

Onderwerp Stand van zaken Organisatieontwikkeling & Cultuurverandering

Steller S. Top

De leden van de raad van de gemeente Groningen
te
GRONINGEN

Telefoon (050) 367 76 91 Bijlage(n) 7

Ons kenmerk BD 12.3224639

Datum **15 NOV 2012** Uw brief van

Uw kenmerk -

Geachte heer, mevrouw,

In ons collegeprogramma '*Prinsenhofakkoord op de rails*' staat de Cultuurverandering centraal.

Houding en gedrag moet je doen. Daar moeten we met elkaar nadrukkelijk over in gesprek blijven maar daar willen wij zo weinig mogelijk schriftelijk over rapporteren. Wij hopen dat we veranderingen gezamenlijk in de dagelijkse praktijk aantonen en herkenbaar laten zien.

Toch ligt voor u een brief over de stand van zaken Cultuurverandering. Er zijn namelijk wel instrumenten die de door ons gewenste houding en gedrag stimuleren, ondersteunen of die misschien zelfs randvoorwaardelijk zijn voor het effectief kunnen vertonen van gewenst gedrag en samenwerking. Zo maakt een uniform en transparant besluitvormingsproces het makkelijker (of is noodzakelijk) om open en eerlijk te kunnen besturen. En een ontokerde organisatie maakt collegiaal besturen een stuk eenvoudiger. Met andere woorden; de organisatie ontwikkeling staat ten dienste van de cultuurverandering.

Een andere leidraad voor onze organisatie ontwikkeling is kosten besparing en efficiency en als derde leidraad hebben wij kwaliteitsverbetering geformuleerd. Wij zijn ervan overtuigd dat deze drie pijlers; verandering in houding en gedrag, kostenbesparing én kwaliteitsverbetering elkaar enorm kunnen versterken in ons programma organisatie ontwikkeling. In onze voortgangsrapportages Cultuurverandering zullen we daarom ook de voortgang organisatie ontwikkeling rapporteren met een nadruk op die elementen die bijdragen aan de Cultuurverandering.



Het thema 'Cultuurverandering' is niet nieuw. Er is de afgelopen jaren al veel in gang gezet. Wenselijk is om door te gaan op de ingeslagen weg, energie te blijven steken in deze verandering en deze waar mogelijk te versnellen.

De al ingezette ontwikkelingen vormen daarvoor een goede basis. We willen informeren over de laatste stand van zaken die voor ons, als nieuw college, het vertrekpunt vormt voor de intensivering in de komende periode.

We doen dat aan de hand van een aantal documenten, die u als bijlage bij deze brief heeft ontvangen.

Organisatie ontwikkeling

Om te beginnen treft u een aantal documenten aan over de voortgang van de organisatie ontwikkeling. De concerndirectie (GMT) functioneert sinds 1 november 2011. Sinds mei 2012 functioneert ook het Groningen Management Overleg (GMO), een concernbreed overleg met alle concern- en vakdirecteuren en alle programmamanagers. Daarmee is niet alleen het GMT maar ook de management laag daar onder verantwoordelijk voor het functioneren van het totaal. Om dat kracht bij te zetten is door alle deelnemers een convenant getekend die u in de bijlage (I) aantreft.

Samen met het GMO heeft het GMT een visie op de organisatie ontwikkeld, gebaseerd op input vanuit de organisatie (bijlage II). Ook is gezamenlijk een vijftal kernwaarden vastgesteld en een gemeenschappelijke ambitie over leiding geven geformuleerd. Tot slot zijn er verschillende ontwikkeltrajecten gestart of doorgezet en zijn de belangrijkste ontwikkeltrajecten samengebracht in een Verbindingsgroep. Om alle medewerkers mee te kunnen nemen in de ontwikkelingen en de samenhang van die ontwikkeling helder te maken is een plaat ontwikkeld en een Visiespel dat momenteel in de hele organisatie wordt gespeeld (zie koker). De visie zelf is nog eens vertaald in een toegankelijke versie: 'Groningen 2016' (bijlage III) .

Burgerparticipatie

De benchmark burgerparticipatie 2011 is afgerond. In de bijlage is een aparte memo met het uitgebreide rapport en een concept inspraakverordening opgenomen waarin wij nader ingaan op de bevindingen en de specifieke lessen voor Groningen die we hieruit kunnen trekken (bijlage IV, IVa, IVb). In het adviesgesprek met de organisatie van de benchmark is afgesproken dat Groningen ook in het tweede jaar zal deelnemen. De verwachting is dat een aantal andere grote gemeenten (waaronder Rotterdam) bij de benchmark zal aanhaken.

We gaan een proef doen met de inzet van sociale media bij burgerparticipatie bij het gebiedsvisie Groningen West. We doen dit mede in het kader van het Europees project 'Opening up', waarin burgerparticipatie, sociale media en open data centraal staan.



Bestuurlijke dienstverlening

Het proces van de bestuurlijke dienstverlening is in een fase beland die zich vooral richt op het borgen van het proces in de organisatie en het verder doorontwikkelen.

Er is een eerste (nul-)meting (bijlage V) verricht om te onderzoeken of de nieuwe werkwijze efficiënt en effectief is en de dienstverlening verandert. Uit deze meting wordt zichtbaar, dat niet alleen het proces beter verloopt, maar dat ook houding & gedrag van alle betrokkenen duidelijk verandert. Vooral de rolvastheid is verbeterd.

Het vervolg

De veranderingen die wij voor ogen hebben verlopen langs drie lijnen. De Cultuurverandering, de Burgerparticipatie en de Organisatie ontwikkeling. Bij de Cultuurverandering gaat het over het functioneren van ons college en de relatie met de raad (zie *Prinsenhofakkoord*: "Houding&gedrag op het stadhuis"). Burgerparticipatie is hier het verzamelbegrip voor de relatie met de burgers en raakt ook aan wijkgericht werken en co-creatie (zie *Prinsenhofakkoord*: "Houding&gedrag in de stad"). En Organisatie ontwikkeling tenslotte richt zich op de cultuur, werkwijze en inrichting van de ambtelijke organisatie. Deze drie pijlers zijn niet los van elkaar te zien en vertonen overlap. Een traject als bestuurlijke dienstverlening voorziet in een behoefte vanuit Cultuurverandering maar moet landen en geborgd worden in de Organisatie ontwikkeling. Er is met andere woorden veel wisselwerking tussen deze drie pijlers. Wij willen samen met uw commissie Cultuurverandering vooral de aspecten van Houding & Gedrag verder uitwerken. Dat betekent dat we in gezamenlijkheid de ambities in de pijlers Cultuurverandering en de Burgerparticipatie scherper willen gaan formuleren en uitwerken. Voor organisatieontwikkeling ligt er een traject, voor de beide andere onderwerpen gaan we die met u ontwikkelen. Wij kijken uit naar die discussie naar met de raad!

Met vriendelijke groet,
burgemeester en wethouders van Groningen,

de burgemeester,
dr. J.P. (Peter) Rehwinkel

de secretaris,
drs. M.A. (Maarten) Ruys

convenant GMO

Het Groningen Management Overleg (GMO) bestaat uit de ambtelijke top van de gemeentelijke organisatie. Niet alleen het GMO als geheel, maar ook de individuele leden zijn en voelen zich verantwoordelijk voor de totale organisatie. De gezamenlijkheid staat voorop, de functie in de lijn is daarvan een afgeleide. Het GMO vervult zowel richting bestuur als richting medewerkers een sleutelrol. Door samen richting te geven, zijn de leden van het GMO een voorbeeld voor alle medewerkers. Het bewustzijn daarvan kleurt het optreden van het GMO en de GMO-leden. Vanuit dit idee heeft het GMO in dit convenant een aantal werkafspraken gemaakt en een aantal kernwaarden voor de gemeentelijke organisatie vastgesteld.

1. Doel van GMO

Ieder draagt vanuit de gezamenlijke en individuele verantwoordelijkheid en bevoegdheid bij aan het ontwikkelen, uitdragen en in de praktijk brengen van de visie en kernwaarden van de organisatie. Op basis hiervan geven we mede sturing aan de inrichting van de organisatie en het functioneren ervan. We bespreken strategische thema's en keuzes die gaan over de positionering van de organisatie, de inhoud en de bedrijfsvoering. We bespreken de consequenties hiervan voor de organisatie. We inspireren elkaar en hebben als doel om van elkaar te leren.

2. Leden van het GMO

Het GMO bestaat uit de concerndirecteuren (GMT-leden), plus de lijndirecteuren, de directeuren van SB/OP en WSR en de concern-programmamangers die rechtstreeks door GMT-leden worden aangestuurd. Concernprogramma's zijn programma's die een substantieel aantal vakdirecties raken en van invloed zijn op de organisatie. GMO bijeenkomsten zijn niet vrijblijvend. Het GMO kent geen vervangingsregeling bij verhindering.

3. Positie van het GMO

Het GMO is geen besluitvormend orgaan, maar geeft adviezen aan het GMT. De gemeentesecretaris besluit, het GMT gehoord hebbende, als het gaat om kernwaarden, organisatieontwikkeling, vraagstukken op het gebied van positionering en strategische kwesties. Hij doet dit bij deze onderwerpen mede op basis van het advies van het GMO.

4. Agendering in het GMO

In het GMO komen onderwerpen aan de orde waarvan het GMT het belangrijk vindt om een oordeel van het GMO te horen alvorens de gemeentesecretaris een beslissing neemt. Het gaat daarbij in ieder geval om:

- strategische HRM-onderwerpen;
- strategische onderwerpen op het gebied van beleid en bedrijfsvoering;
- organisatieontwikkeling en positionering organisatie (regio);
- bezuiniging en takendiscussie;
- bestuurlijke dienstverlening.

Het GMT kan een adviesverzoek doen aan het GMO. Lijndirecteuren en concern-programmamangers kunnen via het GMT agendavoorstellen doen.

5. Frequentie GMO

Het GMO vergadert maandelijks van 15.30 uur tot 17.30 uur, waarbij er één keer in de drie maanden sprake is van een verlengd overleg dat duurt tot uiterlijk 20.30 uur.

6. Voorbereiding GMO

De gemeentesecretaris en drie regelmatig wisselende (lijn)directeuren of concern-programma-managers dragen zorg voor de voorbereiding van het GMO. Na elke GMO-vergadering wijst het langst zittend lid een opvolger aan. Zo is vernieuwing en continuïteit gewaarborgd. De voorbereidingsgroep wordt ondersteund vanuit het programma-bureau Organisatieontwikkeling en het GMT-secretariaat. De voorbereidingsgroep is ook verantwoordelijk voor de uitwerking, monitoring en het uitzetten van eventuele afspraken.

7. Kernwaarden

Het GMO handelt vanuit de volgende kernwaarden:

- Samenwerken
- Betrouwbaar
- Lef
- Open
- Daadkrachtig

Organisatievisie gemeente Groningen 'Samen voor Stad'

1. Focus op de stad, oog voor de regio

We zijn een gemeentelijke organisatie. Dus ligt onze focus in de eerste plaats op de stad. Op de inwoners, de instellingen en de bedrijven. En natuurlijk op onze werk- en opdrachtgever die deze stad vertegenwoordigt: ons politiek bestuur. De vraag van stad en politiek staat daarmee voor ons centraal. Maar we onderkennen natuurlijk ook onze binding met en onze verantwoordelijkheid voor de regio, waarin wij als grote stad een bijzondere positie innemen.

2. Bestaansgronden

Geen bedrijf heeft zoveel sterk uiteenlopende taken als een gemeente, geen instelling speelt zoveel verschillende rollen, waarbij die rollen ook nog steeds minder eenduidig worden. Wij zijn ons hiervan bewust en zorgen ervoor dat we als organisatie goed tussen deze rollen kunnen schakelen. Onder de gemeentelijke taken en rollen die wij als organisatie hebben, liggen vier bestaansgronden:

- Dienstverlening aan burgers en bedrijven. Wij willen, zoals onze 'kritische klanten' dat verwachten, goede producten snel kunnen leveren tegen een zo laag mogelijk prijs.
- Bestuurders helpen hun politieke dromen te verwezenlijken. Wij willen als organisatie midden in de samenleving staan om onze bestuurders goed te bedienen. We doen dat door hen via een slank en slagvaardig besluitvormingsproces beargumenteerde voorstellen voor te leggen, op basis waarvan zij gedegen onderbouwde, goed te legitimeren besluiten kunnen nemen, die wij daarna, samen met anderen, effectief en efficiënt kunnen uitvoeren.
- Vormgeven van de stad in de toekomst. Wij willen als een soort 'strategische denktank' onze bestuurders helpen bij het nadenken over wat we moeten doen om de stad toekomstbestendig te maken op een manier die aansluit bij de wensen en opvattingen in de samenleving.
- Smeden van een lokale maatschappij waarin we prettig (samen)leven. Wij willen in opdracht van onze bestuurders bijdragen aan het samen met anderen smeden van een lokale samenleving waarin we prettig kunnen (samen)werken en -wonen.

