatie waarbij de vaart erin gehouden kan worden. Heb daarbij oog voor wat al op korte termijn kan, of geef snel helderheid van zaken als iets niet kan.

#### CONSTRUCTIEVE SAMENWERKING

##### **Drie kernlessen en -tips:**

- De gemeente moet niet uitsluitend gezien worden als rol van subsidieverlener. Maak helder dat de gemeente, net als andere partners, op vele manieren een bijdrage kan leveren aan initiatieven. Probeer dat prominenter in beeld te laten komen.
- Zorg ook binnen de gemeente (raad, college, ambtelijke organisatie) voor een gedeeld beeld aan welke initiatieven de gemeente wel of niet een bijdrage wil leveren. Ontwikkel vervolgens een gedeelde werkwijze voor het samenspel met initiatieven waaraan de gemeente een bijdrage wil leveren. Doe dit vooral vanuit een menselijke maat en een ontkokerde wijze van organiseren. Geef de ambtelijke organisatie ook ruimte om dat te doen, en ook middelen om daarbij slagvaardig te handelen en te experimenteren. Met ruimte wordt verstaan: mandaat en middelen.
- Draag zorg voor overzicht over initiatieven die spelen in de samenleving en partners die daarbij samenwerken. Dit help initiatiefnemers en de gemeente bij het maken van de juiste verbindingen.

#### DEMOCRATISCH SAMENSPEL

Een belangrijke rol van de gemeente (raad en college) is het bewaken van het algemeen belang. Daarbij weegt de raad en/of het college regelmatig belangen van individuen en of groepen af tegen het algemene belang. In dat kader worden de volgens kernlessen en -tips meegegeven:

##### **Twee kernlessen en -tips:**

- Help initiatiefnemers die dat nodig hebben in eerste instantie met het organiseren van een proces om alle belangen op tafel te krijgen, partijen de belangen te laten uitwisselen en er met elkaar uit te komen.
- Indien dat niet lukt overweeg dan om het politiek-bestuurlijke proces binnen de gemeente daarvoor in dienst te stellen. Dit is afhankelijk van de bijdrage die de gemeente wil leveren aan het initiatief, wat bij voorkeur vooraf al helder is (zie constructieve samenwerking).

## Bijlage 1 online Initiatiefwijzer

De resultaten van het onderzoek worden online gepresenteerd in de zogenaamde 'Initiatiefwijzer'. Hiervoor is per gemeenten een website ingericht:

- 1 Gemeente Wassenaar: <https://wassenaar.initiatiefwijzer.nl>
- 2 Gemeente Voorschoten: <https://voorschoten.initiatiefwijzer.nl>
- 3 Gemeente Oegstgeest: <https://oegstgeest.initiatiefwijzer.nl>
- 4 Gemeente Leidschendam-Voorburg: <https://lv.initiatiefwijzer.nl>

De Initiatiefwijzer bevat verschillende functies. Hieronder worden die verder beknopt toegelicht, verderop vindt u tevens de verschillende schermen van de Initiatiefwijzer die corresponderen met een bepaalde functie.

### In- en uitloggen

Zie 'scherm 1' rechts bovenaan. Er is een gebruikersnaam en wachtwoord nodig om toegang te krijgen tot de Initiatiefwijzer. Indien u nog geen gebruikersnaam en wachtwoord hebt is dit aan te vragen door op de knop inloggen te klikken. U kunt zich dan aanmelden waarna per mail een gebruikersnaam en wachtwoord zal worden verstrekt door de beheerder van de Initiatiefwijzer met de daarbij passende rechten.

### Initiatieven

Zie 'scherm 1'. Na inlog zijn direct alle initiatieven van uw gemeente in beeld. Elk initiatief heeft een tegeltje. Ook is het mogelijk om snel burgerinitiatieven die spelen in andere gemeenten in te zien, dat kan door op het kaartje de desbetreffende gemeente aan te klikken.

Tegeltjes met een oranje kleur bevatten meer informatie dan tegeltjes met een paarse kleur. De tegeltjes met een oranje kleur zijn namelijk de initiatieven die in het onderzoek nader zijn verdiept.

Zie 'scherm 2'. Door op het tegeltje te klikken wordt het desbetreffende initiatief geopend. Het initiatief bevat de onderstaande informatie.

Foto	Naam van het initiatief "Quote van de initiatiefnemer" "Tip van de initiatiefnemer"
Kerngegevens	Journalistiek verhaal
Video	
Foto's	Stimulansen en Blokkades

## Zoek Initiatieven

In scherm 1 is het ook mogelijk om burgerinitiatieven te selecteren op onderwerp, schaalgrootte et cetera.

## + Nieuw initiatief

## Bewerken initiatief

Initiatiefnemers kunnen ook een nieuw burgerinitiatief toevoegen. Zodoende is de Initiatiefwijzer ook interactief. Deze functie zal beschikbaar zijn nadat het rapport van het onderzoek door de Rekenkamercommissie is aangeboden aan de raden en ook is behandeld door de raden.

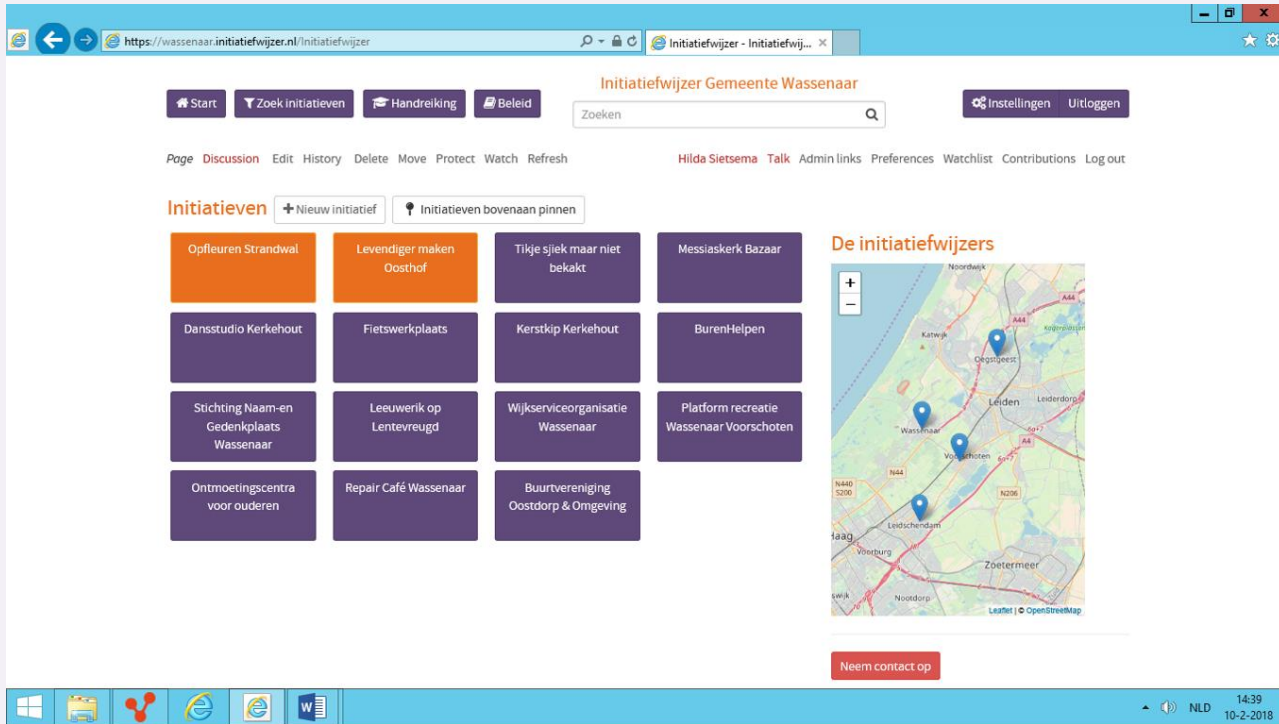
Initiatiefnemers kunnen hun burgerinitiatief ook bewerken. Door te voorzien van teksten en het uploaden van video en fotomateriaal. Naarmate het initiatief meer informatie bevat wordt het initiatief ook hoger geplaatst in de reeks tegeltjes, waardoor het initiatief zichtbaarder zal worden. Deze functie zal beschikbaar zijn nadat het rapport van het onderzoek door de Rekenkamercommissie is aangeboden aan de raden en ook is behandeld door de raden.

## Handreiking

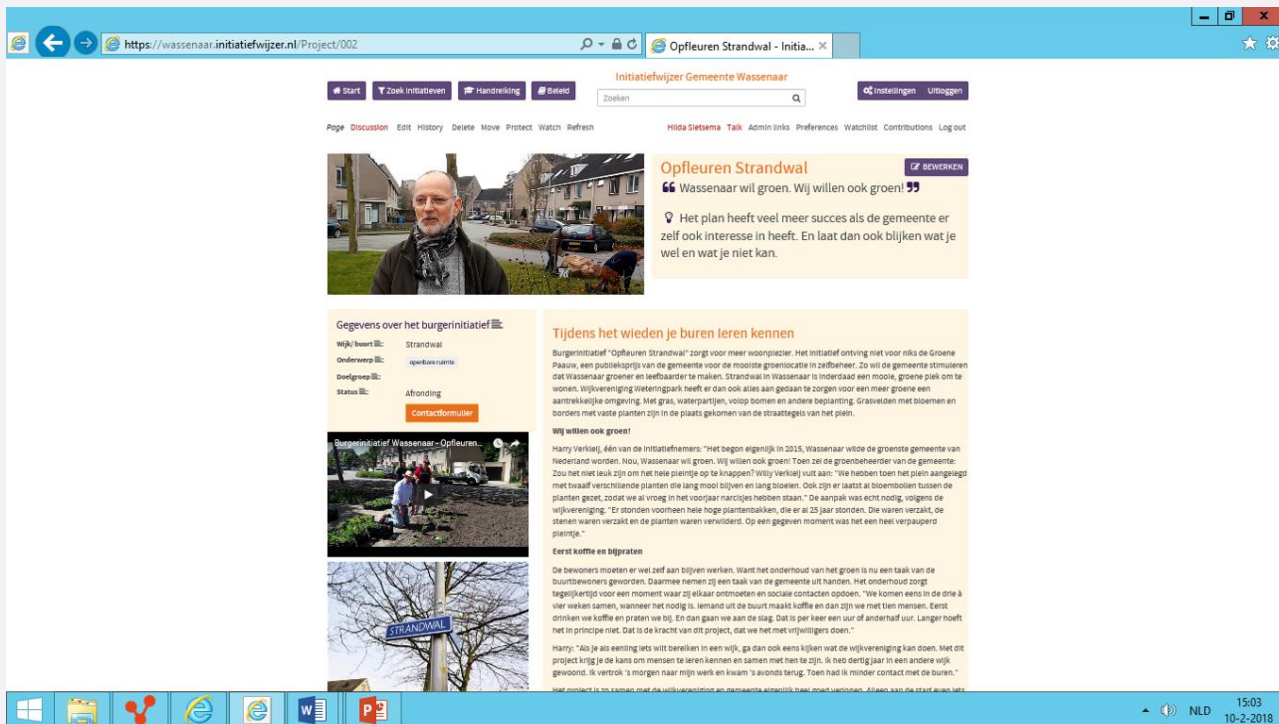
Zie 'scherm 3'. Deze functie bevat de complete handreiking zoals tot stand gekomen in dit onderzoek. De drie succesfactoren zijn te herkennen en er kan worden ingezoomd in de voorwaarden per succesfactor door op de betreffende voorwaarde te klikken, zie 'scherm 4'.