3. Karakter van stad

Bij het doen van ons werk houden wij rekening met het karakter van deze stad, die zich kenmerkt door:

- de menselijke maat die bij alles wat Groningen doet voorop staat, die bepaalt hoe wij hier als sinds mensenheugenis met elkaar omgaan en die zorgt voor grote samenhang in onze lokale maatschappij;
- de unieke positie die Groningen inneemt als enige stad in een wijde regio, die leidt tot onlosmakelijke verbondenheid, maar ook tot afhankelijkheid en soms irritatie;
- een zeker 'eilandgevoel', waardoor we wat naar binnengekeerd zijn, de neiging hebben het zelf te willen doen en honkvast zijn;
- de compactheid van Groningen waar alles op fietsafstand van elkaar ligt en waardoor de lijnen hier letterlijk en figuurlijk kort zijn;
- het belangrijke stempel dat instituten als de RUG, Hanzehogeschool en UMCG op onze stad drukken als werkgever en 'sfeerbepaler' (zonder deze instituten zou Groningen een anonieme provinciestad zijn, alles wat daar gebeurt raakt ons ook!);
- de dynamiek van de vele jonge inwoners die ook ons jong houdt en zorgt voor een unieke mix van stoer, jong, eigenwijs, bruisend en ambitie, met een vleugje Groningse nuchterheid;

- naast de vele hoogopgeleiden, kent Groningen ook een relatief grote groep laagopgeleide inwoners, hetgeen onze stad zeer divers maakt en vraagt om een gedifferentieerde benadering van doelgroepen;
- een accent op (zakelijke) dienstverlening die zorgt voor een redelijke robuustheid van onze lokale economie.

4. Perspectieven

Bij het doen van ons werk moeten we als organisatie inspelen op ontwikkelingen die wij op ons af zien komen. Op sommige (toekomst)perspectieven hebben we invloed, op andere niet. Dat betekent dat we soms kunnen sturen, maar soms er ook domweg er mee moeten leren omgaan. Welke perspectieven zien we?

- Een steeds complexer wordende kritische samenleving die steeds meer vraagt om een integrale aanpak van vraagstukken, die betrokken wil worden en niet van het kastje naar de muur wil worden gestuurd (voor de burger is de gemeente één organisatie).
- De vraag vanuit de politiek om tijdig, duidelijke en transparante keuzes voorgelegd te krijgen op basis waarvan ze een vertrouwenwekkende afweging kunnen maken (iets dat ze nu soms missen).
- Demografische prognoses die groei voor de stad en krimp voor sommige delen van de regio laten zien en conjuncturele schommelingen in de economie vragen om een grote flexibiliteit.
- Rijksbezuinigingen die in toenemende mate te voelen zullen zijn bij lagere overheden en de veranderingen in de verzorgingsstaat die daarmee samenhangen.
- De overdracht van steeds meer taken van het rijk naar de gemeente (soms als uitvoerder, soms in medebewind).
- Het nadenken over schaal en mogelijkheden tot samenwerking op regionaal (bestuurlijk) niveau.

5. Ontwikkelopgaven

De focus, de bestaansgronden, het karakter van de stad en de perspectieven geven richting aan de gewenste ontwikkeling van onze organisatie. De ontwikkelopgaven die hieruit voor onze organisatie voortvloeien en die moeten leiden tot een 'andere overheid', zijn:

- 'Eén stad, één organisatie'. Denken en handelen vanuit gezamenlijkheid en samenhang, waarbij we integraal samenwerken in netwerken en ketens dwars door organisatiegrenzen heen en waarbij we één gezicht tonen naar buiten én naar binnen. Dit gaat over de inrichting van onze organisatie, maar nog veel meer over een andere procesinrichting en een andere strategische HRM-agenda.
- Vermogen om bewust verschillende rollen te kunnen spelen. Waarbij we oog moeten hebben voor het feit dat we deze rollen spelen en dat we moeten kunnen schakelen. Dit vraagt om politieke sensitiviteit, wendbaarheid en slagvaardigheid, het centraal stellen van de vraag van de burger, externe oriëntatie, openstaan voor de inbreng van anderen, koesteren van de relaties met onze partners, werken met en voor anderen.
- Flexibiliteit. Door onze flexibiliteit te vergroten kunnen wij beter en sneller inspelen op veranderende omstandigheden in de samenleving en wensen van onze opdrachtgevers. Het gaat dan om mobiliteit van medewerkers en eigen verantwoordelijkheid krijgen en nemen, maar ook om het ontwerpen van processen die ons in staat stellen inhoudelijk en financieel snel te reageren op nieuwe ontwikkelingen, die ruimte bieden om adequaat te handelen.
- De ontwikkeling en uitvoering van een strategische HRM-agenda, waarbij de nadruk ligt op verbindingen leggen, ruimte en waardering geven voor vakmanschap én

professionaliteit, het nieuwe werken, mobiliteit, functioneren in een politieke context, een andere manier van leidinggeven, voorbeeldgedrag en rolvastheid tonen.

- Effectief en efficiënt. Het vermogen ontwikkelen om met minder op een slimme manier meer te kunnen doen.
- Adequaat bedienen politieke opdrachtgevers. We dienen te allen tijde in staat te zijn snel weloverwogen voorstellen voor te rijden op basis waarbij onze politieke opdrachtgevers met een goed gevoel keuzes kunnen maken.
- Benutten van ICT-toepassingen en -communicatiemiddelen als hulpmiddelen om de doelgerichtheid en doelmatigheid te verhogen en opdrachtgevers beter van dienst te kunnen zijn.

6. Kernwaarden

De kernwaarden die volgens ons management hierbij horen, zijn in volgorde van belangrijkheid:

- Samenwerken = verbinding zoeken (intern en extern) om zowel de eigen organisatie doelen als andermans doelen te bereiken in de stad;
- Betrouwbaar = integer, consistent, consequent en voorspelbaar zijn in ons handelen, en natuurlijk afspraken nakomen;
- Lef = (nieuwe dingen) durven doen, vernieuwend en innovatief zijn en daarbij risico's durven nemen;
- Open = transparant zijn in ons handelen en denken, ontvankelijk zijn voor nieuwe ideeën en dit ook uitstralen;
- Daadkrachtig = als we a zeggen dan ook b zeggen, afspraak is afspraak, a zeggen is ook a doen, doorpakken.

We willen werken volgens het principe 'duidelijk zijn, de dialoog zoeken en (gewoon) doen'.

NB! Het management heeft daarbij aangegeven dat we in hun ogen in de huidige praktijk nog het verst afstaan van de kernwaarden 'Samenwerken' en 'Lef' (en in mindere mate ook 'Daadkrachtig').

De gemeente Groningen in 2016: **Eén Groningen, één organisatie**

Samenwerken vanuit één organisatie, voor de mensen in de stad en de regio. Dat vinden wij nu, anno 2016, heel normaal. Maar door de manier waarop onze organisatie jarenlang was ingericht, waren wij dat niet zo gewend. We waren immers al sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw gewend om te werken en te denken vanuit geheel zelfstandige organisatieonderdelen die we toen diensten noemden.

De plannen die we vroeger binnen één zo'n dienst konden maken, waren meestal goed. En voor de taken die we binnen één dienst konden uitvoeren, kregen we ook in die tijd al vaak hoge rapportcijfers. Maar als er samenwerking tussen diensten nodig was, zat de manier waarop wij waren georganiseerd ons nogal eens in de weg.

Medewerkers die hier al wat langer werken kunnen zich de gevolgen nog wel herinneren. Inwoners konden lang niet altijd de juiste weg vinden in onze organisatie. Samenhangende plannen kwamen maar moeizaam van de grond. Collega's spraken elkaar soms tegen. Er waren onduidelijkheden over taken en bevoegdheden. Er was sprake van een zekere stroperigheid doordat we veel met elkaar moesten afstemmen. En voor ons als medewerkers waren er verschillen in mogelijkheden en voorzieningen, bijvoorbeeld om te werken aan je eigen loopbaan of om te parkeren.

Vier soorten prullenbakken

We hadden vroeger in de stad vier soorten gemeentelijke prullenbakken. Grijs, groen en twee soorten blauw. Ze waren door vier verschillende organisatieonderdelen geplaatst. Ze werden door drie verschillende organisatieonderdelen en een externe partij geleegd. Op de bestrating stonden de bakken van de Milieudienst. In de plantsoenen waren de bakken van Stadsbeheer. OCSW ging over de bakken in Kardingse en het hele gebied daaromheen. En het Parkeerbedrijf was eigenaar van de bakken in de parkeergarages. Dat was natuurlijk niet handig. Groningers die belden over volle bakken, hadden geen idee bij wie ze moesten zijn. Voor inwoners, maar ook voor medewerkers niet leuk. En al helemaal niet effectief en efficiënt.

Van AMT naar GMT

Denken en doen vanuit één organisatie, met behoud van het goede uit de diensten. Dat stond het GMT bij de start voor ogen. Het AMT met acht dienstdirecteuren was net vervangen door het GMT met vijf concerndirecteuren. Die directeuren – en dat was nieuw – gingen samen werken voor de gehele organisatie. Deze ingreep was het begin van meer gemeenschappelijke sturing, meer gezamenlijke ambities en minder verkokering. Waar de algemeen directeuren toch vooral waren aangesteld om hun eigen dienst te leiden, werden de concerndirecteuren gezamenlijk verantwoordelijk om Groningen verder vooruit te helpen.

Om de samenwerking er direct goed 'in te bakken' werden de concerndirecteuren niet alleen verantwoordelijk voor delen van de lijnorganisatie, maar ook voor de directe aansturing van één of meerdere programma's. Deze zogeheten 'meervoudige sturing' was in het begin wel even wennen. Maar we zien nu dat we in de lijn de enkelvoudige taken nog steeds op een uitstekende manier kunnen uitvoeren, terwijl we via de programma's de meer complexe thema's beter dan ooit samen weten op te pakken.

Eén financieel systeem?

Het was vroeger een hele toer om in onze organisatie iets gemeenschappelijk op te pakken. Neem bijvoorbeeld de invoering van DaFinci. We zouden in onze organisatie gaan werken met één financieel systeem. Maar al tijdens de bouw werd duidelijk dat alle zelfstandige organisatieonderdelen zo hun eigen manier van werken hadden en dat ook wilden houden. Dus kwam iedereen met specifieke wensen en eisen om het systeem te laten aansluiten bij de eigen werkwijze. De gevolgen? Frustraties en verwijten over en weer, vertraging, overschrijding van het budget. En uiteindelijk hadden we één systeem met vele uitzonderingen. Dat had dus veel beter gekund.

Samenwerking

De introductie van het GMT was een cruciale stap op weg naar een organisatie die beter is toegerust om in te spelen op de steeds ingewikkelder wordende vragen vanuit de stad en de regio. Maar er waren meer belangrijke stappen. Zo werken we al een paar jaar aan een programma met als titel: 'Resultaatgericht Ontwikkelen, Samen Effectief'. Dat programma stimuleert ons op allerlei manieren om de interne en externe samenwerking op alle niveaus in onze organisatie centraal te stellen.

We hebben in de afgelopen jaren ontdekt dat samenwerken gewoon een kwestie is van doen! Maar we hebben daarnaast natuurlijk ook de nodige reorganisaties achter de rug die ons hierbij hebben geholpen. We hebben via een soort logische herverkaveling en clustering inhoudelijk samenhangende taken en processen bij elkaar gebracht. Zo hebben we nu bijvoorbeeld één organisatieonderdeel voor al het beheer in de openbare ruimte. Dat scheelt een heleboel afstemming en levert duidelijkheid en daadkracht op. Dat komt de hele stad ten goede.

We hebben daarnaast werkzaamheden bij elkaar gebracht die daarvoor verspreid over de hele organisatie plaatsvonden. De meest in het oog springende waren: de oprichting van het Klant Contact Centrum (KCC) voor dienstverlening aan burgers en bedrijven en het Shared Service Center (SSC) voor de interne ondersteuning van collega's.