## Beleid

Zie 'scherm 5'. Bevat het beleid ten aanzien van burgerinitiatieven van de desbetreffende gemeente. Dit onderdeel is ook te bewerken door de gemeente. Deze functie zal beschikbaar zijn nadat het rapport van het onderzoek door de Rekenkamercommissie is aangeboden aan de raden en ook is behandeld door de raden.



Scherm 1



Scherm 2



Handreiking - Initiatiefwijzer

- Evalueren (voorst. inzetten en na afloop).
- Ontwikkelen van een gemeenschappelijke werkwijze en een gemeenschappelijke taak.
- Opstellen van een ontwikkelagenda.

Klik in de onderstaande figuur om naar de gewenste handreikingen te gaan. Of scroll naar de handreikingen onder de figuur.

**Realiseren publieke doelen**

1. Inspelen op de samenleving
2. Bouwen en aan de slag! Naast vergaders, bespreken en plannen maken
3. Snel, flexibel en slagvaardig handelen
4. Focus op realiseren van maatschappelijke effecten.

**Constructieve samenwerking**

1. Een gezamenlijke werkwijze
2. Samenwerking gemeenschapsniveau met maatschappelijke partners
3. Samenwerking tussen maatschappelijke partners onderling
4. Zelf een goede samenwerkingspartner zijn
5. Voldoende ruimte voor alle samenwerkingpartners

**Democratisch samenspel**

1. Goed zicht op alle belangen en zorgvuldige afweging
2. Recht doen aan wat meerderheid wil en rekening houden met minderheid
3. Democratie in de raad, betekenisvolle rol en toegewege waarde raad
4. Democratie op straat: er samen uit komen

**Handreiking maatschappelijke initiatieven**

**Realiseren publieke doelen**

Het gaat hier vooral om realisatiekracht. Hoe kunnen we zo productief als mogelijk de publieke doelen realiseren? Initiatieven, participatie en samenwerking vormen geen doel op zich. Een initiatiefnemer wil iets concreets bereiken.

- Inspelen op wat leeft in de samenleving
- Bouwen en aan de slag
- Snel, flexibel en slagvaardig handelen
- Focus op het realiseren van gewenste maatschappelijke effecten

Constructieve samenwerking

Scherf 3

Realiseren publieke doelen

Het gaat hier vooral om realisatiekracht. Hoe kunnen we zo productief als mogelijk de publieke doelen realiseren? Initiatieven, participatie en samenwerking vormen geen doel op zich. Een initiatiefnemer wil iets concreets bereiken.

- Inspelen op wat leeft in de samenleving
- Bouwen en aan de slag
- Snel, flexibel en slagvaardig handelen
- Focus op het realiseren van gewenste maatschappelijke effecten

Constructieve samenwerking

Scherf 4

Beleid BEWERK

Inhoudsopgave

Wat vindt de gemeente Voorburg belangrijk als het gaat om maatschappelijke initiatieven en samenwerking met initiatiefnemers?  
Het kan bijvoorbeeld gaan om:

- Doelstellingen die de raad belangrijk vindt/ wil realiseren.
- Sturen op kwaliteitsmatstaven waaraan de gemeente ook zelf aan wil / moet voldoen.
- Een ontwikkelagenda: wat te realiseren en hoe?
- Controleren en evalueren of het lukt de gewenste doelen en kwaliteit te realiseren.

### Wat vindt gemeente Voorschoten belangrijk?

Hier kan de gemeente richting initiatiefnemers en overige samenwerkingspartners relevant gemeentelijke beleid weergeven en uitgangspunten voor samenwerking met initiatiefnemers.

Op basis van het onderzoek door de Rekenkamercommissie geven we een eerste aanzet - deze kan verder aangevuld worden.

Binnen de gemeente Voorschoten zijn er verschillende documenten die wijzen op een bepaalde werkwijze ten aanzien van burgerinitiatieven:

- In het Subsidieplan 2017-2020 is een deel van het budget gereserveerd voor specifieke nieuwe initiatieven.
- Het coalitieakkoord 2014-2018 geeft aan dat de gemeente een groter beroep moet doen op de creativiteit en bereidheid van inwoners en ondernemers om samen met de gemeente te werken aan een Voorschoten waarin het goed leven is en niemand aan de kant staat. Daarbij schenkt het coalitieakkoord in een aparte paragraaf wel aandacht aan het onderwerp "burgerparticipatie", aan de wijze waarop de gemeente met burgerinitiatieven om wil gaan wordt verder geen aandacht besteed.
- Inwoners kunnen (online) een wens of een idee melden voor de woonwijk. Dit wordt een wijkinitiatief genoemd. De gemeente ondersteunt het idee bijvoorbeeld door te helpen bij het aanvragen van benodigde vergunningen. De uitvoering van het project ligt geheel bij de initiatiefnemers.

100%

NLD 15:54  
10-2-2018

Scherm 5

## Bijlage 2: evaluatiemodel

### Evaluatiekader:

**Wat zien we en wat vinden we belangrijk?**

- **Productiviteit:** is er sprake van een handen uit de mouwen-cultuur in plaats van een vergadercultuur. Krijgt realisatie evenveel aandacht als het maken van beleid en plannen? Richtten we ons op acties die resultaat opleveren?
- **Creativiteit:** zijn we in staat om kansen te benutten en barrières te overbruggen door middel van creatieve oplossingen?
- **Voorbouwen:** bouwen we voort op zaken die al goed gaan en op elkaars ideeën en suggesties?
- **Doelgericht en doeltreffend handelen:** houden we focus op de bedoeling en/of ambitie? Houden we focus op slimme en nuttige activiteiten/maatregelen?
- **Realistisch:** zijn de ambities voldoende realistisch?
- **Resultaatgericht:** hebben we een actueel beeld van (tussentijds) resultaat? Staat we stil bij wat al gerealiseerd is? Vieren we successen?

### Realiseren maatschappelijke opgaven

1. Inspelen op wat speelt in de samenleving
2. Bouwen en aan de slag! Naast vergaderen, beschouwen en plannen maken
3. Snel, flexibel en slagvaardig handelen
4. Focus op het realiseren van gewenste maatschappelijke effecten

### PARTNERS+PRÖPPER

- **Zicht op de situatie in de in de samenleving:** wat is de situatie nu en wat zijn de wensen en noden?
- **Een concreet beeld bij wat wenselijk en nodig is:** wat zie je dan?
- **Het initiatief levert daaraan een bijdrage:** wat wil je realiseren?
- **Zicht op gemeentelijke doelen:** sluit dit aan op de doelen van het gemeentebestuur?
- **Zichtbaar resultaat:** wanneer is het initiatief succesvol, waaraan kun je dat zien?
- **Tijd en middelen:** hebben we voldoende tijd en middelen voor realisatie?
- **Slagvaardig:** hoe en wie neemt besluiten en stelt prioriteiten? Kunnen we daarbij voldoende snel handelen als dat moet?
- **Flexibel:** hebben we verschillende keuzemogelijkheden of alternatieven?

### Constructieve samenwerking

- **Maatschappelijke netwerken:** weet de gemeente maatschappelijke netwerken op te bouwen rondom concrete vraagstukken?
- **Co-productie:** draagt iedere partner vanuit zijn/haar kracht bij om de opgaven te realiseren?
- **Rol en bijdrage gemeente:** heeft de gemeente een toegevoegde waarde voor de realisatie van de opgaven? Zo ja, wat?
- **Subsidies:** stimuleren die onderlinge samenwerking in plaats van een bilaterale relatie met de gemeente?
- **Gezagd:** ben ik open, duidelijk en betrouwbaar.
- **Gecommitted:** ben ik gericht op de realisatie en het bundelen van krachten?
- **Bewegingsvrijheid:** kan ik eigen keuzes maken en zelf tot een afweging komen?

1. Een gezamenlijke werkwijze
2. Samenwerking: gemeentebestuur met maatschappelijke partners
3. Samenwerking: tussen maatschappelijke partners onderling
4. Zelf een goede samenwerkingspartner zijn
5. Voldoende ruimte voor alle samenwerkingspartners

- **Gemeenschappelijke werkwijze:** bouwen we gezamenlijk? Stemmen we de werkwijze goed op elkaar af?
- **Menselijke maat:** is de werkwijze nog voor iedereen te begrijpen en hanterbaar?
- **Energie en inspiratie:** weten we de energie vast te houden en energieke en inspirerende personen te binden?
- **Inzicht in ieders aandeel in de opgave:** wie levert welke bijdrage?
- **Vroegtijdig formen van samenwerkingsverbanden:** weten we elkaar al snel te vinden en werken we snel samen aan oplossingen?
- **Verbinden:** maken we creatieve verbindingen tussen verschillende vraagstukken?

- **Draagvlak:** doe ik moeite om te zoeken naar oplossingen met het grootst mogelijke draagvlak?
- **Proces versus uitkomst:** wat is belangrijker, een goed proces of de uitkomst?
- **Zicht op belangen:** doe ik moeite om zicht te krijgen op verschillende belangen?
- **Overbruggen:** doen alle belanghebbende partijen zelf moeite om er met elkaar uit te komen – en stappen niet meteen naar het gemeentebestuur?

### Democratisch samenspel

1. Goed zicht op alle belangen en zorgvuldige afweging
2. Recht doen aan wat meerderheid wil en rekening houden met minderheid
3. Democratie in de raad: betekenisvolle rol en toegevoegde waarde raad
4. Democratie op straat: er samen uit komen

- **Afwegen:** hebben we rond belangrijke onderwerpen alle afwegingen en belangen pro en contra in beeld?
- **Representativiteit:** doen we moeite om mensen te betrekken die tegen zijn en/of hun stem niet kunnen of durven laten horen?
- **Politiek leiderschap:** is er een politieke visie op die belangentegenstellingen waar de samenleving zelf niet uitkomt?
- **Gezaghebbend:** hakken we met gezag politieke knopen door en komen tot besluiten?
- **Verantwoord:** leggen we politieke verantwoording af over de gemaakte keuzes?

## Bijlage 3 Respondenten- en schriftelijke bronnen

### RESPONDENTEN

Dhr./ Mevr. , voorletters	Naam	Functie	Organisatie
<b>Gesproken in de oriënterende en verkennende fase:</b>			
Dhr. P.J.	Bouvy-Koene	Burgemeester	Gemeente Voorschoten
Dhr. R.	Gusseloo	Hoofd Stadsbeheer	Gemeente Leidschendam-Voorburg
Mw. D. van	Haastrecht	Beleidsadviseur	Gemeente Oegstgeest
Dhr. A.	Huykman	Gemeentesecretaris	Gemeente Leidschendam-Voorburg
Dhr. A.	Oostermeijer	Beleidsadviseur	Werkorganisatie Duivenvoorde
Mw. M.	Pannekoek	Beleidsadviseur	Gemeente Oegstgeest
Dhr. J.	Roeffen	Portefeuillehouder	Gemeente Oegstgeest
Dhr. K.	Tiggelaar	Burgemeester	Gemeente Leidschendam-Voorburg
<b>Initiatiefnemers die telefonisch zijn geënkquêteerd:</b>			
Zie initiatiefwijzer. Om redenen van privacy worden niet de namen van initiatiefnemers opgenomen. Ook hieronder (deelnemers werkatelier) worden de namen niet weergegeven. Bij het raadplegen van initiatieven in de online Initiatiefwijzer kan met de 'contact' knop gevraagd worden aan initiatiefnemers om contact te leggen.			
<b>Deelnemers aan het werkatelier Voorschoten – Wassenaar d.d. 4 december 2017</b>			
Jacob Jan	Bakker	Raadslid (CDA)	Gemeente Wassenaar
Cees	Bremmer	Raadslid (CDA)	Gemeente Voorschoten
Marcel.	Cramwinckel	Raadslid (D66)	Gemeente Voorschoten
Monique, van	Deursen	Commissielid (VVD)	Gemeente Wassenaar
Minke.	Elkerbout	Raadsadviseur/commissiegriffier	Gemeente Voorschoten
Kor	Elzenga	Secretaris	Wijkvereniging Weteringpark
Ankie	Erwich-Eisveld Bosch	Raadslid (VVD)	Gemeente Wassenaar
Marjolijn	Eshuis	Raadslid (PvdA)	Gemeente Voorschoten
Dineke, den	Hartog	Raadslid (CDA)	Gemeente Wassenaar
Raadpleeg online initiatiefwijzer voor contactgegevens		Initiatiefnemer	Levendiger maken Oosthof, Wassenaar
Raadpleeg online initiatiefwijzer voor contactgegevens		Initiatiefnemer	Herindeling IJsaangebied Voorschoten
Erik	Hoorweg	Adviseur en innovator KCC	Werkorganisatie Duivenvoorde
Raadpleeg online initiatiefwijzer voor contactgegevens		Initiatiefnemer	Levendiger maken Oosthof, Wassenaar
Raadpleeg online initiatiefwijzer voor contactgegevens		Initiatiefnemer Wijkvereniging Weteringpark	Initiatief Opfleuren Strandwal, Wassenaar
Raadpleeg online initiatiefwijzer voor contactgegevens		Initiatiefnemer	Herindeling IJsaangebied Voorschoten
Raadpleeg online initiatiefwijzer voor contactgegevens		Initiatiefnemer Wijkvereniging Weteringpark	Initiatief Opfleuren Strandwal, Wassenaar
Henk	Overbosch	Fractievoorzitter (PvdA)	Gemeente Voorschoten
Ans	Schrijver	Raadslid (ONS Voorschoten)	Gemeente Voorschoten
Jan	Smit	Raadslid (ONS Voorschoten)	Gemeente Voorschoten
Raadpleeg online initiatiefwijzer voor contactgegevens		Initiatiefnemer	Muizenplein, Wassenaar
Hans	Verdoes	Griffier	Gemeente Voorschoten

Dhr./ Mevr. , voorletters	Naam	Functie	Organisatie
Raadpleeg online initiatiefwijzer voor contactgegevens			
Marlies, van	Werkhoven	Communicatieadviseur	Werkorganisatie Duivenvoorde
Paul, van der	Zanden	Programmamanager Strategie, Control & Organisatieontwikkeling	Werkorganisatie Duivenvoorde
Raadpleeg online initiatiefwijzer voor contactgegevens			
Raadpleeg online initiatiefwijzer voor contactgegevens			
<b>Deelnemers aan het werkatelier Oegstgeest d.d. 18 december 2017</b>			
Raadpleeg online initiatiefwijzer voor contactgegevens			
Sita	Dewkalie	Plv. griffier	Gemeente Oegstgeest
Ruben, van	Duijvenvoorde	Raadslid (VVD)	Gemeente Oegstgeest
Debbie, van	Haastrecht	Senior adviseur	Gemeente Oegstgeest
Boris	Kocken	Raadslid (D66)	Gemeente Oegstgeest
Esmeralda	Korver	Coördinator VTH-taken en projectleider brandveilig woongebouw	Gemeente Oegstgeest
Raadpleeg online initiatiefwijzer voor contactgegevens			
Mirjana	Pannekoek	Senior beleidsmedewerker	Gemeente Oegstgeest
Ria	Pasterkamp	Raadslid (Progressief Oegstgeest)	Gemeente Oegstgeest
Anke	Polak	Raadslid (Progressief Oegstgeest)	Gemeente Oegstgeest
Jos	Roeffen	Wethouder	Gemeente Oegstgeest
Raadpleeg online initiatiefwijzer voor contactgegevens			
Bob, van der	Zande	Teammanager Ruimte	Gemeente Oegstgeest
<b>Deelnemers aan het werkatelier Leidschendam-Voorburg d.d. 14 december 2017</b>			
Raadpleeg online initiatiefwijzer voor contactgegevens			
Edgar, de	Bruin	Griffiemedewerker	Gemeente Leidschendam-Voorburg
Raadpleeg online initiatiefwijzer voor contactgegevens			
Sanje	Duijvenstijn	Raadslid (GBLV/Gemeentebelangen)	Gemeente Leidschendam-Voorburg
Penchi	Harteveld	Wijkmanager	Gemeente Leidschendam-Voorburg
Raadpleeg online initiatiefwijzer voor contactgegevens			
Henk	Knoester	Raadslid (GroenLinks)	Gemeente Leidschendam-Voorburg
Jeanet	Rintjema	Programmamanager Implementatie Omgevingswet	Gemeente Leidschendam-Voorburg
Dorine	Vijfwinkel	Strategische adviseur afd. SMO	Gemeente Leidschendam-Voorburg
Raadpleeg online initiatiefwijzer voor contactgegevens			

## SCHRIFTELIJKE BRONNEN

Nr.	Maand	Jaar	Titelbeschrijving
<b>Gemeente Leidschendam-Voorburg</b>			
1	6	2014	Penchi Hartevelde, Rapportage afstudeeronderzoek, <i>Wij...Regisseren initiatieven; initiatieven in de praktijk van Leidschendam-Voorburg</i> , 13 juni 2014.
2	6	2015	Gemeente Leidschendam-Voorburg, <i>Raadsbrief: Proces herijking wijkaanpak, inclusief actieprogramma</i> , 22 juni 2015
3	2	2016	Gemeente Leidschendam-Voorburg, <i>Raadsvoorstel Inzet en voorwaarden initiatievenbudget voor wijken en buurten</i> , 16 februari 2016. Inclusief bijlagen: – Gemeente Leidschendam-Voorburg, <i>Subsidieverordening budget wijkinitiatieven gemeente Leidschendam-Voorburg 2016</i> , 1 januari 2016.
4	6	2017	Gemeente Leidschendam-Voorburg, Boekje: Beter samenwerken met bewoners, juni 2017.
<b>Gemeente Oegstgeest</b>			
1	10	2011	Gemeente Oegstgeest, <i>Toekomstvisie 2020: het levende dorp</i> , 28 oktober 2011.
2	9	2012	Gemeente Oegstgeest, <i>Uitvoeringsprogramma toekomstvisie: Oegstgeest in Beweging</i> , 6 september 2012.
3	-	2014	Gemeente Oegstgeest, <i>Coalitieagenda 2014-2018 'Vitaal Oegstgeest: verbinden, versterken en verbeteren</i> , z.d.
4	4	2014	Gemeente Oegstgeest en Stichting Dorpslab Oegstgeest, <i>Overeenkomst tot het aangaan van een partnership</i> , 23 april 2014. Incl. bijlagen: – Kaders Burenhulpproject "Dorpskracht", z.d. – Oegstgeest in beweging; het levende dorp, visiedocument 2020, 28 oktober 2011; – Stichting Dorpslab Oegstgeest, Oprichtingsakte, 6 november 2013. – Gemeente Oegstgeest, Volmacht, 10 april 2014.
5	5	2014	Gemeente Oegstgeest, <i>Dorpsagenda 2014-2018 gemeente Oegstgeest</i> , mei 2014.
6	6	2015	Gemeente Oegstgeest, <i>Algemene Subsidieverordening Oegstgeest 2015</i> , 25 juni 2015.
7	5	2016	Gemeente Oegstgeest, <i>Beleidsplan Sociaal domein 2017-2020: Met elkaar, voor elkaar</i> , 26 mei 2016.
8	6	2016	Gemeente Oegstgeest, <i>Motie (9) VVD: Daag ons uit</i> , 30 juni 2016
9	6	2016	Gemeente Oegstgeest, <i>Subsidieregeling Sociaal Domein Oegstgeest 2016</i> , 1 juni 2016.
10	11	2016	Gemeente Oegstgeest, <i>Voorbeelden met burgerinitiatieven in Oegstgeest</i> , 25 november 2016
<b>Gemeente Voorschoten</b>			
1	-	-	Dhr. Buve, Uitnodiging om mee te doen met WhatsApp-Buurtpreventie (burgerinitiatief), z.d.
2	5	2016	Gemeente Voorschoten, <i>Subsidieplan 2017-2020: kaders en uitgangspunten voor subsidieperiode 2017-2020</i> , 30 mei 2016

Nr.	Maand	Jaar	Titelbeschrijving
3	7	2016	Gemeente Voorschoten, Raadsbesluit vaststellen Algemene Subsidieverordening Voorschoten 2016, 7 juli 2016.
4	2	2017	Witte Weekblad, publicatie: Dringende oproep tot burgerparticipatie 'Gemeentebestuur praat met ons', 22 februari 2017.
<b>Gemeente Wassenaar</b>			
1	5	2016	Gemeente Wassenaar, Subsidieplan 2017-2020: kaders en uitgangspunten voor subsidieperiode 2017-2020, 30 mei 2016
2	7	2016	Gemeente Wassenaar, Geamendeerd raadsbesluit, Algemene Subsidieverordening Wassenaar 2017, 4 juli 2016
3	4	2017	Gemeente Wassenaar, Raadsinformatiebrief Evaluatie Wijkmanagement 2016 en het Jaarplan 2017, 11 april 2017
<b>Open bronnen:</b>			
1	11	2004	Commissie vrijwilligersbeleid, De gemeente, burgerinitiatieven en de ingebonden vrijwilliger, 2004. ( <a href="http://publicaties.dsp-groep.nl/getFile.cfm?file=16elvrijwill_brochure.pdf&amp;dir=rapport">http://publicaties.dsp-groep.nl/getFile.cfm?file=16elvrijwill_brochure.pdf&amp;dir=rapport</a> )
2	9	2008	Regionale Rekenkamer Alblasserwaard-Vijfheerenlanden, Eindrapportage 'Een goed gesprek', 2008. ( <a href="http://www.zederik.nl/gemeenteraad-zederik/rekenkamer_43118/item/rapport-burgerparticipatie_19237.html">http://www.zederik.nl/gemeenteraad-zederik/rekenkamer_43118/item/rapport-burgerparticipatie_19237.html</a> ).
3		2009	Igno Pröpffer, De aanpak van interactief beleid; elke situatie is anders, 2009.
4	11	2010	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Help een burgerinitiatief!, 2010.
5	11	2010	Bomenstichting; E. Koot, F. Naber & R. Steggerda, Hoera! Een burgerinitiatief, 2010. ( <a href="http://www.hoederschapvandeearde.nl/wp-content/uploads/2012/08/hoera-10-suksesvolle-burgerinitiatieven.pdf">http://www.hoederschapvandeearde.nl/wp-content/uploads/2012/08/hoera-10-suksesvolle-burgerinitiatieven.pdf</a> )
6	1	2012	Partners+Pröpffer - Bart Litjes, Mark Rouw en Igno Pröpffer, Naar een Participatiesamenleving: een nieuwe visie op sociaal beleid, 2012. -- zie ook: Rekenkamercommissie AOGW, onderzoek Wmo, 2012
7	-	2013	Sociaal Planbureau Groningen, Overheidsparticipatie. Verwachtingen van bewoners, 2013. ( <a href="http://sociaalplanbureaugroningen.nl/dynamic/media/1/documents/Groninger_Panel/Overheidsparticipatie.pdf">http://sociaalplanbureaugroningen.nl/dynamic/media/1/documents/Groninger_Panel/Overheidsparticipatie.pdf</a> )
8	-	2013	Vergelijking met de Troonrede, 2013.
9	6	2013	Partners+Pröpffer, De 'doe-democratie: naar een nieuwe verhouding tussen overheid en samenleving, 2013.
10	6	2013	Radboud Universiteit Nijmegen - B.M.M. Timmen, Burger Energie, Burgerinitiatieven en de rol van de lokale overheid, 2013.
11	-	2014	Movisie, Succesvolle burgerinitiatieven in wonen, welzijn & zorg, 2014. ( <a href="https://www.movisie.nl/sites/default/files/Artikel1-Drie-inspirende-voorbeelden.pdf">https://www.movisie.nl/sites/default/files/Artikel1-Drie-inspirende-voorbeelden.pdf</a> )
12	2	2014	Kuiper Compagnons – Kati Dijk, Burgerinitiatieven; Een onderzoek naar maatschappelijke burgerinitiatieven in de ruimtelijke planning, 2014.