Professionaliteit

Bij de inrichting van het KCC en het SSC waren de logica en de vraag van de klanten leidend, zodat we steeds beter kunnen aansluiten bij de vraag. Daarnaast heeft de bundeling van kennis en vakmanschap – aan de balie en achter de schermen - ook geleid tot meer effectiviteit en efficiency en tot een grotere professionaliteit. Deze ontwikkeling betekende dan ook een enorme boost voor onze dienstverlening en voor de samenwerking binnen onze organisatie.

Even voorstellen

We werken nu al weer vier jaar met het Groningen Managementoverleg (GMO). Dat is het reguliere overleg van de GMT-leden, de directeuren en programmamanagers uit onze organisatie. De leden van het GMO zijn nadrukkelijk samen verantwoordelijk voor de totale organisatie en niet alleen voor hun eigen organisatieonderdeel of programma. Anno 2016 is het heel gewoon dat deze gezamenlijkheid voorop staat binnen onze ambtelijke top en weet men elkaar goed te vinden. Toch is dat niet altijd zo geweest. Toen het GMO van start ging, waren er nog leden die zich aan elkaar moesten voorstellen, terwijl ze soms al jaren voor onze gemeente werkten.

Samen voor Stad

We realiseren ons nu eigenlijk pas echt goed dat we een periode van grote verandering achter de rug hebben. De eerste jaren waren soms wat rommelig, maar wel heel belangrijk voor de ontwikkeling van onze organisatie. Zo hebben we in die jaren voor de eerste keer samen een organisatievisie gemaakt. Deze eerste proeve van visie had als titel: 'Samen voor Stad'. Natuurlijk ging ook deze organisatievisie in op de noodzaak om te denken en te handelen vanuit gezamenlijkheid, verbinding en samenhang. Maar de visie heeft ons ook op tal van andere terreinen richting gegeven. Aan de ontwikkelopgaven uit de visie hebben we in de afgelopen jaren hard gewerkt en de kernwaarden vormden de leidraad voor de manier waarop wij nu werken.

Te gast bij je eigen collega

Een collega van een ander organisatieonderdeel opzoeken of een vergadering in een ander dan je eigen gebouw bijwonen? Dat kon vroeger niet zomaar. Je toegangspasje functioneerde alleen binnen je eigen dienst. Bij een ander organisatieonderdeel moest je je inschrijven bij de balie, net als alle externe bezoekers. Je werd gezien als gast van je eigen collega. Dat kon ook niet anders, want we hadden zes soorten toegangssystemen die op basis van zes aanbestedingen waren geleverd door zes leveranciers. Daarbij hoorden zes onderhoudscontracten. Niet alleen vervelend voor de medewerkers dus, maar ook ineffectief en inefficiënt. Maar het systeem stamde dan ook nog uit de tijd dat je ontslag moest nemen als je een functie kreeg bij een andere dienst en het ABP je per brief feliciteerde met je nieuwe baan bij je nieuwe werkgever.

Vraag centraal

We hebben vandaag de dag door onderzoek en betere managementinformatie (o.a. vanuit het KCC) meer zicht op de vragen en wensen van onze (externe en interne) klanten. Daardoor lukt het ons nog beter dan voorheen om hun vragen centraal te stellen. Daarnaast is er vanuit onze visie in de afgelopen jaren steeds meer nadruk komen te liggen op het feit dat we werken voor een politiek bestuur. Dit alles vanuit de simpele gedachte: 'Politici zijn gekozen om te kiezen. Wij moeten hen helpen goed afgewogen keuzes te maken.'

Sinds de invoering van de bestuurlijke dienstverlening besteden we meer tijd aan het formuleren van de opdracht. Dat kan ook, want we hoeven minder tijd te steken in het proces, dat een stuk helderder is geworden en bovendien geheel is gedigitaliseerd. Ook zijn de rollen in ons besluitvormingsproces veel duidelijker dan voorheen. Zo heeft de steller van een college- of raadsvoorstel tijdens het hele proces de regie over zijn eigen product, waardoor hij een grotere eigen verantwoordelijkheid heeft gekregen.

Werkgevers vier keer benaderd

Vroeger kon het gebeuren dat een werkgever in de stad vier keer achter elkaar door de gemeente werd benaderd met de vraag of hij nog medewerkers kon plaatsen. Het bedrijfsloket van ROEZ, SoZaWe en iederz (vanuit de sociale hoek), maar ook OCSW (schoolverlaters), hadden allemaal zo hun eigen redenen om contact te zoeken met ondernemers. Natuurlijk deden ze dat allemaal met de beste bedoelingen voor hun eigen doelgroep. Maar doordat ze dat deden via verschillende processen en niet op elkaar aansluitende systemen, kwam deze wijze van benadering niet bepaald professioneel over. En ook was deze door de jaren heen zo gegroeide aanpak niet erg effectief en efficiënt.

De juiste rol

Geen bedrijf heeft zoveel sterk uiteenlopende taken als een gemeente. Geen instelling speelt zoveel verschillende rollen. We zijn ons in de afgelopen jaren steeds meer bewust geworden van wat dit van ons als organisatie vraagt. De ene keer zijn we dienstverlener, de andere keer regisseur en weer een andere keer partner of handhaver. We moeten op een goede manier tussen deze verschillende rollen kunnen schakelen en denken daarom tegenwoordig bij alles wat we doen eerst goed na over vanuit welke positie we actief zijn. Dat levert voor degenen voor wie en met wie we werken, maar ook voor onszelf veel meer duidelijkheid op.

Bij het maken van beleid en bij de uitvoering van onze taken werken wij tegenwoordig ook veel meer dan voorheen met partners in netwerken en ketens. Vaak gaat dat dwars door organisatiegrenzen heen. Ook voeren wij steeds meer werkzaamheden uit voor andere overheden in de regio.

Wij zijn ons sterk bewust dat een organisatie die de regie heeft in een samenleving de eigen organisatie zeer goed op orde moet hebben. Externe oriëntatie en het hebben van één gezicht naar binnen én naar buiten zijn hierbij van wezenlijk belang.

Verkeerd bezorgd?

We hadden vroeger geen centraal adressenbestand. De namen en adressen bevonden zich verspreid over acht organisatieonderdelen en werden daarbinnen ook nog vaak bijgehouden door verschillende afdelingen. Hoewel dit iets kleins lijkt, leverde deze situatie toch regelmatig vervelende situaties op, die ons imago schaadden. Een voorbeeld? Jan van Heek stopte in 2008 als secretaris van de wijkvereniging De Held. Hij gaf dit keurig door aan zijn contactpersoon bij de gemeente. Maar nog jaren later ontving hij met grote regelmaat brieven voor de wijkvereniging. Verkeerd bezorgd? Nee, verkeerd geadresseerd door allerlei gemeentelijke afdelingen die gebruik maakten van eigen verouderde adressenbestanden. Vervelend voor Jan en niet goed voor het beeld dat hij en zijn omgeving hebben van onze organisatie.

Houding en gedrag

Direct bij de start van de organisatieontwikkeling had iedereen al wel in de gaten, dat we zouden moeten werken aan houding en gedrag die passen bij 'Eén Groningen, één organisatie'. En dan gaat het niet om houding en gedrag van de ander, maar die van jezelf! De leidraad hiervoor vormden in de afgelopen jaren de kernwaarden die we in 2012 hebben gekozen en die we in de organisatievisie hebben opgenomen.

De eerste en belangrijkste kernwaarde – dat zal niemand verbazen - is 'samenwerken'. Het is de opdracht om niet alleen intern steeds weer de verbinding te zoeken, maar juist ook extern, bijvoorbeeld met belangrijke partners als de Rijksuniversiteit, het UMCG en de Hanzehogeschool, maar ook in de regio.

De tweede kernwaarde is een volstrekt logische voor een overheidsinstelling. Het is 'betrouwbaar'. We hebben dat in de afgelopen jaren ingevuld als: integer, consistent, consequent en voorspelbaar zijn in ons handelen. En natuurlijk hoort hierbij dat we als organisatie, maar ook als individuele medewerker, de afspraken nakomen die we met elkaar of met anderen hebben gemaakt.

De derde kernwaarde is 'leef'. Door ons in de afgelopen jaren vooral ingevuld als: je hoofd boven het maaiveld durven uitsteken en je vrij voelen om te zeggen wat je denkt. Nieuwe dingen durven doen, vernieuwend bezig zijn, innovatief en daarbij aanvaardbare risico's

durven nemen. Geen oproep tot onverantwoord gedrag dus, maar wel een oproep om als organisatie en individuele medewerker je verantwoordelijkheid te nemen.

De vierde kernwaarde is 'open'. Daaronder verstaan we dat we transparant (durven) zijn in ons handelen en denken. Maar ook dat we ontvankelijk zijn voor nieuwe ideeën en dit ook uitstralen. En natuurlijk dat we bij alles wat we (willen) doen de dialoog zoeken en anderen met open vizier tegemoet treden.

De vijfde, en laatste kernwaarde, is 'daadkrachtig'. Dit betekent niet alleen 'afpraak is afspraak', maar ook doorpakken. Gewoon doen wat je zegt en vooral niet in nota's of plannen blijven hangen.

72-voudige sturing

We hadden vroeger acht zelfstandige organisatieonderdelen met allemaal een eigen staf. Dat betekende acht afdelingen P&O, acht afdelingen Financiën, acht afdelingen Communicatie, acht afdelingen Facilitair..... en ga zo maar door tot negen. Het gevolg was $8 \times 9 = 72$ -voudige sturing, versnippering van kennis en kunde, grote verschillen in aanpak, houding en gedrag. Dat betekende veel behoefte aan onderlinge afstemming, maar ook regelmatig competentiestrijd en loyaliteitsconflicten. Eén van de uitvloeisels op het gebied van P&O was bijvoorbeeld dat we 1200 functiebeschrijvingen hadden voor 3500 banen. Eén van de gevolgen op het gebied van communicatie was bijvoorbeeld dat we wel een gemeentelijke huisstijl hadden, maar dat iedereen steeds weer een reden wist te bedenken om een uitzondering te willen zijn. Deze weinig effectieve en weinig efficiënte situatie paste bij acht zelfstandige organisatieonderdelen, maar niet bij 'Eén Groningen, één organisatie'.

Hoe we nu werken

Veel is verbeterd. Maar dat wil niet zeggen dat het anno 2016 allemaal hosanna is. Door een pijnlijke bezuinigingsoperatie zijn we veel krapper gehuisvest dan vroeger en moeten we het werk met veel minder mensen doen. Hoewel we vroeger ook hard werkten, wordt er tegenwoordig toch veel meer van ons gevraagd. Voor sommigen is dat een probleem. Maar de meesten vinden dat helemaal niet erg, omdat we tegelijk ook veel meer mogelijkheden en eigen verantwoordelijkheid hebben gekregen. Zo wordt je nu daar ingezet waar je nodig bent. Je werkt samen met allerlei collega's aan een klus. Niet alleen omdat je een bepaalde functie hebt, maar ook omdat je ergens goed in bent, ergens nog beter in wilt worden en je collega's vinden dat je een waardevolle bijdrage levert.

Leidinggevend en beoordelen de bijdrage van medewerkers op basis van de behaalde resultaten. Waar en op wanneer je hieraan hebt gewerkt, doet er niet zoveel toe. Dat sluit mooi aan bij wat ze rond 2012 nog gewichtig 'Het Nieuwe Werken' noemden.

De beoordelingsgesprekken zijn overigens wel een stuk serieuzer geworden. De tijd dat je bijna automatisch een goede beoordeling kreeg is voorbij. De leidinggevend en maken er meer werk van. Je wordt daarbij meer aangesproken op je eigen verantwoordelijkheid en je persoonlijke bijdrage aan het geheel. Je kunt je nergens meer achter verschuilen. En, laten we eerlijk zijn, een serieuze beoordeling, daar heb je als organisatie en ook als medewerker toch veel meer aan.

De nieuwe leidinggevende

De veranderingen in onze organisatie hebben ook veel effect gehad op de manier waarop er bij ons nu leiding wordt gegeven. Het vakmanschap van de leidinggevende zit anno 2016 niet

alleen meer in zijn of haar inhoudelijke bijdrage, maar veel meer in zijn of haar resultaatgerichtheid, capaciteit om te plannen, dienstbaar te zijn en het coachen van medewerkers. Voorop staat dat je als leidinggevende het beste uit je mensen haalt. Dat je medewerkers in hun kracht zet. Dat je ruimte en mogelijkheden geeft aan je medewerkers om zich te ontwikkelen en te gedragen naar de kernwaarden van de organisatie. Leidinggevendenspreken medewerkers aan op resultaat (kwaliteit en tijdigheid), op rolvastheid, op politieke sensitiviteit en (natuurlijk!) op de bereidheid en het vermogen om samen te werken!

Daarbij zijn leidinggevendens nadrukkelijk niet alleen meer verantwoordelijk voor het behalen van afdelingsdoelen, maar ook voor hun bijdrage aan het geheel, voor de overstijgende programmadoelen. Leidinggevendens maken tegenwoordig op basis van de organisatie- en afdelingsdoelen prestatieafspraken met medewerkers. Daarnaast doen zij veel aan het vergroten van de inzetbaarheid van medewerkers door het stimuleren van mobiliteit. En natuurlijk verwacht de organisatie van leidinggevendens dat zij bij alles wat ze doen steeds zelf het goede voorbeeld geven.

De wijken in...

Het was vroeger druk in de Groningse wijken. Druk met ambtenaren en medewerkers van organisaties en instellingen. Alleen al vanuit de gemeente hadden de wijkbewoners te maken met stadsdeelcoördinatoren (ROEZ), gebiedsmanagers (OCSW), locatiemanagers van Vensterscholen (OCSW), beheerders van groen, grijs, sportaccommodaties (Milieudienst, iederz, OCSW). Tel daar nog de medewerkers van de CJG's, STIP's, woningbouwcorporaties, buurtaccommodaties e.d. bij op. Dan kunnen we ons goed voorstellen dat de gemiddelde wijkbewoner soms door de bomen het bos niet meer zag. We wisten zelfs zelf niet goed wie op welk moment in een wijk actief was.

Resultaatgericht

Niet alles is veranderd. Zo speelt geld nog altijd een belangrijke rol. We hebben zeer zware bezuinigingen achter de rug en nog steeds groeien de bomen niet tot in de hemel. We moeten dus voortdurend kijken of we niet slimmer kunnen werken met minder. Toch is er wel iets wezenlijks anders dan vroeger. We kijken tegenwoordig namelijk in de eerste plaats naar de inhoud, naar de resultaten die we willen behalen of hebben behaald. En dat daar een goede financiële planning en verantwoording bij hoort, is vanzelfsprekend.

Wat ons daarbij enorm helpt, is dat we niet meer werken met acht verschillende begrotingen. De omvorming daarvan naar één programmabegroting heeft tijd gekost. Dat ging echt niet van de een op de andere dag. In 2013 zijn we voorzichtig begonnen en sinds vorig jaar (2015) hebben we alleen nog een programmabegroting. Nu we die hebben, kunnen we ook werkelijk goed op onze programma's sturen.

Ook de control heeft zich hierop aangepast. Resultaatgerichtheid betekent dat we de control doen op prestaties in plaats van op geld alleen.

Flexibiliteit

Onze nieuwe manier van werken levert ten slotte ook een steeds grotere flexibiliteit op. Nu we anders omgaan met elkaar, met capaciteit en financiën kunnen we veel sneller en beter inspelen op veranderingen in de maatschappij en op veranderende vragen en wensen. Doordat medewerkers meer eigen verantwoordelijkheid krijgen en nemen is onze organisatie een stuk wendbaarder en slagvaardiger geworden. Er is meer ruimte om snel en adequaat te handelen.

De gemeente Groningen is met vallen en opstaan toch een steeds aantrekkelijker werkgever geworden, waar je de kans krijgt om te werken aan je eigen loopbaan. De meervoudige sturing, de toegenomen mobiliteit en flexibiliteit bieden kansen om op veel plekken ervaring op te doen. Je kunt hier veel leren. Je kunt werken binnen meerdere organisatieonderdelen en programma's. En je hebt mogelijkheden om door te groeien. Wie zelf het initiatief neemt, kan in Groningen tegenwoordig veel kanten op.



MEMO

Bestuursdienst

Aan	De leden van de Raad van de gemeente Groningen
Van	H. v. Leest
Afdeling	Directie Bestuur
CC	
Datum	29 oktober 2012
Onderwerp	Burgerparticipatie

Geachte heer, mevrouw,

Graag informeren wij u middels deze memo over de stand van zaken met betrekking tot de burgerparticipatie in Groningen in z'n algemeenheid en het eerste jaarrapport van de benchmark burgerparticipatie en de concept-participatieverordening in het bijzonder.

Duurzame betrokkenheid bij het bestuur

Het college heeft de betrokkenheid van de bewoners bij het bestuur van de stad hoog in het vaandel staan. 'Betrokken stad' is een van de 4 hoofdthema's van ons collegeprogramma, want *"we vinden het erg belangrijk dat mensen meer zeggenschap krijgen over hun leefomgeving en wat er verder in de stad gebeurt. Meer zeggenschap en merkbare invloed leidt ertoe dat mensen zich niet onverschillig afwenden, maar zich juist meer betrokken zullen voelen."*

We hebben in onze stad al behoorlijk veel ervaring met geslaagde participatieprojecten, geslaagd in die zin dat de deelnemers in ieder geval tevreden zijn over het gevolgde proces. Dat iedereen altijd ook tevreden zal zijn over de uitkomsten is natuurlijk onmogelijk. De opgedane ervaring omvat alle sporten van de 'participatieladder': informeren, raadplegen, adviseren, co-produceren en(mee-)beslissen. In sommige gevallen is er zelfs sprake van (mee-)uitvoeren.

We zijn ondertussen op weg naar een samenleving waarin burgers, organisaties, bedrijven en overheden *samen* hun stempel gaan drukken op het voorkomen van problemen en het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Een samenleving waarin de overheid meer ruimte geeft aan burgers en partners om maatschappelijke taken op zich te nemen, zonder bij voorbaat te sturen op eindresultaat: *duurzame participatie*.

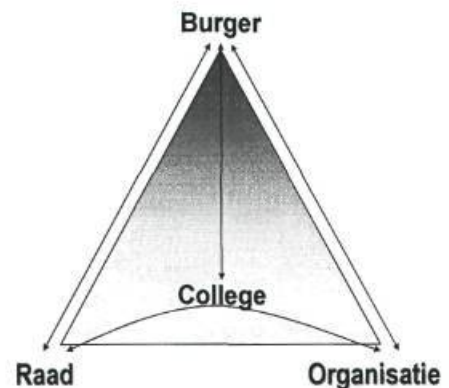
Dat gaat nog een stapje verder dan de 'klassieke' burgerparticipatie volgens de 'ladder', waarbij het initiatief vooral bij de overheid ligt en de ruimte voor burgerparticipatie in principe door de raad moet worden vrijgegeven.

Voorbeelden van (ontwikkeling naar) duurzame participatie c.q. initiatieven van burgers in Groningen zijn:

- NLA (gemeente, corporaties, wijkteams met bewoners – wijkstemdagen)
- Wijkwebsites (voor en door bewoners(organisaties), deels gefaciliteerd door de gemeente)
- Beheer/onderhoud leefomgeving (gemeente faciliteert; Lentekriebels, Borg)

- Sociale Teams (netwerken van burgers en beroepskrachten in de wijken)
- Grunninger Power (duurzaam energiebedrijf van burgers; gemeente partner)

De veranderende relatie tussen overheid en burger vergt – zowel bij de ‘klassieke’ participatie, als (met name) ook bij de ‘duurzame’ participatie – verandering in *houding en gedrag* van de ambtelijke organisatie, college en raad. Daar waar het soms al lastig is participatie in te passen binnen de verantwoordelijkheid en het mandaat van de raad, is dat al helemaal ingewikkeld als het gaat om ambtelijk/bestuurlijke *receptiviteit* voor maatschappelijke initiatieven en een meer *faciliterende* rol voor de gemeente. Er is sprake van een bepaalde spanning binnen het politiek/democratische domein.



Waar staan we nu?

Als het gaat om kaders en instrumenten hebben we al het nodige in huis:

Ambitie, beleid en kaders zijn vastgelegd in de *Kadernota Burgerparticipatie*.

We hebben instrumenten als het *Referendum*, het *Burgerinitiatief*, de *ePetitie* en de *Wijkbudgetten* (NLA). Het concept voor een nieuwe *Participatieverordening* (ter vervanging van de huidige inspraakverordening) is klaar.

Voor beleidsmakers is er de *Checklist Burgerparticipatie* en de *Handreiking Collegevoorstellen*. Voor het maken van een *omgevingsanalyse*, het identificeren van belanghebbenden en betrokkenen en het opstellen van een *communicatie- en participatieplan* bieden we intern ondersteuning aan bij het toepassen van de *Factor-C methode*.

De *communicatie- en participatie-paragraaf* is een belangrijk element binnen het verbetertraject ‘*bestuurlijke dienstverlening*’.

Voor de digitale informatieverstrekking hebben we met het kanaal ‘*MijnWijk*’ een rechtstreekse koppeling naar wijkorganisaties en geïnteresseerde burgers.

We experimenteren met de inzet van *Sociale Media* t.b.v. toegankelijke participatie en *crowdsourcen* (digitaal kennis verzamelen vanuit de bevolking).

Met betrekking tot evalueren, leren en ontwikkelen nemen we deel aan de *participatiemonitor* als onderdeel van de *benchmark burgerparticipatie*.

Ten slotte *volgen* we *ontwikkelingen* zoals bijvoorbeeld ‘*Kracht in Nederland*’. Dit is een beweging die middels duurzame participatie mensen wil aanzetten samen te werken aan een ‘*waardevolle samenleving en een menselijke economie*’. We volgen deze ontwikkelingen met grote belangstelling en hebben inmiddels een gesprek met de initiatiefnemers gehad over de vraag wat we over en weer voor elkaar kunnen betekenen. Het adres van de website van *Kracht in Nederland* luidt: <http://www.krachtinnl.nl>.

Wij constateren ook dat we op onderdelen nog zullen moeten verbeteren.

Zo hebben we op het gebied van *verantwoordelijkheid, sturing & control* de zaken nog onvoldoende duidelijk belegd. Daarnaast merken we dat – ondanks verbeteringen als resultaat van de diverse ontwikkeltrajecten – de veranderende relatie tussen overheid en burger nog steeds aanpassing vergt van *houding en gedrag* van onze medewerkers. Het belang van transparantie en (actieve) *informatieverstrekking* wordt nog onvoldoende onderkend. Ook willen we zeker stellen dat in een zo vroeg mogelijk stadium van beleids- of planvorming *gestructureerd* wordt nagedacht over het – al dan niet – gewenste participatieproces en dat ook vast te leggen in een eenduidig participatieplan.

Benchmark

De benchmark burgerparticipatie biedt belangrijke aanknopingspunten om een scherper beeld te vormen van hoe de gemeentelijke organisatie op dit gebied presteert. Het gaat daarbij nadrukkelijk om *een beeld*.

De benchmark heeft ook z'n beperkingen: het aantal deelnemers is (nog) beperkt, de onderzochte participatietrajecten verschillen onderling enorm en de respons op de (lastige) vragenlijst van de participatiemonitor is hier en daar te laag. Ook is een aantal partnergemeenten nog 'maar net begonnen' met burgerparticipatie, waardoor de (grotere) gemeenten met al enige ervaring er relatief positief bij afsteken. Ter vergelijking kijken we daarom vooral naar de grotere partners in de benchmark: Utrecht, Almere en Tilburg.

De kracht van de benchmark is gelegen in (de aanzet tot) het systematisch evalueren van participatietrajecten en het leren van de goede en slechte ervaringen, zowel binnen de eigen gemeente als met de deelnemers onderling. Los daarvan analyseert de benchmark wat de deelnemers feitelijk tot stand brengen - *de praktijk* - en welke voorwaarden en voorzieningen in de organisatie aanwezig zijn om de kwaliteit van burgerparticipatie te verankeren: *de borging*. Bij dit laatste gaat het om structuren, procedures, afspraken en regelingen en de competenties van de medewerkers.

De participatiemonitor richt zich zowel op de betrokken projectleider(s) of beleidsmedewerker(s) als op burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties die aan het een traject hebben deelgenomen (*participanten*).



Opbouw van de benchmarkindicatoren

Onder relativisering van m.n. de kwantitatieve zeggingskracht van de benchmark kunnen we uit de eerste jaarrapportage opmaken dat Groningen op 3 van de 4 hoofdindicatoren gemiddeld (mede) de hoogste score behaalt. Dit geldt voor 'Realisatiekracht' (7,2), 'Democratie' (7,3) en 'Kwaliteit van samenwerking' (7,5). Relatief minder goed – hoewel nog steeds boven het gemiddelde – scoort Groningen op het aspect 'Professionele vormgeving' (7,3). Deze indicator wordt grotendeels bepaald door categorieën 'Inbedding in de organisatie' en 'Inbedding in competenties' en 'Visie en houding': samen vormen deze het aspect *'borging'*.