Nr.	Maand	Jaar	Titelbeschrijving
13	9	2014	Planbureau voor de leefomgeving & NSOB, <i>Leren door doen; overheidsparticipatie in een energieke samenleving</i> , 2014. ( <a href="http://www.pbl.nl/sites/default/files/cms/publicaties/PBL-2014-Leren-door-doen.pdf">http://www.pbl.nl/sites/default/files/cms/publicaties/PBL-2014-Leren-door-doen.pdf</a> ).
14	4	2015	Rekenkamercommissie Ridderkerk, <i>Rapport Samenspel gemeente en gemeenschap</i> , 2015. ( <a href="http://raadsinformatie.ridderkerk.nl/document.php?m=36&amp;fileid=21511&amp;f=4123b78f3e4f6188609bcad2058648f5&amp;attachment=o&amp;c=13480">http://raadsinformatie.ridderkerk.nl/document.php?m=36&amp;fileid=21511&amp;f=4123b78f3e4f6188609bcad2058648f5&amp;attachment=o&amp;c=13480</a> ).
15	4	2015	Rekenkamercommissie Brummen, <i>Participatie, hoe moet dat?</i> , 2015. ( <a href="https://raad.brummen.nl/index.php?eID=dumpFile&amp;t=f&amp;f=12829&amp;token=3deece6a4f2b515400c3e9867c72a4c2ce1db1ac">https://raad.brummen.nl/index.php?eID=dumpFile&amp;t=f&amp;f=12829&amp;token=3deece6a4f2b515400c3e9867c72a4c2ce1db1ac</a> ).
16	9	2016	Verwey-Jonker Instituut en Movisie, <i>Hoe werkt het bij... Oké Nu in Utrecht?</i> 2016.



# **Rapport met bevindingen**

## **Deel 2: Handreiking Burgerinitiatieven met lessen en tips**

- > Onderdeel van het overkoepelende eindrapport naar het onderzoek van de Rekenkamercommissie Wassenaar, Voorschoten, Oegstgeest en Leidschendam-Voorburg naar burgerinitiatieven.

## Deel II

# Handreiking Burgerinitiatieven

*Dit deel behoort bij het overkoepelende rapport van de Rekenkamercommissie aangaande het onderzoek naar burgerinitiatieven. Het is een uittreksel van de handreiking zoals geplaatst op de online initiatiefwijzers van de vier gemeenten. Tot de bespreking van het rapport in de vier gemeenteraden is de online initiatiefwijzer niet interactief. Na bespreking van het rapport zal de online initiatiefwijzer wel interactief zijn, in het geval de vier gemeenten de online initiatiefwijzer wensen voort te zetten. Dat betekent dat na dat moment de handreiking in de online initiatiefwijzer kan wijzigen op basis van voortschrijdend inzicht in nieuwe initiatieven.*

### Aan

Rekenkamercommissie WVOLV

11 mei 2018

### Van

Ing. P. Struik MBA

Drs. Bart Litjens

Hilda Sietsema

[www.partnersenpropper.nl](http://www.partnersenpropper.nl)

[www.opgavengestuurdwerken.nl](http://www.opgavengestuurdwerken.nl)

**PARTNERS+PRÖPPER**  
DENKERS EN DOENERS VOOR DE PUBLIEKE ZAAK

## Inhoudsopgave

0	Handreiking: leer- en ontwikkelomgeving .....	1
1	Realiseren publieke doelen.....	2
1.1	Inspelen op wat leeft in de samenleving .....	2
1.2	Bouwen en aan de slag .....	3
1.3	Snel, flexibel en slagvaardig handelen.....	4
1.4	Focus op het realiseren van maatschappelijke effecten.....	5
2	Constructieve samenwerking .....	7
2.1	Een gezamenlijke werkwijze .....	7
2.2	Samenwerking: gemeentebestuur met maatschappelijke partners .....	8
2.3	Samenwerking: tussen maatschappelijke partners onderling .....	10
2.4	Een goed samenwerkingspartner zijn.....	12
2.5	Voldoende ruimte voor alle spelers .....	13
3	Democratisch samenspel .....	14
3.1	Goed zicht op alle belangen en zorgvuldige afweging .....	14
3.2	Recht doen aan wat de meerderheid wil en rekening houden met de minderheid ..	14
3.3	Democratie in de raad: betekenisvolle rol en toegevoegde waarde van de raad .....	15
3.4	Democratie op straat: er samen uit komen .....	16

## o Handreiking: een leer- en ontwikkelomgeving

*Een burgerinitiatief is een initiatief van één of een groep burgers om zelf deel te nemen en bij te dragen aan de realisatie van het verbeteren van de kwaliteit van de lokale samenleving, zonder oogmerk van privaat gewin.*

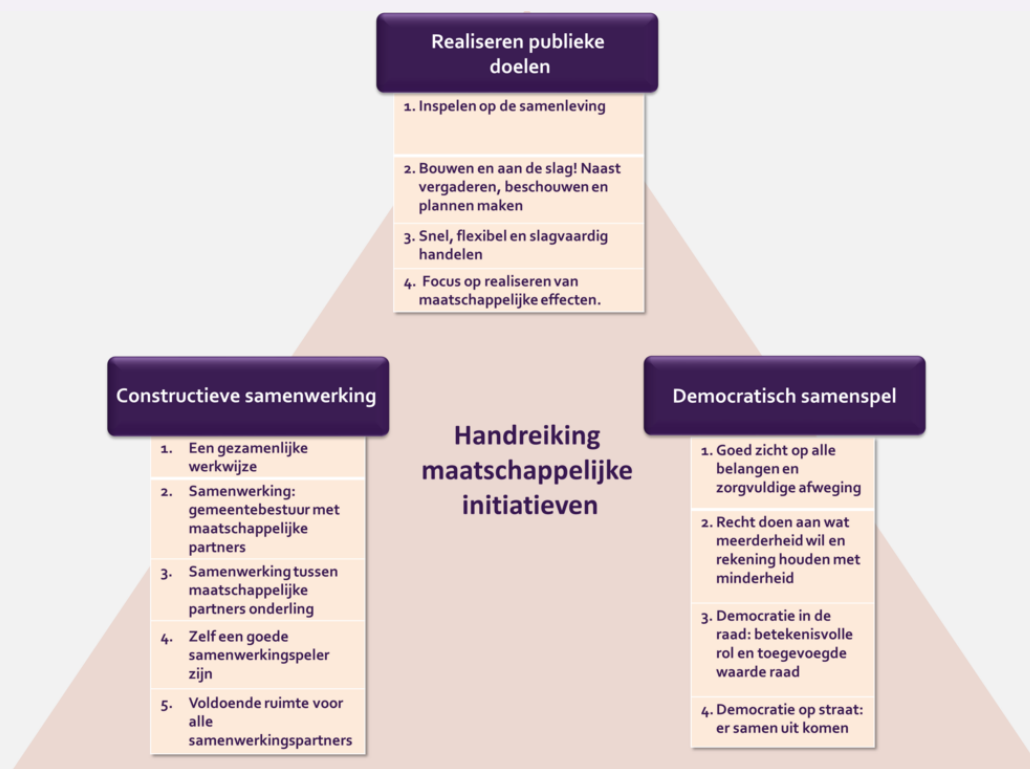
Deze handreiking is gemaakt tijdens het onderzoek door de Rekenkamercommissie van de vier gemeenten naar burgerinitiatieven. Het is een onderdeel van de **online Initiatiefwijzer**.

De analyse van 71 burgerinitiatieven in de gemeenten Wassenaar, Voorschoten, Oegstgeest en Leidschendam-Voorburg laat zien dat er drie succesfactoren zijn. Wanneer initiatiefnemers en gemeenten goed invulling geven aan deze succesfactoren lukt het om samen mooie zaken voor de samenleving te realiseren! De gedachte is om met deze handreiking een gezamenlijk proces te faciliteren van 'leren en doorontwikkelen'.

**De lessen en tips in deze handreiking zijn gegeven door deelnemers aan werkateliers: initiatiefnemers, raads- en collegeleden en ambtenaren.** Het is een startpunt en een rijke bron van materiaal. De bedoeling is dat de handreiking ook verder kan meegroeiën met nieuwe ervaringen en inzichten. In dat licht is de handreiking een leer- en ontwikkelomgeving.

De handreiking kan door initiatiefnemers en de gemeenten worden gebruikt voor:

- Het maken van een plan voor een burgerinitiatief: waar moet je op letten?
- Evaluatie tussentijds en na afloop: wat gaat goed, wat minder goed?
- Ontwikkelen van een gemeenschappelijke werkwijze en een gemeenschappelijke taal.
- Een permanente ontwikkelagenda: wat zijn zaken waar we verder op moeten ontwikkelen?



# 1 Realiseren publieke doelen

Het gaat hier vooral om realisatiekracht. Hoe kunnen we zo productief als mogelijk de publieke doelen realiseren? Initiatieven, participatie en samenwerking vormen geen doel op zich. Een initiatiefnemer wil iets concreets bereiken.



## 1.1 Inspelen op wat leeft in de samenleving

### RICHTINGGEVENDE VRAGEN

- Wat is de situatie in de samenleving?
- Wat kan anders of beter, wat zijn de wensen en noden?
- Wat is een concreet beeld bij wat wenselijk en nodig is, wat zie je dan?
- Wat wil je realiseren, waaraan levert het initiatief een bijdrage?
- Wanneer is het initiatief succesvol, waaraan kun je dat zien, wat is een zichtbaar resultaat?

### LESSEN IN TERMEN VAN STIMULANSEN EN OBSTAKELS

- Het vertrekpunt is de samenleving zelf: sluit goed aan op wat de werkelijke behoefte is in de samenleving.
- Probeer niet op voorhand ruimte in te perken met eigen oplossingsrichtingen en plannen.
- Laten zien wat in de huidige situatie de aanleiding is om een initiatief op te pakken.
- Maak helder maken wat je wilt realiseren: waar ga je voor? Wat is straks anders dan nu? Wie merken daar concreet wat van?
- Concreet formuleren: juist door een resultaat heel concreet te formuleren is het ook evalueerbaar. Omgekeerd, als je evalueerbaar werkt ben je ook resultaat gericht. Dan heb je een veel concreter beeld van wat je wilt bereiken. Evalueerbaar formuleren betekent dat je de kern van de zaak raakt en dat je achteraf kunt nagaan of het resultaat is gerealiseerd. Kortom, wanneer ben je succesvol?

### TIPS

#### Aan initiatiefnemers en gemeente:

- Investeer in een goede maatschappelijke verkenning. De verkenning kan starten vanuit de samenleving: een initiatiefnemer heeft een idee en wil wat realiseren. De verkenning kan ook starten vanuit de gemeente: de gemeente zoekt samenwerking om een doel te realiseren.
- Organiseer met de verkenning zicht op de gewenste situatie, de huidige situatie en op effectieve maatregelen of activiteiten. Oriëntatie op partners en mogelijkheden om een initiatief in coproductie te realiseren. Aan- of afwezigheid van een goede basis voor samenwerking.
- Bespreek met elkaar of het op basis van de verkenning zinvol is een volgende stap te zetten.