Specifiek over Groningen zeggen de analytici van de benchmark:

“Groningen krijgt van participanten de beste waardering als het gaat om goed verwachtingenmanagement (zo spreekt 60% van heldere inhoudelijke kaders en 50% van heldere spelregels). De Participatiemonitor laat zien dat gemeenten en burgers over het algemeen heel constructief samenwerken, maar dat verwachtingen-management nog aandacht vraagt. Voor andere gemeenten kan leerzaam zijn om na te gaan waarin de Groningse aanpak zich onderscheidt. Groningen krijgt tevens de beste waardering op het punt van maatwerk: Groningen slaagt er goed in om passende werkvormen te kiezen waarin participanten hun ei goed kwijt kunnen (72% oordeelt hier positief of zeer positief over).”

De onderzochte trajecten in Groningen zijn: Nieuw Lokaal Akkoord, WMO-meerjarennota, inrichting Bessemoerstrook, Centrum Jeugd & Gezin, Kastanjabomen op de singels, Lentekriebels, Wijkstemdag Paddepoel, Verkeersveilig schoolomgeving Reitdiep, Groenparticipatie (algemeen) en Participatie & schoon (Milieustewards). De resultaten per individueel traject worden – op aanwijzing van de benchmark-organisatie – bij voorkeur niet openbaar gemaakt. Samengevat zouden we – onder bovengenoemde relativering – kunnen stellen dat Groningen het in de praktijk en in de waardering van de participanten zo slecht nog niet doet, maar dat er ten aanzien van de *borging* binnen de organisatie nog het nodige te verbeteren valt. Dat komt goed overeen met ons eigen beeld van ‘waar we nu staan’. Het Jaarrapport Benchmark Burgerparticipatie 2012 – Groningen treft u hierbij als bijlage aan. In een toelichting daarop gaan we nog wat nader in op details.

Maatregelen

Sturing

Ten aanzien van verantwoordelijkheid, sturing & control hebben we een aantal zaken scherper afgebakend en belegd; Burgerparticipatie komt binnen alle portefeuilles aan de orde en kent dus op het niveau van concrete projecten betrokkenheid van alle wethouders. Overkoepelend – met name beleidsmatig en concern-breed – is de burgemeester verantwoordelijk. Hij verantwoordt daarover ook naar de raad. Binnen het GMT heeft nu één lid expliciet burgerparticipatie in portefeuille.

Op het niveau concernmanager/vakdirecteur –gaan we de zaken scherper beleggen. Het onderwerp burgerparticipatie valt daarbij in twee aandachtsvelden uiteen: de *beleidsmatige, politiek/bestuurlijke kant* naast de *praktisch/uitvoerende kant*. Op het snijvlak hiervan ligt voor ons een groot punt van zorg: *de identificatie*. Want met alles wat we goed doen: we hebben niet goed geborgd dat alle zaken waarbij burgerparticipatie (bestuurlijk) wenselijk wordt geacht ook daadwerkelijk – in een vroegtijdig stadium – als zodanig worden opgemerkt. Dan blijft dus het risico dat er een kwestie doorheen glipt, met alle negatieve effecten tot gevolg (zoals bijvoorbeeld de Moesstraat). We maken intern ‘control-afspraken’ die dit in de toekomst zullen moeten voorkomen.

Kennis, houding en gedrag

We gaan door met het organiseren van workshops, feedbackbijeenkomsten en trainingen. Wanneer er sprake is van onvoldoende onderkenning van het belang van een goed participatieplan en transparante communicatie daarover gaan we strakker aanspreken en sturen. Er is nu een helder escalatiepad ‘naar boven’.

Naast de bestaande handreikingen en hulpmiddelen voor medewerkers denken we aan overname van het Utrechtse model '*Participedia*', te verbouwen tot de "Groningse werkwijze burgerparticipatie" (<http://www.participedia.nl>).

In navolging van Almere willen we onze kennis, expertise en lerend vermogen op één plek gaan bundelen en aan de organisatie beschikbaar stellen.

Participatieverordening

Het afgelopen jaar is de Raadswerkgroep Burgerparticipatie incidenteel bijeen geweest om na te denken over de ombouw van de inspraakverordening tot een participatieverordening. Wij hebben daarbij ambtelijke bijstand toegezegd.

Er is nagedacht over een 'handboek' burgerparticipatie, vergelijkbaar met de aanpak in Utrecht. Daarvoor is een formele wijziging van de huidige inspraak-verordening noodzakelijk. Een concept voor zo'n participatieverordening is gereed. Echter, voordat we overgaan tot de formele wijzigings-procedure willen we nog afwachten of de modelverordening - zoals die momenteel door de VNG wordt ontwikkeld - nog aanleiding geeft tot aanpassingen.

De concept-participatieverordening sturen wij u - ten behoeve van de gedachten-vorming - bij deze als bijlage toe.

Interne conferentie

Tot slot vermelden we dat we voornemens zijn dit najaar een interne conferentie over burgerparticipatie te organiseren, voor zowel ambtenaren als leden van raad en college. Dit mede naar aanleiding van het jaarrapport van de benchmark burgerparticipatie, en bedoeld als impuls voor verdere verbeteringen. Een van de thema's zal zijn de toenemende spanning binnen het politiek/democratische domein in relatie tot duurzame participatie. We zijn hierover o.a. in gesprek met de organisatoren van de benchmark. U zult hier te zijner tijd een uitnodiging voor ontvangen.



Jaarrapport



meten en vergelijken, leren en ontwikkelen

Groningen

Contact

www.benchmarkburgerparticipatie.nl
info@benchmarkburgerparticipatie.nl
020 -5141 340

De Benchmark Burgerparticipatie wordt uitgevoerd door:



PARTNERS + PRÖPPER
DENKERS EN DOENERS VOOR DE PUBLIEKE ZAAK

hein **albeda**

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Eén jaar Benchmark Burgerparticipatie	3
1.1: Inleiding	3
1.2: Burgerparticipatie: een definitie met oog op leren en professionaliseren	3
1.3: Aanbod en activiteiten	4
1.4: Leeswijzer	5
Hoofdstuk 2: De deelnemers in beeld, leerwijzer	6
2.1: Inleiding	6
2.2: Almere	6
2.3: Dordrecht	6
2.4: Groningen	6
2.5: Haarlemmermeer	7
2.6: Hof van Twente	7
2.7: Houten	8
2.8: Oisterwijk	8
2.9: Teylingen	8
2.10: Tilburg	9
2.11: Vlaardingen	9
2.12: Utrecht	9
Hoofdstuk 3: Lessen uit de Participatiemonitor	10
3.1: Inleiding	10
3.2: Een eerste indruk van de participatiepraktijk van deelnemers	10
3.3: Lessen over resultaten. Wat werkt wel en niet?	13
Hoofdstuk 4: Systematisch overzicht van alle indicatoren	15
4.1: Inleiding	15
4.2: A - Borging - Inbedding in de organisatie	16
4.3: A - Borging - Inbedding in competenties	18
4.4 - 4.5: B - Praktijk - Visie en houding burgerparticipatie	19
4.6 - 4.10: B - Praktijk - Feitelijke praktijk van burgerparticipatie	22
4.11 - 4.13: C - Resultaten - Feitelijke resultaten	30
4.14: C - Resultaten - Tevredenheid	34

Hoofdstuk 1: Eén jaar Benchmark Burgerparticipatie

1.1: Inleiding

In juni 2011 is de Benchmark Burgerparticipatie van start gegaan. Elf gemeenten zijn ingestapt en als pioniers aan de slag gegaan met het evalueren van hun participatietrajecten, het uitwisselen van ervaringen en vertalen van de benchmarkuitkomsten naar hun eigen situatie. Dit eerste benchmarkjaar stond voor ons als benchmarkteam en voor deelnemers in het teken van uitproberen en leren. We maken nu de balans op en kunnen constateren dat het voor deelnemende gemeenten maar ook voor andere gemeenten en iedereen die actief is op het terrein van burgerparticipatie een schat aan informatie heeft opgeleverd.

Met dit jaarrapport willen we daar graag inzicht in geven. Dit rapport heeft tot doel:

- informeren over wat de Benchmark Burgerparticipatie inhoudt en wat er in het eerste jaar tot stand is gekomen;
- de 11 deelnemende gemeenten in beeld brengen en aangeven wat anderen van deze gemeenten kunnen leren als het gaat om de aanpak van burgerparticipatie;
- interessante lessen uit de Participatiemonitor delen ten gunste van een betere aanpak en resultaten van burgerparticipatie;
- de `fijnproever` een systematisch overzicht bieden van scores op alle onderzochte indicatoren.

Deelnemende gemeenten kunnen via het online benchmarkplatform een gepersonaliseerd jaarrapport opvragen. Zij kunnen zo hun eigen scores zichtbaar maken in het rapport en nagaan waar zij staan ten opzichte van de andere gemeenten. In de algemene versie van het jaarrapport zijn geen overzichten van individuele scores van de 11 deelnemers terug te vinden. In dit gepersonaliseerd jaarrapport worden de individuele scores van Groningen afgezet tegen de gemiddelde resultaten.

1.2: Burgerparticipatie: een definitie met oog op leren en professionaliseren

De Benchmark Burgerparticipatie is ontwikkeld vanuit de wens van gemeenten om van elkaar te leren en hun participatiepraktijken te professionaliseren en door te ontwikkelen. Deze wens kwam nadrukkelijk naar voren bij de evaluatie van de proeftuinen van *In actie met burgers!* waar 2009 meer dan 100 gemeenten aan deelnamen. Om te gezamenlijk te leren en te professionaliseren is een gemeenschappelijke taal essentieel. Die zorgt ervoor dat professionals elkaar verstaan, het over hetzelfde hebben en vervolgens samen kunnen bouwen aan professionele standaarden.

Het terrein waar we het over hebben, wordt echter al 20 jaar geplaagd door de voortdurende introductie van nieuwe modieuze begrippen die nieuwe ontwikkelingen en trends suggereren. Om er maar een paar te noemen: open planvorming, interactieve beleidsvorming, interactief werken, inspraak nieuwe stijl, participatie, publieksparticipatie, actief burgerschap, co-creatie, co-productie, zelfsturing, zelfregie, vitale coalities of - recent toegevoegd - overheidsparticipatie. We constateren dit in de praktijk voor veel verwarring zorgt. Nog steeds starten conferenties steevast met discussies over wat we onder burgerparticipatie (of aanverwante termen) moeten verstaan.

Bij de ontwikkeling van Benchmark Burgerparticipatie zijn we teruggekeerd naar de basis. We zijn op zoek gegaan naar de gemeenschappelijke noemer in al die verschillende begrippen. Ze hebben als essentie dat het gaat om **samenwerking tussen overheden en burgers aan het realiseren van publieke opgaven**. Het gaat om het zoeken naar oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken en problemen en een passende rolverdeling tussen overheid en burgers daarbij. Daarbij is minder van belang wie nu het initiatief neemt (de overheid of een burger) of wie nu bij wie participeert (de overheid bij de burger of de burger bij de overheid). Wat dat betreft dekt het label `burgerparticipatie` misschien niet de hele inhoud van deze benchmark en is een kritische noot bij de titel `Benchmark Burgerparticipatie` misschien op zijn plaats?

Hoe doe je in een benchmark waarin je wilt meten en vergelijken op basis van objectieve indicatoren nu recht aan al die verschijningsvormen van burgerparticipatie? Hoe doe je recht aan die enorm diverse participatiepraktijken van gemeenten? Daartoe hebben we bij die brede definitie van burgerparticipatie vier algemene en tijdloze kwaliteitsmaatstaven uitgewerkt, vanuit de overtuiging dat dit in essentie maatstaven zijn waar je alle verschijningsvormen van burgerparticipatie op zou willen en kunnen beoordelen. Op dit fundament zijn alle indicatoren en de Participatiemonitor als meetinstrument gebouwd.