#### Aan de gemeente:

- Geef ruim baan aan initiatiefnemers die met eigen geld en middelen publieke zaken willen realiseren. Doe dit al helemaal als er geen botsende maatschappelijke belangen zijn.
- Verbindt partijen in de samenleving – zodat zij ook in onderlinge samenwerking publieke doelen kunnen realiseren.
- Ontwikkel een bestuursstijl waarin je vooral in samenwerking met bewoners en initiatiefnemers publieke doelen realiseert.

## 1.2 Bouwen en aan de slag

### RICHTINGGEVENDE VRAGEN

- Hoe stimuleer je een handen uit de mouwen-cultuur in plaats van een vergadercultuur?
- Hoe krijgt 'realiseren' evenveel aandacht als het maken van plannen?
- Richten we ons op acties die resultaat opleveren?
- Hoe zijn we in staat om kansen te benutten en barrières te overbruggen door middel van creatieve oplossingen?
- Hoe bouwen we voort op zaken die al goed gaan en op elkaars ideeën en suggesties?

### LESSEN IN TERMEN VAN STIMULANSEN EN OBSTAKELS

- Na jarenlang hard werken aan plannen zonder realisatie moet je een echte optimist zijn om met energie door te gaan.
- Vergaderen kan best gezellig zijn, maar uiteindelijk krijg je vooral energie van iets concreets dat je realiseert.
- Op drift raken: het doel waarom het allemaal begon is uit het oog verloren.
- Veel energie voor plannen en weinig energie voor realisatie.
- Je verliezen in de 'hoe-vraag' ten koste van de 'wat- en waarom doen we dit vragen'.

### TIPS

#### Aan initiatiefnemers en gemeente:

- Investeer in effectieve en creatieve werkvormen. Samen bouwen en voortbouwen op elkaar in plaats van vergaderen of beschouwen. Beleg één of meerdere werkbijeenkomsten met partners om te bouwen aan een concreet plan. Focus op het realiseren van het initiatief. Smeden van coproductie in plaats van concurrentie. Bijdragen aan een plezierige en creatieve werksfeer. Van grof naar fijn werken in meerdere rondes. Relevante verschillen overbruggen en tegenstellingen zo snel mogelijk beslechten zodat ze het vervolgproces niet gaan belasten.
- Investeer al tijdens de visievorming in vitale samenwerking en kijk wie wat kan doen met welke resultaat. Probeer de vaart erin te houden, maak vooraf helder wat het tijdsplan is zodat iedereen weet waar hij of zij aan toe is en je elkaar daar op kunt aanspreken.
- Stel telkens weer de 'wat vraag!': wat willen we met elkaar bereiken? Waar is het ons werkelijk om te doen? Zijn we goed bezig, als we kijken naar wat we willen realiseren?

#### Voorbeeld: Lokaal Energie (gemeente Oegstgeest)

Initiatiefnemers gaan al vanaf het begin gericht op zoek naar partners die werkelijk in staat zijn om wat toe te voegen: zij noemen dat 'gedragen partners'. Hierdoor is de slagkracht groot en de focus gericht op doen en realiseren. Stroperige processen en 'praten aan de zijlijn' wordt zo vermeden. Zo stelt de gemeente een dak van de sporthal ter beschikking voor het plaatsen van zonnepanelen. Een bank levert een financiële bijdrage in de realisatie. De organisatie 'Zon op Nederland' levert kennis en expertise en voert de projectadministratie plus fiscale- en financiële afhandeling.

### 1.3 Snel, flexibel en slagvaardig handelen

#### RICHTINGGEVENDE VRAGEN

- Hebben we voldoende tijd en middelen voor realisatie?
- Hoe en wie neemt besluiten en stelt prioriteiten? Kunnen we daarbij voldoende slagvaardig en snel handelen als dat moet?
- Hebben we verschillende keuzemogelijkheden of alternatieven? Zijn we flexibel?

#### LESSEN IN TERMEN VAN STIMULANSEN EN OBSTAKELS

- Vaak wordt de gemeente uitsluitend gezien in haar rol als subsidieverlener. De gemeente kan ook op heel andere manieren samenwerken of een initiatief mogelijk maken. Bijvoorbeeld met kennis, beschikbaar stellen van netwerken, communicatie en ambtelijke capaciteit. Geef meer ruimte en mandaat aan de ambtelijke organisatie om dat beeld om te buigen naar een gemeente die op allerlei gebieden en manieren een bijdrage kan leveren.
- Naast de gemeente zijn er andere partijen die bereid zijn bij te dragen, zoals woningbouwcorporaties in de vorm van verhuur van een ruimte om niet, een bank met een financiële bijdrage aan kansrijke burgerinitiatieven, kennisorganisaties met expertise bijvoorbeeld op gebied van duurzaamheid en energie.
- Koepelorganisaties van initiatieven die ondersteunen bij de uitvoering van de projectadministratie en financiële afhandeling.
- Binnen gemeenten ontbreekt nogal eens een gedeeld beeld over initiatieven die de gemeente wel of juist niet wil ondersteunen. Dat kan leiden tot onduidelijkheid en vertraging van initiatieven.
- Gemeenten hebben onvoldoende zicht op burgerinitiatieven en deze worden niet actief en vanuit één hand gevolgd. Aandacht voor initiatieven is vaak ad hoc en initiatieven vallen in 'los zand'. Initiatieven komen niet voldoende op de radar of verdwijnen daar weer vanaf.
- Gemeenten willen regelmatig initiatieven financieel ondersteunen. Vaak gebeurt dat onder de vlag van subsidie. Subsidieprocessen zijn voor vrijwilligers vaak traag en omgeven met procedures.
- Individuele inwoners of groepen kunnen als natuurlijke rechtspersoon in enkele gemeenten geen subsidie ontvangen. Dat werpt juridische belemmeringen op. In Leidschendam-Voorburg functioneert mede om die reden de Stichting Vlietwensen waar initiatiefnemers laagdrempelig een aanvraag kunnen doen voor ondersteuning van initiatieven 'voor een betere buurt'. In gemeente Wassenaar is in de subsidieverordening opgenomen dat natuurlijke personen wél in aanmerking kunnen komen voor subsidie.

#### TIPS

##### Aan initiatiefnemers:

- Kijk niet alleen naar de gemeente als bron van (financiële) middelen maar maak ook gebruik van alternatieve bronnen, zoals sponsoring door bedrijven en organisaties. Organiseer hulpbronnen in een netwerk van partijen en organisaties die iets kunnen en willen bijdragen. Zo stelde een woningcorporatie ruimte ter beschikking die initiatiefnemers om niet konden huren. Een deskundige partij kan helpen bij het organiseren van een enquête onder inwoners. Een bank ondersteunt kansrijke burgerinitiatieven en heeft daarvoor een potje ingesteld.
- Doe iedere dag iets in de goede richting. Afstemmen met elkaar, maar niet wachten op elkaar!
- Zoek naar een koepelorganisatie of andere organisatie die bereid is als rechtspersoon op te treden voor subsidieverlening indien rechtspersoonlijkheid een voorwaarde is voor subsidie.

**Aan de gemeente:**

- Houdt financiële middelen vrij om snel en flexibel in te kunnen zetten voor het realiseren van kansrijke initiatieven in samenwerking met maatschappelijke initiatiefnemers. Kijk bijvoorbeeld naar de Rabobank die snel en flexibel middelen kan vrijmaken als maatschappelijke ondernemer.
- Stel een deel van de programmering afhankelijk van veelbelovende initiatieven én realisatiekansen in plaats van middelen op voorhand te verdelen en versplinteren over allerlei doelen zónder heldere koppeling aan daadwerkelijke realisatie.
- Faciliteer initiatiefnemers bij het zoeken naar alternatieve financiële middelen en fondsen.
- Faciliteer initiatiefnemers op een laagdrempelige manier bij het aanvragen van subsidies.

**Voorbeeld: Lokaal Energie (gemeente Oegstgeest)**

Een gemeentelijke subsidie bleef lang uit, te lang om de voortgang in het initiatief te houden. Initiatiefnemers ervaren vaak dat subsidieaanvragen veel energie vragen en de processen weinig flexibel zijn. De energie die daaraan besteed wordt, kan wellicht beter in de realisatie van het initiatief gestopt worden: "Zorg voor snellere en flexibeler financiering van initiatieven los van allerlei knellende subsidieregels".

**Voorbeeld: Nationaal Ouderendagcomité (gemeente Leidschendam-Voorburg)**

Het comité zoekt aansluiting bij een overkoepelende rechtspersoon waar gemeente Leidschendam-Voorburg wel subsidie aan kan verstrekken (het Nationaal Ouderenfonds).

Deelnemers aan werkateliers doen ook suggesties aan de gemeente:

- 'Financiële scharrelruimte' om sneller kansrijke initiatieven te ondersteunen.
- Flexibele ruimte in ambtelijke capaciteit om aan te wenden voor het gemeentelijk aandeel in kansrijke initiatieven.
- (Experimenteer)ruimte om knellende regelgeving te ontwijken.

## 1.4 Focus op het realiseren van maatschappelijke effecten

### RICHTINGGEVENDE VRAGEN

- Houden we focus op de bedoeling en ambities? Zijn we doelgericht en doeltreffend? Houden we focus op slimme en nuttige activiteiten?
- Zijn de ambities voldoende realistisch?
- Zijn we resultaatgericht? Hebben we een actueel beeld van (tussentijds) resultaat?
- Staan we stil bij wat al gerealiseerd is? Vieren we successen?

### LESSEN IN TERMEN VAN STIMULANSEN EN OBSTAKELS

- De bron van alle energie is steeds het realiseren van een publiek doel, dát is waar de initiatiefnemers het voor doen. Het liefst gaan zij daar dan ook direct mee aan de slag door hun idee daadwerkelijk uit te voeren.
- In de praktijk komt er zeker bij grootschalige initiatieven echter veel meer bij kijken. Er moet gesproken worden met alle mogelijke betrokkenen, er moeten (business)plannen worden opgesteld, met de gemeente moet gesproken worden over de regelgeving die mogelijk in de weg zit, et cetera. Het blijkt een groot risico te zijn dat deze 'randzaken' gaan overheersen. De



realisatie van de maatschappelijke opgave, waar alle energie vandaan komt, staat soms niet meer centraal.

- Gemeenten en ook initiatiefnemers zijn nog te vaak gericht op het maken van plannen in plaats van realisatie.
- Resultaten komen vaak niet in één vorm. Bewoners die zelf het groen onderhouden doen wat mooi is voor de fysieke leefomgeving, maar dragen tegelijkertijd ook bij aan ontmoeting en sociale contacten: 'tijdens het wieden leer je de burens kennen'.

#### TIPS

##### Aan initiatiefnemers en de gemeente:

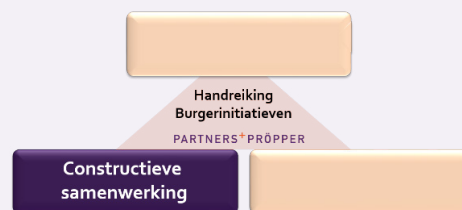
- Focus op resultaten en focus op realiseren: daar moet alle energie op worden gericht.
- Maak de resultaten van initiatieven zichtbaar en deel deze. Gebruik vooral beeld, foto en film om de resultaten te laten zien. Koppel dit bijvoorbeeld aan een jaarlijkse (publieks)prijs, als voorbeeld de prijs 'De Groene Paauw' in Wassenaar. Burgerinitiatief is mensenwerk, breng vooral dus mensen in beeld.
- Werk aan een haalbare fasering en stappen van initiatieven die je niet in één keer kunt waar maken.
- Tijdens en na bijeenkomsten en gesprekken geregeld evalueren: heeft wat we hebben gedaan ons dichterbij de realisatie gebracht? Vier het bereiken van (deel)resultaten en mijlpalen
- Kijk verder dan de realisatie van het initiatief. Zorg voor een goede borging van het initiatief en maak met elkaar afspraken over de continuïteit. Kijk daarbij ook naar de lange termijn: wie zorgen dat een initiatief duurzaam kan renderen? Welke randvoorwaarden zijn daarvoor nodig, in welke mate zijn die ingevuld? Wie heeft daarbij een rol?