	Burgerparticipatie is deelname van individuele burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties aan het realiseren van publieke opgaven
(I) Realisatiekracht	Bijdrage aan slagvaardige, snelle en efficiënte realisatie van publieke opgaven door het genereren en benutten van ideeën en inzichten, effectief krachten te bundelen en verantwoordelijkheid te delen.
(II) Democratie	Bijdrage aan democratisch gehalte door een zorgvuldige afweging van belangen en het vergroten van betrokkenheid, draagvlak, invloed en wederzijds begrip en vertrouwen.
(III) Kwaliteit van samenwerking	Open en constructieve interactie over en weer, adequate en tijdige communicatie en goed verwachtingenmanagement over en weer.
(IV) Professionele vormgeving	Doordachte en passende inrichting van participatieprocessen vanuit overzicht met inzet van participatieve werkvormen op maat.

1.3: Aanbod en activiteiten

De Benchmark Burgerparticipatie heeft als ondertitel meegekregen: meten, vergelijken, leren en ontwikkelen. Deze labels staan voor de vier onderdelen van het aanbod waar deelnemende gemeenten in het eerste benchmarkjaar gebruik van konden maken.



Metten

Na hun aanmelding zijn gemeenten gestart met het invullen van algemene gegevens over hun gemeenten, bijvoorbeeld over hun beleid op het gebied van burgerparticipatie en de manier waarop dat in de organisatie geborgd. Of de verschillende kanalen die een gemeente heeft ingericht voor burgerparticipatie. Gemeenten kunnen al hun gegevens kwijt op het online platform www.benchmarkburgerparticipatie.nl.

Gemeenten hebben participatietrajecten geïnventariseerd en geëvalueerd met de Participatiemonitor. De Participatiemonitor is een meetinstrument waarmee elk denkbaar participatietraject kan worden beoordeeld op de vier kwaliteitsmaatstaven. Dit gebeurt aan de hand van:

1. Een zelfevaluatie door de betrokken projectleider of beleidsmedewerker vanuit de gemeente.
2. Een online enquête onder burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties die aan het een traject hebben deelgenomen.

Van ieder geëvalueerd traject ontvangen de gemeenten een beknopt rapport. Deelnemers hebben gretig gebruik gemaakt van de drie momenten waarop de Participatiemonitor werd ingezet (september 2011, november 2011 en februari 2012) en samen zo'n 250 participatietrajecten geëvalueerd.

Vergelijken

Met de beknopte evaluatierapporten in de hand hebben veel benchmarkcoördinatoren in eigen huis uitwisseling georganiseerd over de uitkomsten van de evaluatie en trajecten onderling te vergelijken en lessen te trekken.

Het online benchmarkplatform biedt de mogelijkheid om eigen scores te vergelijken met die van andere gemeenten. Veel benchmarkcoördinatoren hebben hiervan gebruik gemaakt, bijvoorbeeld ter ondersteuning van het opstellen van een memo, college- of raadsvoorstel over de uitkomsten van de benchmark.

Leren

Er zijn twee leerkringbijeenkomsten georganiseerd. De gemeente Utrecht was op 8 december 2011 gastheer voor de eerste bijeenkomst, de gemeente Hof van Twente op 15 maart 2012 voor de tweede. De bijeenkomsten werden bezocht door benchmarkcoördinatoren en projectleiders en beleidsmedewerkers die in hun werk met burgerparticipatie te maken hebben. De leerkringbijeenkomsten stonden in het teken van uitwisseling en het opbouwen van gemeenschappelijke kennis rond twee thema's: (1) verankering van burgerparticipatie in de organisatie en (2) stimuleren van burgerinitiatieven.

Op 18 juni 2012 wordt het eerste benchmarkjaar afgesloten met een bijeenkomst in Almere. Met de presentatie van en discussie over dit rapport staat ook deze bijeenkomst in het teken van leren.

Ontwikkelen

Iedere gemeente heeft gedurende het jaar op een eigen manier gebruik gemaakt van de opbrengst van de benchmark. Sommigen hebben het accent gelegd op interne uitwisseling en professionalisering aan de hand van de uitkomsten van de Participatiemonitor. Anderen verbinden de uitkomsten van de benchmark met andere gegevens over burgerparticipatie en vertalen dit in een raads- of collegevoorstel met een bijgestelde koers als het gaat om burgerparticipatie.

Iedere gemeente wordt met een adviesgesprek ondersteund in het vertalen van de uitkomsten van de benchmark naar de eigen situatie. Deze gesprekken vinden in juni en juli 2012 plaats.

1.4: Leerwijzer

In hoofdstuk 2 brengen we de 11 deelnemende gemeenten in beeld. In vorm van een `leerwijzer` komen voor iedere gemeenten interessante uitkomsten aan de orde waar andere gemeenten van kunnen leren. In hoofdstuk 3 komen lessen uit de Participatiemonitor aan de orde, gebaseerd op statistische analyses op de 250 participatietrajecten die de deelnemers hebben geanalyseerd. In hoofdstuk 4 geven we een systematisch overzicht van scores op alle indicatoren waaruit de Benchmark Burgerparticipatie bestaat. Per categorie zijn daar bevindingen, cijfers en grafieken te vinden.

Hoofdstuk 2: De deelnemers in beeld, leerwijzer

2.1: Inleiding

De Benchmark Burgerparticipatie is in het eerste jaar gestart met 11 enthousiaste gemeenten die zijn getypeerd en beoordeeld op meer dan 100 indicatoren. De deelnemers hebben al deze gegevens verzameld om te leren en te ontwikkelen. Om dat te ondersteunen, hebben we ervoor gekozen dit hoofdstuk in te richten als een leerwijzer: iedere gemeente wordt in beeld gebracht en voor iedere deelnemer wordt aangegeven welke lessen daar voor andere gemeenten te halen zijn. Een uniforme meetlat en ranglijstjes blijven dus bewust achterwege.

2.2: Almere



Gemeente Almere Almere noemt het steeds minder vanzelfsprekend dat de gemeente de leidende partij is bij het ontwikkelen, uitvoeren en financieren van plannen. Daarom wil de gemeente ruimte geven aan eigen krachten en initiatieven van burgers. Almere heeft intern een expertisecentrum ingericht om medewerkers door de hele organisatie te ondersteunen bij dit `ruimte geven` en het faciliteren van initiatieven uit de samenleving.

Accenten in ontwikkelambities:

Realisatiekracht, kwaliteit van samenwerking en professionele vormgeving

Wat kunnen andere gemeenten leren van Almere?

Van alle gemeenten heeft Almere de meeste burgerinitiatieven gefaciliteerd en geëvalueerd. De ambitie om ruimte te geven is stevig in praktijk gebracht. Gemeenten kunnen van Almere leren wat het vraagt om op grote schaal burgerinitiatieven toe te laten en te faciliteren en wat daarbij succes- en faalfactoren zijn.

Van de deelnemende gemeenten is Almere de enige gemeente met een meldpunt of loket voor ideeën en initiatieven dat in ruime mate door burgers gebruikt wordt. Leerzaam voor andere gemeenten om te zien hoe Almere dit aanpakt.

2.3: Dordrecht



Dordrecht legt in deze periode het accent op het vergroten van het vertrouwen tussen stadsbestuur en inwoners door:

- mogelijkheden voor burgerparticipatie en dialoog te versterken;
- tevredenheid van participanten te vergroten;
- in te zetten op actief burgerschap en medeverantwoordelijkheid
- in te zetten op transparante communicatie en informatie.

Intern wil Dordrecht burgerparticipatie beter borgen door goede ervaringen meer structureel vast te houden en uit te wisselen.

Accenten in ontwikkelambities:

Realisatiekracht en democratie

Wat kunnen andere gemeenten leren van Dordrecht?

Dordrecht is ten opzichte van andere gemeenten ver in het borgen van burgerparticipatie in competenties. Het onderwerp maakt onderdeel van functieprofielen en werving- en selectieprocedures.

In Dordtse trajecten komt de rol van medebeslisser echter het vaakst voor. Uit de Participatiemonitor blijkt dat burgers nog weinig in de rol van medebeslisser participeren (zie hoofdstuk 3). De delegerende bestuursstijl komt met andere woorden het minst voor in de participatiepraktijken van de deelnemende gemeenten. Gemeenten die willen experimenteren met het overdragen van beslissingsbevoegdheid aan burgers kunnen in Dordrecht wellicht interessante lessen ophalen.

2.4: Groningen



Groningen heeft de ambitie om minder vanuit het stadhuis te besturen, maar dit steeds vaker, eerder en gezamenlijk met burgers te doen. Door zeggenschap te delen, hoopt Groningen de betrokkenheid van burgers te vergroten. Daar waar belangen moeten worden afgewogen, wil Groningen openheid en transparantie bieden.

Intern wil Groningen burgerparticipatie sterker verankeren in reguliere werkwijzen en de kennis en expertise bij medewerkers vergroten. Centrale vraag is daarnaast hoe digitale vormen van burgerparticipatie en social media goed kunnen worden benut.

Accenten in ontwikkelambities:

Realisatiekracht en professionele vormgeving

Wat kunnen andere gemeenten leren van Groningen?

Groningen krijgt van participanten de beste waardering als het gaat om goed verwachtingenmanagement (zo spreekt 60% van heldere inhoudelijke kaders en 50% van heldere spelregels). De Participatiemonitor laat zien dat gemeenten en burgers over het algemeen heel constructief samenwerken, maar dat verwachtingenmanagement nog aandacht vraagt (zie hfdst. 3). Voor andere gemeenten kan leerzaam zijn om na te gaan waarin de Groningse aanpak zich onderscheidt.

Groningen krijgt tevens de beste waardering op het punt van maatwerk: Groningen slaagt er goed in om passende werkvormen te kiezen waarin participanten hun ei goed kwijt kunnen (72% oordeelt hier positief of zeer positief over).

2.5: Haarlemmermeer



Haarlemmermeer wil inwoners en vertegenwoordigende partijen in een vroegtijdig stadium betrekken met oog op draagvlak. In iedere situatie zoekt de gemeente naar maatwerk en maakt hierover afspraken via een participatieconvenant.

Accenten in ontwikkelambities:

Professionele vormgeving

Wat kunnen andere gemeenten leren van Haarlemmermeer?

Haarlemmermeer zet intern participatieambassadeurs in die projectleiders en beleidsmedewerkers ondersteunen bij het doordenken en ontwerpen van participatieprocessen. Een interessante werkwijze voor andere gemeenten die de borging van burgerparticipatie verder willen versterken.

Haarlemmer scoort hoog in het planmatig aanpakken van burgerparticipatie (aan 76% van de geëvalueerde participatietrajecten ging een participatieplan vooraf). De zorgvuldige voorbereiding wordt herkend en positief beoordeeld door participanten.

2.6: Hof van Twente



Hof van Twente is bezig met de ontwikkeling van een participatienota. Er gebeurt al heel veel op het vlak van burgerparticipatie, maar is behoefte aan een duidelijke visie, meer structuur en een eenduidige werkwijze die goed wordt ingebed in de reguliere werkprocessen van de ambtelijke organisatie. De raad op een zinvolle manier betrekken bij participatieprocessen is een specifiek speerpunt. Hof van Twente onderzoekt tevens hoe social media kan worden ingezet in het kader van burgerparticipatie.

Accenten in ontwikkelambities:

Democratie en kwaliteit van samenwerking

Wat kunnen andere gemeenten leren van Hof van Twente?

Hof van Twente heeft aanzienlijke stappen gezet als het gaat om het betrekken van de raad bij burgerparticipatie. De raad was bij een groot aantal participatietrajecten betrokken als procesbewaker. Raadsleden hadden bovendien in allerlei trajecten een actieve rol als bijvoorbeeld waarnemer, discussiedeelnemer of discussieleider. Leerzaam voor andere gemeenten die de rol van de raad willen versterken.

Uit de Participatiemonitor blijkt dat burgerparticipatie nog maar een bescheiden bijdrage levert aan het sneller en slagvaardiger realiseren van maatschappelijke opgaven en het boeken van tijdswinst. Hof van Twente boekt op dit vlak de beste resultaten: bij 33% van de geëvalueerde trajecten heeft burgerparticipatie bijgedragen aan snelheid. Gemeenten kunnen zich tot Hof van Twente wenden voor inzicht in succesfactoren.

2.7: Houten



Houten wil inwoners serieus nemen en constructief met hen samenwerken. Het is een speerpunt om Houtenaren in een vroegtijdig stadium te betrekken bij het maken en uitvoeren van gemeentelijke plannen. Houten wil het maatwerk versterken en ervoor dat iedere doelgroep op een juiste en stimulerende manier wordt betrokken. Daarnaast wil de gemeente nadrukkelijker aansluiten bij wat er gebeurt en initiatieven van burgers faciliteren.

Accenten in ontwikkelambities:

Realisatiekracht en professionele vormgeving

Wat kunnen andere gemeenten leren van Houten?

De raad van Houten speelt een actieve rol bij burgerparticipatie: raadsleden gaan binnen participatietrajecten relatief vaak zelf de discussie aan met burgers. Leerzaam voor gemeenten die zoeken naar mogelijkheden om raadsleden een actievere rol te geven bij burgerparticipatie. De participatietrajecten in Houten springen eruit wat betreft planmatige aanpak en de kwaliteit van de interactie. Houten krijgt de hoogste waardering van participanten als het gaat om een open en constructieve interactie tussen gemeente en burgers.

2.8: Oisterwijk



Oisterwijk zet in op een cultuuromslag en streeft naar een gemeentebestuur dat ruimte biedt aan burgers en hen in staat stelt zelf verantwoordelijkheid te nemen voor hun directe leefomgeving. De gemeente wil burgers aan de voorkant van beleidsprocessen betrekken om kennis en kunde in de samenleving te benutten, draagvlak voor gemeentelijk beleid te creëren en formele procedures zoveel mogelijk te voorkomen. Verbetering van het onderhoud van de openbare ruimte is een specifiek speerpunt. Oisterwijk wil bewoners actief betrekken bij de totstandkoming van beeldbestekken per wijk. Oisterwijk verkent daarnaast de mogelijkheden om een digipanel in te richten.

Accenten in ontwikkelambities:

Realisatiekracht en kwaliteit van samenwerking

Wat kunnen andere gemeenten leren van Oisterwijk?

In Oisterwijk heeft naar verhouding de meeste trajecten geëvalueerd die via duurzame en langlopende verbanden lopen (tegenover burgerparticipatie via tijdelijke projecten). Oisterwijk had van alle deelnemers het hoogste gemiddelde rapportcijfer (7,2) en heeft in die zin dus de meest tevreden participanten.

2.9: Teylingen



Teylingen wil de kennis en kunde van bewoners, bedrijven en organisaties beter benutten, eigen initiatief stimuleren en faciliteren en tegelijkertijd als gemeente slagvaardig knopen kunnen doorhakken en belangen kunnen afwegen als dat nodig is. Teylingen heeft hiervoor in 2011 een participatiebeleid vastgesteld en wordt aan de hand van pilotprojecten en interne trainingen gewerkt aan de borging van participatie in de interne organisatie.

Accent in ontwikkelambities:

Kwaliteit van samenwerking

Wat kunnen andere gemeenten leren van Teylingen?

Twitter wordt nog relatief weinig gebruikt door de 11 deelnemende gemeenten. Teylingen heeft echter al behoorlijk veel ervaring opgedaan en lijkt op kop te liggen. Leerzaam voor andere gemeenten op welke wijze Teylingen twitter inzet bij burgerparticipatie.

Teylingen krijgt de hoogste waardering van participanten als het gaat om een open houding (88% van de participanten is hier positief of zeer positief over). Vallen er wellicht bijzondere zaken op in de competenties van projectleiders en beleidsmedewerkers die de interactie met burgers aan gaan?

2.10: Tilburg



Tilburg streeft naar zichtbaar en betrokken bestuur in de gehele stad en in de wijken. Het streven is om in deze periode te experimenteren met nieuwe vormen van interactie, participatie en besluitvorming door burgers op wijk- en buurniveau. Geen participatie omdat het moet, maar alleen is dit meerwaarde heeft voor alle betrokkenen. Kernwaarden zijn vertrouwen en transparante communicatie. Tilburg zet in op het verbreden en verankeren van deze manier van denken en werken in de hele organisatie.

Accenten in ontwikkelambities:

Realisatiekracht

Wat kunnen andere gemeenten leren van Tilburg?

Tilburg is naar verhouding ver met het borgen van burgerparticipatie in competenties: er is veel aandacht voor burgerparticipatie in functioneringsgesprekken en werving- en selectieprocedures. In Tilburg lijkt vroege betrokkenheid van burgers het meest gemeengoed (hiervan is naar schatting bij 60 tot 80% van de onderwerpen sprake).

2.11: Vlaardingen



Gemeente Vlaardingen

Vlaardingen wil met burgerparticipatie de kwaliteit van beleid en plannen vergroten, draagvlak creëren, initiatieven van burgers stimuleren en faciliteren en de afstand tussen burger en overheid verkleinen. Vlaardingen organiseert burgerparticipatie in gemeentebrede projecten en via leefbaarheidsplatforms in het kader van gebiedsgericht werken. De gemeente heeft de slag gemaakt van leren en uitproberen naar structureel doen.

Daartoe wil Vlaardingen de hele organisatie laten kennis maken met de werkwijze en zorgen voor blijvende aandacht voor het onderwerp. Vlaardingen wil daarnaast graag effecten van burgerparticipatie meten en nadere aandacht besteden aan het betrekken en bereiken van specifieke doelgroepen zoals jongeren en allochtonen.

Accenten in ontwikkelambities:

Realisatiekracht en kwaliteit van samenwerking

Wat kunnen andere gemeenten leren van Vlaardingen?

De Participatiemonitor geeft zicht op de hulpmiddelen die projectleiders en beleidsmedewerkers gebruiken om participatie vorm te geven. In Vlaardingen worden gemeentelijke handreikingen rond burgerparticipatie naar verhouding het intensiefst gebruikt. Voor gemeenten die bezig zijn met borging en inbedding van burgerparticipatie in de organisatie kan het leerzaam zijn om te zien hoe Vlaardingen het gebruik van de eigen handreikingen bevordert.

In Vlaardingen zien we naar verhouding het vaakst vroegtijdige betrokkenheid van de raad (in 29% van de gevallen). Hoe zet Vlaardingen hierop in en hoe werkt deze vroege betrokkenheid van de raad in de praktijk uit?

Vlaardingen krijgt van participanten de hoogste waardering van participanten als het gaat om de bijdrage van burgerparticipatie aan het bundelen van krachten (83%).

2.12: Utrecht



Gemeente Utrecht

Utrecht streeft ernaar belanghebbenden zo vroeg mogelijk te betrekken en daarbij effectief en slagvaardig te werk gaan. Speerpunt is om voor de raad beter zichtbaar te maken hoe participatie vorm krijgt en wat het oplevert. De gemeente wil de Utrechtse Participatiestandaard verrijken door naar de achterkant van de participatieladder te kijken en invloedsmogelijkheden voor burgers te verbinden met verantwoordelijkheden.

Utrecht zet in op een vernieuwend initiatievenbeleid en de samenleving meer als partner en facilitator tegemoet treden. Laatste speerpunt is het vorm en inhoud geven aan digitale communicatie en de inzet hiervan in participatieprocessen.

Accenten in ontwikkelambities:

Realisatiekracht en professionele vormgeving

Wat kunnen andere gemeenten leren van Utrecht?

In Utrecht lijkt vroege betrokkenheid van burgers het meest gemeengoed (hiervan is naar schatting bij 60 tot 80% van de onderwerpen sprake). In Utrecht heeft van alle deelnemende gemeenten de beste interne voorzieningen voor informatie-uitwisseling en ondersteuning rond burgerparticipatie (bekend is Participedia). Zeer leerzaam voor gemeenten die op zoek zijn naar goede instrumenten voor borging van burgerparticipatie. Evenals Almere heeft Utrecht al veel ervaring opgedaan met het faciliteren van burgerinitiatieven vanuit de diverse wijkbureaus in Utrecht. Een groot aantal van deze initiatieven zijn ook geëvalueerd met de Participatiemonitor. Een kijkje in de keuken kan zeer leerzaam zijn voor gemeenten die ook inzetten op het faciliteren en stimuleren van initiatief uit de samenleving.

Hoofdstuk 3

3.1: Inleiding

Een groot deel van de ruim 100 indicatoren waar de deelnemende gemeenten op zijn beoordeeld, zijn afkomstig uit de Participatiemonitor. Hiermee hebben betrokken medewerkers én participanten individuele participatietrajecten geëvalueerd. De Participatiemonitor heeft een schat aan informatie opgeleverd. Met behulp van statistiek kunnen we deze rijkdom ontsluiten en inzicht krijgen in de enorme diversiteit van de geëvalueerde trajecten qua aanpak en resultaten en vooral ook wat wel én niet werkt. Dergelijke analyses spreken nooit voor zich. We vertalen de analyses daarom zoveel mogelijk in lessen en voorzien deze direct van vragen voor discussie, experimenteren en nader onderzoek? als uitnodiging om in de praktijk aan de slag te gaan. Ter inspiratie wijzen we bij iedere les ook op concrete voorbeeldtrajecten die deelnemende gemeenten hebben geëvalueerd.

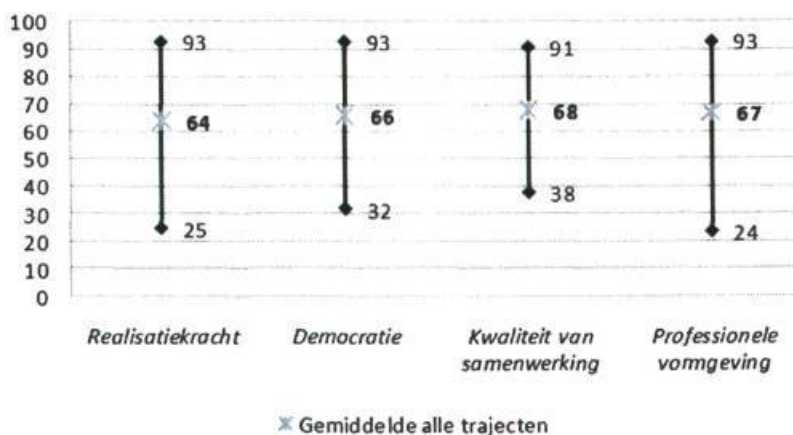
3.2: Een eerste indruk van de participatiepraktijk van deelnemers

Burgerparticipatie is wijdverbreid en bestrijkt het hele gemeentelijke werkveld

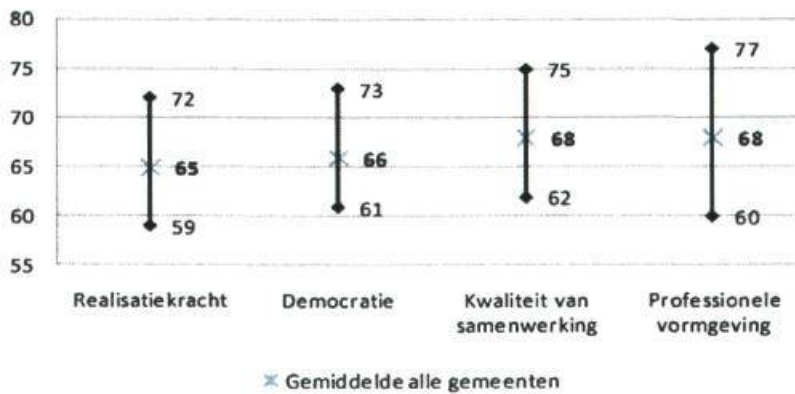
Gemeenten hebben samen een kleine 250 participatietrajecten geëvalueerd. Hiervoor zijn enquêtes verstuurd naar circa 3000 bewoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties, waarvan er 1100 ingevuld zijn terugkomen. Burgerparticipatie blijkt plaats te vinden over het hele gemeentelijke werkveld: van lokaal arbeidsmarktbeleid en economie tot milieu en duurzaamheid, van ruimtelijke ordening en openbare werken tot onderwijs en kunst en cultuur. Burgerparticipatie vindt ook op alle niveaus plaats: in straten, buurten, wijken, op gemeentelijk niveau en op intergemeentelijk niveau. Veruit de meeste trajecten hebben betrekking op vraagstukken in de fysieke leefomgeving van burgers op het wijk- en buurtniveau.

Deelnemende gemeenten zetten in op leren en ontwikkelen!

De geëvalueerde trajecten lopen enorm uiteen in kwaliteit. Ieder traject krijgt een score tussen 0 en 100 op ieder van de vier kwaliteitsmaatstaven. Onderstaande figuur laat zien dat gemeenten succesvolle én minder succesvolle trajecten hebben geëvalueerd. Dit laat zien dat iedere gemeente best-practices en worst-practices kent en in eigen huis veel kan leren van eigen trajecten. Die enorme diversiteit maakt ook het ook moeilijk te bepalen welke gemeente 'de beste' is. Het laat daarnaast ook zien dat gemeenten **willen leren** en vol inzetten op het professionaliseren van hun participatiepraktijk. Ze hadden er immers ook voor kunnen kiezen alleen succesvolle trajecten te evalueren.