##### **Voorbeeld: Autisamen - Welzijn en gezondheid voor gezinnen met kinderen met autisme (gemeente Oegstgeest)**

Een plan uit 2014 groeit uit. Het plan ontwikkelde zich als snel tot een concreet programma door het organiseren en aanbieden van spel- en sportactiviteiten voor kinderen en jongeren met autisme in Katwijk, Oegstgeest, Leiden en Teylingen. "Het is een kwestie van gewoon doen. En doe het dan vooral met een groepje, want aan elkaar heb je steun. Zoek het ook dichtbij jezelf en bij de faciliteiten die je in de omgeving hebt" (initiatiefnemer).

## 2 Constructieve samenwerking

Samenwerken doe je om krachten te bundelen zodat je gezamenlijk meer kan realiseren dan je alleen kan. Goede samenwerking met allerlei partijen is vaak groot van belang om de publieke doelen te realiseren. Initiatiefnemers kunnen samenwerken met allerlei partijen zoals inwoners, maatschappelijke organisaties of bedrijven. De gemeente is in veel gevallen ook een gewenste samenwerkingspartner van initiatiefnemers. Daarbij gaat het voor gemeenten ook om het samenspel tussen raad, college en ambtelijke organisatie zo te organiseren dat dit in dienst staat van samenwerking met partijen in de samenleving.



### 2.1 Een gezamenlijke werkwijze

#### RICHTINGGEVENDE VRAGEN

- Hoe bouwen we gezamenlijk?
- Hoe stemmen we werkwijzen goed op elkaar af?
- Is de werkwijze nog voor iedereen te begrijpen/hanteerbaar? Is er sprake van menselijke maat?
- Hoe spreek je energie aan? Hoe bindt je energieke en inspirerende personen?
- Is ieders aandeel in de realisatie helder? Wie levert welke bijdrage?

#### LESSEN IN TERMEN VAN STIMULANSEN EN OBSTAKELS

- Actief zoeken en vinden van win-win situaties waardoor coproductie mogelijk is. Door duurzaamheid onderdeel te maken van een initiatief ontstaat bijvoorbeeld een win-win situatie met andere partijen die daar belang bij hebben en hun doelen (deels) kunnen realiseren via jouw initiatief.
- Een professionele werkwijze zoals het maken van verslagen van bijeenkomsten en vastleggen van afspraken.
- Korte lijnen en contact van mens tot mens waarbij bijvoorbeeld ambtenaren van de gemeente ook snel reageren via e-mail en WhatsApp en niet alleen formeel via brieven.
- Zorg voor voldoende organisatievermogen. Het realiseren van burgerinitiatieven vraagt vaak kennis, ervaring, competenties en expertise. Vaak zijn deze niet op voorhand aanwezig en moeten deze gaandeweg aangetrokken of ontwikkeld worden.
- Vaak is er onvoldoende tijd en ruimte voor tussentijdse reflectie en evaluatie.

#### TIPS

##### Aan initiatiefnemers:

- Zoek naar 'dragende partners'. Die leveren een bijdragen op basis van toegevoegde waarde. Iedereen die meerwaarde heeft doet mee. Discussie en beschouwen aan de zijlijn is ongewenst.
- Werk samen vanuit een open houding van geven en nemen en elkaar iets gunnen.
- Benut talenten en competenties van mensen goed. Boor drijfveren van mensen aan om bij te dragen aan een initiatief. Breng mensen in stelling zodat zij zich maximaal kunnen ontplooiën als bijdrage aan het initiatief.
- Voorkom kwetsbaarheid (1-pitters) door activiteiten op te pakken met meerdere personen.
- Legt teamleden of samenwerkingspartners de volgende vraag voor: "Welke hulp heb ik nodig en wat kan ik anderen bieden?".
- Maak gebruik van partijen die al ervaring hebben met het oprichten van burgerinitiatieven.
- Neem ruimte voor gezamenlijke evaluatie. Voer gezamenlijke het gesprek en reflecteer vanuit ieders belevingswereld. Leer van andere initiatieven en initiatiefnemers.

**Aan de gemeente:**

- Zorg dat de menselijke maat consequent prevaleert boven bureaucratische en administratieve procedures en systemen. Zorg voor korte lijnen, nabijheid en persoonlijke relaties.
- Luister goed en leer de mensen kennen. Doorgronden wat initiatiefnemers beweegt en wat zij nodig hebben.
- De gemeente moet in staat zijn om snel aan te sluiten op initiatieven en het eigen aandeel in een initiatief waar te maken. Dat vraagt ook om het vormen van teams dwars door organisatiegrenzen heen, zowel binnen de gemeente als daarbuiten.
- Zoek regelmatig met initiatiefnemers de creatieve ruimte om gesprekken te voeren. In de aanloopfase: hoe kunnen we elkaar versterken, wat kunnen we samen realiseren, wie doet wat of wie kan wat doen? Tussentijds en na afloop samen evalueren en leren: zijn we op de goede weg? Doen we de goede dingen? Doen we de dingen goed?

**Voorbeeld: Stichting Voorschot (gemeente Voorschoten)**

Initiatiefnemers zijn zelf zeer actief in het betrekken van allerlei coproductanten waaronder de gemeente, de woningcorporatie, zorginstellingen, vrijwilligers, tuiniers en fondsen. "Dat vraagt ook een beetje lef!" (initiatiefnemer). Initiatiefnemers hebben geïnvesteerd in een goede uitwerking van het plan op basis waarvan coproductanten konden aanhaken en voortbouwen. Zo heeft de gemeente een bijdrage geleverd door een locatie te vinden - in samenwerking met woningcorporatie. De woningcorporatie kan via het initiatief één van haar doelen realiseren, namelijk duurzaam bouwen. Daar wil de woningcorporatie aan bijdragen waardoor sprake is van een win-win situatie.

**Voorbeeld: Langer Zelfstandig Leven (gemeente Oegstgeest)**

Voor goede samenwerking met de gemeente ervaren initiatiefnemers dat professionalisering nodig is. Tegelijkertijd vraagt samenwerking over en weer om menselijke maat: ken elkaar goed, zowel de namen als de rugnummers; zorg voor korte lijnen; doe minder digitaal en meer via persoonlijk contact; hanteer een actieve en luisterende houding; maak het contact laagdrempelig.

## 2.2 Samenwerking: gemeentebestuur met maatschappelijke partners

**RICHTINGGEVENDE VRAGEN**

- Hoe bouw je maatschappelijke netwerken op rondom concrete vraagstukken?
- Hoe kom je tot coproductie? Draagt iedere partner vanuit zijn/haar kracht bij?
- Heeft de gemeente een toegevoegde waarde voor de realisatie van de opgave?
- Hoe kun je met subsidie onderlinge samenwerking stimuleren?

**LESSEN IN TERMEN VAN STIMULANSEN EN OBSTAKELS**

- Initiatiefnemers investeren vaak in het leren kennen en doorgronden van gemeentelijke doelen om hier goed op aan te kunnen sluiten en win-win situaties te realiseren.
- Bij diverse initiatieven levert de gemeente een concrete bijdrage en meerwaarde, zoals: tijd en capaciteit, bijvoorbeeld in de vorm van een (onafhankelijke) procesbegeleider of uitvoering; middelen, zoals beplanting; het dak van een sporthal voor energieopwekking; vergunning/ toestemming; financiële bijdrage.
- Bij het nemen van een aandeel in een initiatief 'dwingt' de gemeente initiatiefnemers vaak om goed na te denken over de borging en continuïteit van een initiatief.

- Soms moeten initiatiefnemers lang wachten op relevante besluiten door de gemeente over (politieke) keuzevraagstukken. Dat leidt tot onduidelijkheid, vertraagt het burgerinitiatief en dooft de maatschappelijke energie.
- Regelmatig verdwalen initiatiefnemers. Het is moeilijk om de juiste persoon te vinden. Initiatiefnemers ervaren verkokering, waarbij zij merken dat binnen het gemeentehuis onvoldoende relevante verbindingen worden gelegd. Een formele en afwachtende houding gericht op toetsen en controleren om risico's te vermijden. Opeenstapeling van eisen waar initiatieven aan moeten voldoen.
- De rol van de gemeente als bruggenbouwer wordt soms gemist: tussen onderwerpen, thema's, opgaven en tussen maatschappelijke partijen en initiatieven. Zo is er bij initiatiefnemers vaak onvoldoende zicht op andere initiatieven, waarmee het moeilijk is om kansen voor verbindingen te ontdekken.

#### TIPS

##### Aan initiatiefnemers:

- Organiseer zicht op gemeentelijke doelen en ga na waar mogelijkheden liggen om hier op aan te sluiten.
- Doorbreek verkokering en stel eisen aan de professionele werkwijze van de gemeente. Vraag om een vaste ambtelijke contactpersoon met overzicht die voor jou de nodige verbindingen kan leggen – zonder je van het kastje naar de muur te sturen. Spreek zo nodig een lid van het college van B&W of een raadslid aan als 'wegwijzer' naar de juiste ingangen.
- Vraag bij eisen ook om oplossingen en inzet – ook vanuit de gemeente als die eisen stelt: zijn (juridische) eisen echt vereist en waarom? Wat kan de gemeente doen om zaken mogelijk te maken en mee te denken?

##### Aan de gemeente:

- De gemeente is op elk moment in staat aan inwoners, maatschappelijke partijen en bedrijven overzicht te bieden. Over alle doelen waaraan maatschappelijke partijen een bijdrage kunnen bieden plus een verwijzing naar kaderstellende nota's waaraan deze zijn ontleend. Over de portefeuillehouders en wie waarvoor verantwoordelijk is. Over de gemeentelijke accounthouders/ beleidsmedewerkers en hun expertise/ takenpakket. Over mogelijke relevante partners (subsidieontvangers/ initiatiefnemers en andere partijen) die interessant zijn om mee samen te werken bij de realisatie.
- Faciliteer een permanente opbouw van maatschappelijke netwerken waaruit lokale initiatieven kunnen ontstaan en waarbinnen partijen elkaar snel weten te vinden. Organiseer regelmatig netwerkbijeenkomsten en workshops voor onderlinge kennismaking en de uitwisseling van kennis en ervaring. Kijk bijvoorbeeld naar de wijze waarop gemeente Leidschendam-Voorburg invulling geeft aan de Initiatieventafel - en bouw dit verder uit.
- Ontwikkel een visie en voorkom willekeur. Ben duidelijk en communicatief over de afweging om wel of niet bij te dragen aan een maatschappelijk initiatief. Werk de komende periode aan een concreet afwegingskader. Betrek daarbij actief de raad met een heldere rol en draagvlak vanuit de raad. Ontzorg initiatiefnemers waar mogelijk, bijvoorbeeld bij het voldoen aan juridische eisen: denk mee, ondersteun, geef informatie en biedt oplossingen.
- Maak gebruik van technologische mogelijkheden om mensen en initiatieven met elkaar te verbinden. Benut daartoe de Initiatiefwijzer als maatschappelijke platformfunctie en om overzicht te bieden over maatschappelijke initiatieven. Gebruik de digitale platformfunctie als een 'CRM-systeem' van de samenleving: overzicht en inzicht in burgerinitiatieven, partners en belangen en doelen en resultaten. Sluit ook aan op sociale media – daar maken initiatiefnemers zelf al veel gebruik van, bijvoorbeeld via Facebook maar ook eigen websites.

**Voorbeeld: Opfleuren Strandwal (gemeente Wassenaar)**

De gemeente is in staat via het maatschappelijk initiatief invulling te geven aan een aantal gemeentelijke doelen onder meer op gebied van groenvoorziening. De gemeente levert ook een belangrijk aandeel, onder meer in de vorm van beplanting en actieve/enthousiaste inzet vanuit de ambtelijke organisatie. De samenwerking verloopt niet over de gehele linie goed. Zo zou de gemeente ook het plein opschonen. Dat is veel later gerealiseerd dan toegezegd wat leidt tot vertraging en enig onbegrip over de communicatie.

### 2.3 Samenwerking: tussen maatschappelijke partners onderling

#### RICHTINGGEVENDE VRAGEN

- Weten we elkaar al snel te vinden en werken we samen snel aan oplossingen?
- Hoe maken we creatieve verbindingen tussen verschillende vraagstukken en partijen?

#### LESSEN IN TERMEN VAN STIMULANSEN EN OBSTAKELS

- Via verschillende burgerinitiatieven kun je bijdragen aan doelen van allerlei partijen. Daardoor kun je samen meer realiseren en zijn meer partijen bereid een aandeel te nemen in je initiatief. Zo kan duurzaamheid een concreet onderdeel zijn van veel initiatieven. Zie ook *Beursvloer aan de Vliet* waar allerlei organisaties, vrijwilligers en ondernemers uit Leidschendam-Voorburg tot uitwisseling komen op basis van ruil van talenten, expertise, vaardigheden, tijd en capaciteit. Ook blijft staan dat veel initiatiefnemers niet weten van elkaars bestaan en zo kansen missen om krachten te bundelen. Zo zijn er nogal wat initiatieven gericht op duurzaamheid en energie die los van elkaar opereren.
- Initiatiefnemers zijn zelf vaak al heel actief in het betrekken van relevante partijen: de gemeente, de woningcorporatie, zorginstellingen en fondsen. "Dat vraagt ook een beetje lef!"
- Veel maatschappelijke initiatieven opereren op het niveau van een straat, een buurt of wijk en soms een hele gemeente. Er zijn vaak kansen om meer te realiseren door partners buiten je buurt of wijk te zoeken, of soms zelfs door gemeente overstijgend te werken en regionaal krachten te bundelen.
- Initiatiefnemers ervaren nogal eens dat professionele gesubsidieerde organisaties niet altijd bereid zijn tot samenwerking. Maatschappelijke initiatieven worden soms gezien als concurrentie door andere organisaties.

#### TIPS

##### Aan initiatiefnemers:

- Ga gericht op zoek naar wat je bindt: wat is de gemeenschappelijke noemer die je met andere partijen deelt? Breng de gemeenschappelijke noemer onder woorden en deel dit met elkaar.
- Zoek actief naar win-win en onderlinge synergie: situaties waar je met meerdere partijen doelen en belangen kunt verbinden en samen realiseren.
- Het kan ook blijken dat er verschillen bestaan – zaken die goed verenigbaar zijn, maar ook tegenstellingen of (potentiële) conflicten die beslecht moeten worden.
- Als deze verschillen relevant zijn voor het realiseren van het initiatief, is het zaak deze op het juiste moment en op een goede manier bespreekbaar te maken.
- Duidelijkheid bieden aan de hand van heldere keuzes is dan nodig om voortgang te boeken en een impasse te voorkomen. Ook dit vraagt samenwerking – ook van diegenen die met elkaar verschillen.

**Aan de gemeente:**

- Stimuleer uitwisseling en verbindt partijen actief. Kijk bijvoorbeeld ook naar de wijze waarop gemeente Leidschendam-Voorburg invulling geeft aan de Initiatieventafel.
- Zet subsidies minder bilateraal in, maar veel meer in coproductie met meerdere partijen waarin iedereen zijn/ haar aandeel neemt. Stimuleer daarmee onderlinge samenwerking ook tussen professionele organisaties en vrijwilligers.

**Voorbeeld: Levendiger maken Oosthof (gemeente Wassenaar)**

Allerlei vrijwilligers en organisaties zoals de Wassenaarse Bouwstichting en Stichting Maatschappelijke Ondersteuning werken samen om het initiatief te realiseren.

Initiatiefnemers ervaren echter ook afzijdigheid. Initiatiefnemers onderscheiden diverse grotere en professionele organisaties die een belangrijke bijdrage aan het initiatief zouden kunnen leveren én waarmee een win-win situatie kan ontstaan. Toch blijft samenwerking uit door een andere prioriteitstelling van deze organisaties. Initiatiefnemers ervaren dit als gemiste kansen voor coproductie waarbij de gemeente een regisserende of verbindende rol zou kunnen vervullen. Een belangrijk aanknopingspunt daartoe zien initiatiefnemers in de wijze van subsidieverlening. Deze is niet gericht op het stimuleren van samenwerking en prikkelt gesubsidieerde organisaties onvoldoende om grenzeloos samen te werken in netwerken met andere organisaties en inwoners.

**Voorbeeld: Autisamen (gemeente Oegstgeest)**

Bij dit project wordt eveneens ervaren dat het initiatief door gesubsidieerde organisaties op gebied van zorg- en hulpverlening als concurrent worden beschouwd (zie ook het bovenstaande voorbeeld). Soortgelijke signalen spelen binnen gemeente Oegstgeest ook bij andere initiatieven. Zo ervaren initiatiefnemers van Langer Zelfstandig Wonen dat hun inzet als een bedreiging wordt ervaren door professionals.

**Voorbeeld: 1plus1=1 (gemeente Leidschendam-Voorburg)**

Initiatiefnemers ervaren een stimulans die uitgaat van sociale netwerken die lokaal zijn opgebouwd voor het verbinden van partijen, doelen, belangen en ideeën:

- De Initiatieventafel van de gemeente en het budget voor wijkinitiatieven, de laatste onder de naam 'Vlietwensen'.
- Het vrijwilligerspunt Woej waar bewoners, netwerkpartners en de gemeente elkaar ontmoeten om te werken aan een betrokken samenleving.
- Beursvloer aan de Vliet' waar samenwerking tussen maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven tot stand komt en bijdraagt aan 'matching'. Allerlei activiteiten uit het lokale wijknetwerk, zoals het organiseren van een 'burendag'.

## 2.4 Een goed samenwerkingspeler zijn

### RICHTINGGEVENDE VRAGEN

- Ben ik open, duidelijk en betrouwbaar?
- Ben ik gericht op de realisatie en het bundelen van krachten?

### LESSEN IN TERMEN VAN STIMULANSEN EN OBSTAKELS

- Een traject duurt lang als de interne organisatie van de gemeente onvoldoende is gericht op realisatie: "Het plan lag soms in de la, veel verschillende afdelingen waren betrokken. Toen de gemeente een dossierhouder heeft aangewezen is er wel sneller doorgepakt."
- Na een aantal jaren gaat de gemeente weer een eigen koers varen. De initiatiefnemers worden dan 'vergeten'.
- Voor initiatiefnemers is het soms moeilijk een goede samenwerkingspeler te zijn door gebrek aan capaciteit. Bijvoorbeeld regelmatig en goed communiceren, dat vraagt tijd en energie.

### TIPS

#### Aan initiatiefnemers:

Verdeel de externe contacten over verschillende mensen om daarmee tot spreiding van taken te komen. Voorkom dat één persoon verantwoordelijk is voor responsiviteit en communicatie als hiervoor onvoldoende tijd en gelegenheid is.

#### Aan de gemeente:

- Verklaar het zijn van goed samenwerkingspeler tot topprioriteit: interne organisatie in dienst van externe samenwerking; snel en flexibel kunnen verbinden en inspelen op kansen; constructieve opstelling gericht op het bundelen van krachten; eenduidige partner met mandaat; betrouwbaar, open en duidelijk; voldoende geïnformeerd over de eigen situatie en over de partners; geïnteresseerd.
- Biedt inzicht in andere initiatieven: de gemeente als makelaar of draag zorg voor een toegankelijk platform.

#### Voorbeeld: Masterplan Rozenburg (in gemeente Voorschoten)

Rond het Masterplan Rozenburg trekt de gemeente na intensieve samenwerking met initiatiefnemers toch weer een eigen plan. Zonder overleg worden betonnen bankjes geplaatst, de kinderboerderij wordt uitbesteed aan een particulier, er is onduidelijkheid over hertenkamp en er is een brug aangelegd tussen het gebied en het complex Van der Valk.

#### Voorbeeld: 'verkokering'

Bij nogal wat initiatiefnemers in de vier gemeenten wordt gewezen op interne 'verkokering' bij de gemeente. Het lukt gemeenten onvoldoende om van buiten naar binnen te kunnen werken.

Initiatiefnemers hebben vaak behoefte aan een 'integraal' aanspreekpunt bij de gemeente:

- Een integraal team van medewerkers met alle voor dat initiatief benodigde kennis.
- Met één duidelijk aanspreekpunt voor de initiatiefnemers, zodat zij niet zelf binnen de gemeentelijke organisaties op zoek moeten naar informatie.
- Borging dat de ambtelijke accounthouder slagvaardig kan opereren en ook snel kan doorschakelen naar college en raad – voor bestuurlijke ondersteuning en besluitvorming.

Soortgelijke opmerkingen en voorbeelden zijn in alle gemeenten door initiatiefnemers genoemd.

## 2.5 Voldoende ruimte voor alle spelers

### RICHTINGGEVENDE VRAGEN

- Kan ik eigen keuzes maken en zelf tot een afweging komen?
- Is er voldoende ruimte om eigen plannen en wensen te realiseren?
- Zijn er voldoende middelen en capaciteit om van de ruimte gebruik te maken?

### LESSEN IN TERMEN VAN STIMULANSEN EN OBSTAKELS

- Gemeenten stellen nogal eens allerlei eisen aan en randvoorwaarden. De ruimte om zelf tot afwegingen en invulling te komen neemt daarmee af. Initiatiefnemers ervaren vaak risicomijdend gedrag en tegenwerking van de gemeenten zoals een opeenstapeling van eisen waar initiatieven aan moeten voldoen en die de realisatie verzwaren. Vaak gaat het om eisen waarvan de relevante aan initiatiefnemers voorbij gaat.
- Gemeenten hebben soms de neiging om zaken zelf in te vullen of over te nemen vanuit eigen ambities. Daarmee ontnemen zij ruimte voor maatschappelijke initiatiefnemers.

### TIPS

#### Aan de gemeente:

- Biedt mandaat en experimenteeruimte om op een goede manier met knellende regelgeving om te aan.
- Schep flexibele ruimte om een deel van de capaciteit productief dienstbaar te maken aan kansrijke initiatieven. In plaats van het formuleren van wettelijke kaders en het stellen van eisen.
- Zoek naar creatieve oplossingen die maatschappelijke initiatiefnemers ontzorgen en die zo meer vrijheid krijgen om zich toe te leggen op realisatie. Zoek bijvoorbeeld voor de eis van het instellen van een rechtspersoon bij subsidieverlening naar een bestaande rechtspersoon of een koepelorganisatie die dit kan behartigen voor maatschappelijke initiatieven – zonder daarmee maatschappelijke initiatiefnemers te belasten. Stel niet alleen eisen maar ondersteun ook bij de invulling daarvan.
- Stuur niet op alles en kijk waar je terughoudend kunt zijn. Zet in op het vergroten van maatschappelijke energie. Laat los welke resultaten precies geleverd moet en worden en wat de weg ernaar toe is.

#### Voorbeeld: opeenstapeling van eisen vanuit het gemeentebestuur en andere partijen

In alle gemeenten ervaren initiatiefnemers dat gemeenten allerlei eisen stellen - vaak vanuit verschillende invalshoeken en afdelingen zonder goede afstemming en bemiddeling.

Opgeteld verzwaren deze eisen de realisatie van maatschappelijke initiatieven:

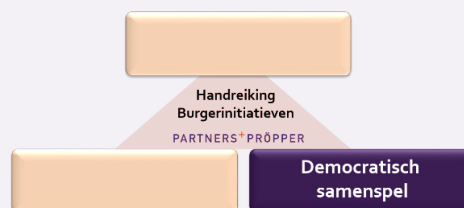
- Formeel en risicomijdend gedrag vanuit het gemeentebestuur.
- Eisen stellen zonder mee te denken aan oplossingen.
- Complicaties opwerpen zonder onderbouwing of argumentatie.
- Angst voor precedentwerking waar deze vaak helemaal niet aan de orde is - omdat verschillende situaties zelden op elkaar lijken.

Een eis is bijvoorbeeld dat maatschappelijke initiatiefnemers een rechtspersoon moeten oprichten om subsidie aan te vragen. Dat vormt een obstakel voor veel inwoners en groepen. In gemeente Wassenaar is bijvoorbeeld wél bepaald dat ook natuurlijke rechtspersonen subsidie kunnen ontvangen.



## 3 Democratisch samenspel

In een samenleving spelen in verschillende belangen een rol. Sommige van die belangen komen met elkaar overeen, versterken elkaar of kunnen naast elkaar bestaan. Andere belangen kunnen tegenstrijdig aan elkaar zijn. In het democratisch samenspel wordt een weg gevonden om op een goede wijze om te gaan met verschillende belangen. Bijvoorbeeld door deze tegen elkaar af te wegen, knopen door te hakken of juist te verbinden en te overbruggen. Dat is van betekenis in de raadszaal maar ook op de wijze waarop we onderling met elkaar omgaan in de samenleving, in wijken, buurten en onze straat. De essentie is dat we kunnen omgaan met verschillende belangen, in de raad maar ook op straat. Dus ook voor burgerinitiatieven is het belangrijk om goed om te kunnen gaan met verschillende belangen die kunnen spelen.



### 3.1 Goed zicht op alle belangen en zorgvuldige afweging

#### RICHTINGGEVENDE VRAGEN

- Hebben we rond belangrijke onderwerpen alle afwegingen en belangen pro en contra in beeld?
- Hoe betrekken we mensen die tegen zijn en/ of hun stem niet kunnen of durven laten horen?

#### LESSEN IN TERMEN VAN STIMULANSEN EN OBSTAKELS

- Initiatiefnemers doen moeite om zicht te krijgen op allerlei belangen. Bijvoorbeeld door het uitzetten van een enquête waarmee omwonenden kunnen reageren en feedback geven.
- Initiatiefnemers organiseren open dagen of informatiebijeenkomsten om met zoveel mogelijk mensen en organisaties in contact te komen.

#### TIPS

##### Aan initiatiefnemers en gemeente:

- Luister goed naar de onderliggende belangen en zorgen van mensen.
- Maak duidelijk waar mensen hun zorgen of vragen kwijt kunnen. Geef een stem aan bewoners die zich niet melden – of niet laten horen.
- Heb aandacht voor de zwijgende minderheid, tegenstanders of juist de voorstanders.

### 3.2 Recht doen aan wat de meerderheid wil en rekening houden met de minderheid

#### RICHTINGGEVENDE VRAGEN

- Hoe doe ik moeite om te zoeken naar oplossingen met het grootst mogelijke draagvlak?
- Hoe zorg je ervoor dat de uitkomst van een democratisch proces ook gesteund én nagevolgd wordt?

#### LESSEN IN TERMEN VAN STIMULANSEN EN OBSTAKELS

- Draagvlak en steun is bij de meeste initiatieven een stimulans.
- De meeste initiatiefnemers hebben oog voor draagvlak en doen moeite om dat zo groot mogelijk te maken. Meestal lukt dit met pragmatische oplossingen en 'gezond verstand'.

#### TIPS

##### Aan initiatiefnemers:

- Kies een democratische opstelling: rekening houden met elkaar, geven en nemen, meerderheden houden rekening met minderheden, recht doen aan wat de meerderheid wil.
- Neem ook alle negatieve reacties en emoties serieus.
- Luister goed naar de onderliggende belangen en zorgen van mensen.
- Werk aan een zo groot mogelijk gevoel van (mede)eigenaarschap: "Samen is van ons, voor ons en door ons".

##### Aan de gemeente:

Help initiatiefnemers die dat vragen en/of nodig hebben bij het organiseren van een goed proces voor het samenspel tussen betrokkenen met verschillende belangen. Laat daarbij ook zien dat de gemeente staat voor het algemeen belang.

##### Voorbeeld: Jeu de Boulesbaan (Leidschendam-Voorburg)

Bij de realisatie van een Jeu de Boulesbaan zoeken initiatiefnemers actief naar draagvlak met omwonenden. Een zorg van omwonenden is de aantrekkingskracht op hangjongeren. Dit leidt tot een pragmatische oplossing waarbij mobiele bankjes na gebruik worden opgeruimd.

##### Voorbeeld: Rozenburg Park (gemeente Voorschoten)

Initiatiefnemers doen veel moeite om belangentegenstellingen te overbruggen, zoals de zonering voor honden en kinderspeeltuin op een locatie waar geen overlast wordt veroorzaakt.

### 3.3 Democratie in de raad: betekenisvolle rol en toegevoegde waarde van de raad

#### RICHTINGGEVENDE VRAGEN

- Hoe formuleren we een politieke visie op belangentegenstellingen waar de samenleving zelf niet uitkomt?
- Hoe hakken we met gezag politieke knopen door en komen we tot besluiten komen?
- Hoe leggen we verantwoording af over de gemaakte keuzes?

#### LESSEN IN TERMEN VAN STIMULANSEN EN OBSTAKELS

- Burgerinitiatieven stranden waar politieke keuzen door de gemeenteraad nodig of wenselijk zijn - maar deze niet worden genomen of vooruit worden geschoven.
- Initiatiefnemers missen regelmatig een gezaghebbende rol vanuit het gemeentebestuur om knopen door te hakken als maatschappelijke partijen of inwoners er zelf niet uit komen. Zo kan het zijn dat sportverenigingen zich samen willen inzetten voor een nieuwe buitensportaccommodatie maar allemaal verschillende claims leggen op de beschikbare ruimte.
- Initiatiefnemers ervaren in meer of mindere mate belangstelling vanuit het gemeentebestuur voor hun initiatief. Een goede aansluiting van de raad op maatschappelijke initiatieven wordt vaak gemist - met name daar waar een politieke belangenafweging speelt.

**TIPS****Aan de gemeente:**

De gemeenteraad vervult als gekozen volksvertegenwoordiging bij uitstek een politieke rol – meteen al bij de start van een burgerinitiatief, gaandeweg of in laatste instantie als de samenleving er onderling niet uitkomt:

- Als volksvertegenwoordiger goed zicht hebben op alle belangen en in verbinding staan met alle belanghebbenden.
- Het ontwikkelen en uitdragen van een politieke visie hoe om te gaan met de diverse belangen en hoe deze te wegen. Welke belang prevaleert? Waar liggen mogelijkheden voor het bundelen van belangen? Hoe gaan we om met botsende belangen?
- Het maken van politieke keuzes: uitsluitel geven over belangenafwegingen waar de samenleving zelf moeilijk uit komt en daarmee het verlenen van democratische legitimiteit.
- Bewaken en waar mogelijk borgen van een goed proces van belangenafweging. Niet elk belang is goed vertegenwoordigd. Niet alle belanghebbenden zijn even goed georganiseerd. Stimuleer en organiseer dat alle belanghebbenden ook een podium krijgen om van zich te laten horen en zich te laten gelden. Behartig met name ook die belangen die niet door belanghebbenden verwoord kunnen worden.
- Indien het initiatiefnemers niet lukt om uit verschillende belangen te komen overweeg dan om daarvoor het politiek-bestuurlijke proces in dienst te stellen.

**3.4 Democratie op straat: er samen uit komen****RICHTINGGEVENDE VRAGEN**

- Hoe kun je stimuleren dat de democratie ook levendig is op straat – in het onderlinge samenspel tussen bewoners en tussen initiatiefnemers en andere belanghebbenden?
- Is het juist dat partijen die met eigen inzet en middelen bijdragen aan publieke zaken, ook meer invloed hebben dan diegenen die dat niet doen? Wanneer wel? Wanneer niet?

**LESSEN IN TERMEN VAN STIMULANSEN EN OBSTAKELS**

- Democratie is niet iets exclusiefs voor de gemeenteraad. Politiek vindt ook plaats 'op straat': in organisaties, bedrijven, buurten én huishoudens – ook hier is het zaak belangenconflicten te beslechten.
- Maatschappelijke initiatiefnemers doen moeite om zicht te krijgen op verschillende belangen.
- Belanghebbende partijen doen moeite om er met elkaar uit te komen – en stappen niet meteen naar het gemeentebestuur.

**TIPS****Aan de initiatiefnemers en de gemeente:**

- Goed luisteren, betekent niet dat je iedereen altijd zijn/haar zin kun geven. Niet je zin krijgen, betekent niet dat er niet goed naar je geluisterd is. Zorg dat dit voor iedereen helder is en maak dit onderdeel van de 'democratische opvoeding'. Dit wordt steeds belangrijker in een samenleving waar we er vaker onderling met elkaar moeten en willen uitkomen: het accepteren van de uitkomsten van een goed democratisch proces.
- Als verschillen bestaan tussen groepen, organisaties of inwoners – zaken die goed verenigbaar zijn, maar ook tegenstellingen of (potentiële) conflicten, is het zaak deze op het juiste moment en op een goede manier bespreekbaar te maken. Duidelijkheid bieden aan de hand van heldere keuzes is dan nodig om voortgang te boeken en een impasse te voorkomen. Ook dit vraagt samenwerking – ook van diegenen die met elkaar verschillen.
- Hanteer een constructieve opstelling: er samen uitkomen – ook als we het oneens zijn.

- Werk progressiegericht: focus op het bereiken van vooruitgang en op het met elkaar bedenken en uitvoeren van oplossingen. De primaire focus ligt niet op problemen en oorzaken van problemen. Aandacht voor "wat werkt wél?" en minder focus op "wat gaat fout en wat werkt niet?". De aanpak sluit aan op de menselijke behoefte aan autonomie, competentie en verbondenheid: het waarderen van het perspectief van de ander; het respectvol benaderen van vragen en problemen; het benutten van wat goed werkt.
- Verken de nut en noodzaak van mediation als je er niet met elkaar uitkomt en de mogelijkheid vanuit de gemeente om daarbij te faciliteren.

**Voorbeeld: Herindeling Ijsbaangebied (gemeente Voorschoten)**

Hoewel zeker vier jaar is gewerkt aan concrete plannen is nog geen actie ondernomen om mogelijke bezwaren van omwonenden en kerkgangers van het nabijgelegen kerkje te inventariseren. De initiatiefnemers rekenen wel op botsende belangen of klachten vooral op het gebied van geluidsoverlast.



Wassenaar



Voorschoten



Oegstgeest



Leidschendam-  
Voorburg

**Secretariaat:** Postbus 393, 2250 AJ Voorschoten  
info@rekenkamerwolv.nl • www.rekenkamerwolv.nl