De volgende figuur laat zien binnen welke bandbreedte de gemiddelde scores van 11 deelnemende gemeenten vallen. De onderlinge verschillen zijn een stuk kleiner dan in de vorige figuur, maar er is toch nog sprake van behoorlijke verschillen in prestaties op de vier kwaliteitsmaatstaven. Dat betekent dat gemeenten niet alleen in eigen huis van hun eigen trajecten kunnen leren, maar ook van elkaar.



De scores van de gemeente Groningen

Realisatiekracht	72
Democratie	73
Kwaliteit van samenwerking	75
Professionele vormgeving	73

Gemeenten geven participatietrajecten professioneel vorm, maar wat is een passende rol voor de raad?

Gemeenten hebben veel aandacht voor de professionele vormgeving van trajecten. Iedereen kent de gevleugelde uitspraak dat burgerparticipatie maatwerk vraagt. De voorbereiding die dat vraagt, zien we in veel participatietrajecten terug. Bij ruim de helft (55%) van de trajecten is er een plan voor de aanpak van participatie opgesteld en ook blijkt er ruime aandacht voor het in kaart brengen van actoren en belangen (63%). Projectleiders en beleidsmedewerkers zijn zich bewust van het belang van toewijding en betrokkenheid van management, college en raad en deze betrokkenheid wordt in tweederde van de gevallen (65%) ook gestimuleerd en georganiseerd.

De rol van de raad vraagt meer aandacht. Als de raad bevoegd is en het onderwerp politiek relevant, dan past het dat de raad ook regie neemt op een dossier en in een vroegtijdig stadium in beeld is. Dan past het dat de raad ook gaat over de aanpak van burgerparticipatie en een actieve rol speelt. Een actieve rol van de raad ligt minder voor de hand (of kan juist contraproductief werken) bij onderwerpen die door het college of zelfs helemaal ambtelijk kunnen worden afgedaan. Maar bij 44% van de trajecten was de rol van de raad vanuit bovengenoemde redenering passend. Bij maar een kwart van de onderwerpen waar de raad echt ook over gaat, stelde de raad vooraf een participatieplan vast. Een belangrijke les is dat bij de voorbereiding van participatietrajecten beter meer bewustzijn nodig is van de rol van de raad en de impact die betrokkenheid van de raad kan hebben op het verloop en de uitkomsten van het traject.

Voorbeelden ter inspiratie

Woningbouwproject Langeveld Sassenheim, gemeente Teylingen
 Sociaal kwetsbaren - plan van aanpak Maatschappelijke Opvang

Vragen voor discussie, experimenteren en nader onderzoek

Is het inderdaad zo dat gemeenteraden te weinig een rol hebben in het bepalen van de aanpak van burgerparticipatie bij belangrijke dossiers? Zo ja, hoe komt dat?
 Wat levert commitment van de raad voor de aanpak van burgerparticipatie in de praktijk eigenlijk op? Gemeenteraden hebben al ontzettend druk. Is het wenselijk dat raadsleden in participatietrajecten ook een actieve rol spelen? Kan die verder gaan dan alleen mee kijken?

Gemeenten en burgers werken constructief samen. Verwachtingenmanagement blijft hierbij achter

Gemeenten én burgers zijn positief over hun onderlinge samenwerking. Ook op dit punt zien we minder voorbeelden, maar in opvallend veel trajecten vinden zowel gemeenten als burgers de interactie open en constructief, ervaren ze wederzijds een open houding, zijn de omgangsvormen prettig en bouwen ze ook echt iets op. Burgers voelen zich vaak serieus genomen en goed ondersteund vanuit de gemeente. Het oordeel van burgers over verwachtingenmanagement, duidelijkheid over gemeentelijke kaders en spelregels in de samenwerking zijn beduidend minder positief. De les die we hieruit dat verwachtingenmanagement blijvend om aandacht vraagt.

Voorbeelden ter inspiratie

Ondernemersprijs, gemeente Oisterwijk
Filmwijk Schoon, gemeente Almere

Vragen voor discussie, experimenteren en nader onderzoek

Blijkbaar schiet heldere communicatie over de samenwerking er tijdens de samenwerking nogal eens bij in. Hoe erg is dat eigenlijk?

Zijn er wellicht situaties waarin het scherp slijpen op kaders, rollen en verantwoordelijkheden de samenwerking en goede resultaten juist lijken te hinderen?

Burgerparticipatie extra uitdagend bij politiek gevoelige onderwerpen

Bij politiek gevoelige onderwerpen blijkt het lastiger om met burgerparticipatie goede resultaten te behalen dan met minder spannende onderwerpen. Veel professionals zullen het herkennen: bij trajecten die de belangen van burgers direct raken (bijvoorbeeld bij ruimtelijke projecten) is vaak sprake van belangentegenstellingen en -conflicten, neemt de kans op 'nimby-gedrag' toe en is het voor een gemeente extra uitdagend om burgerparticipatie in goede banen te leiden. De realisatiekracht van dit soort trajecten is significant lager dan van minder gevoelige trajecten. Participanten geven aan dan minder van inbreng terug te zien en ervaren gemaakte belangenafwegingen als minder zorgvuldig. Les is dat de inrichting en begeleiding van dit gevoelige participatietrajecten extra aandacht vragen.

Voorbeelden ter inspiratie

Beheergroep Hostel Amnesty Internationalweg, gemeente Dordrecht
Transitie Peuterspeelzalen, gemeente Hof van Twente

Vragen voor discussie, experimenteren en nader onderzoek

Wat vraagt het van de gemeente om adequaat met dit soort situaties om te gaan?

Wat vraag je als gemeente aan burgers die meedoen? Wat verwacht je van hen?

Wat zijn zinvolle spelregels en zinvolle werkvormen? Iedereen aan één tafel of juist niet?

En hoe zorg je ervoor dat je zelf niet 'kop van jut' wordt?

Gaat zorgvuldigheid hand in hand met snelheid?

Een veel gehoorde redenering en overtuiging bij gemeenten is dat investeren in een goede samenwerking aan de voorkant van beleidsprocessen en projecten lange bezwaar- en beroepsprocedures aan de achterkant voorkomt. Op die manier zorgt burgerparticipatie niet alleen voor een zorgvuldige belangenafweging, maar ook voor snellere realisatie van maatschappelijke opgaven. In ander onderzoek spreken wij vaak projectleiders die hier concrete voorbeelden van kunnen noemen. De Participatiemonitor laat hiervan echter erg weinig voorbeelden zien. Zo'n 20% van de betrokken projectleiders geeft aan dat burgerparticipatie een bijdrage heeft geleverd aan een snellere realisatie van de opgave. Een ruime meerderheid (63%) ziet geen verschil: geen versnelling, maar ook geen vertraging.

Voorbeelden ter inspiratie

Herinrichting Westhavenplaats, gemeente Vlaardingen
Bewonersinitiatief Opera op station Overvecht, gemeente Utrecht

Vragen voor discussie, experimenteren en nader onderzoek

Wat is hier aan de hand? Waarom zorgt burgerparticipatie nog onvoldoende voor snellere realisatie van maatschappelijke opgaven?

Is versnelling überhaupt realistisch? Zo ja, onder welke voorwaarden dan? Of kun je hooguit spreken van het voorkomen van vertraging?

3.3: Lessen over resultaten. Wat werkt wel en niet?

E-participatie maakt zijn belofte nog niet waar

E-participatie is in opmars. Gemeenten zijn volop aan het experimenteren met digitale kanalen om burgerparticipatie te organiseren. In 35% van de geëvalueerde trajecten is dit aan de orde.

Voorbeelden zijn online discussiefora, het inrichten van een Facebookpagina, discussie via LinkedIn of Twitter of het gebruik van Google-maps om problemen in de leefomgeving aan te kunnen geven.

E-participatie maakt zijn belofte nog niet waar: participatietrajecten met e-participatie laten gemiddeld gezien dezelfde resultaten zien als trajecten met alleen 'traditionele' vormen van burgerparticipatie.

E-participatie leidt vooralsnog niet tot meer creatieve ideeën, het bereiken van nieuwe doelgroepen of het vergroten van draagvlak. Een les zou kunnen zijn dat e-participatie geen wondermiddel is en succesvolle toepassing slimmere en beter doordachte inzet vraagt.

Voorbeelden ter inspiratie

Kastanjes op de Singels, gemeente Groningen

Parkeren Stadspolders, gemeente Dordrecht

Vragen voor discussie, experimenteren en nader onderzoek

Wat is precies de belofte van e-participatie? Welke meerwaarde kunnen we verwachten, welke nadrukkelijk niet?

Wat zijn succesvolle en beproefde tools?

Wat zijn voorwaarden voor succesvolle toepassing van die tools? In welke situaties werken ze wel en in welke niet?

Hoe combineer je e-participatie op een zinvolle manier met meer traditionele participatievormen?

Constructief samenwerken loont!

Er is vanuit de rijke ervaring die gemeenten met burgerparticipatie hebben opgedaan en vanuit onderzoek al veel bekend over wat werkt en wat niet. Wat succes- en faalfactoren zijn. Wat een goed participatieproces maakt en breekt. Uit statistische analyses blijkt dat constructieve samenwerking tussen overheid en burgers loont: kwaliteit van samenwerking bepaalt in een belangrijke mate de resultaten van burgerparticipatie in termen van realisatiekracht. Professionele vormgeving helpt daarbij, maar is niet noodzakelijk.



Bovenstaande figuur geeft de verbanden tussen de vier kwaliteitsmaatstaven schematisch weer. Als we nader inzoomen op de verschillende onderdelen van kwaliteit van samenwerking, dan blijken elementaire dingen de doorslag te geven: goed verwachtingenmanagement over en weer, elkaar serieus nemen, tijdig communiceren en toezeggingen nakomen zijn in sterke mate bepalend voor zowel realisatiekracht als democratie.

Voorbeelden ter inspiratie

Klankbordgroep Jongerenaccommodatie Floriande, gemeente Haarlemmermeer

Award Stedelijke Distributie, gemeente Utrecht

Vragen voor discussie, experimenteren en nader onderzoek

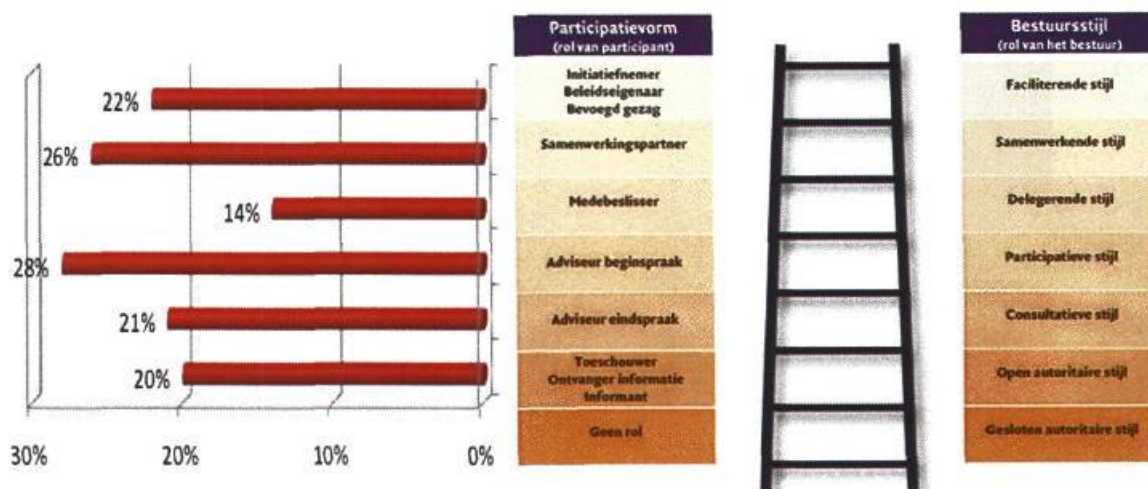
Hoe werkt het nu precies? Wat is het werkend mechanisme?

Wat zijn sleutelfactoren voor succesvolle samenwerking en werken deze in iedere situatie?

Kunnen we gezamenlijk kennis opbouwen over deze sleutelfactoren en werken aan een professionele standaard voor burgerparticipatie?

Hoe hoger op de participatieladder, hoe beter...? Invloed en verantwoordelijkheid afstaan en delen werkt!

Binnen de meest gemeenten zal het credo 'hoe hoger op de participatieladder, hoe beter' niet worden onderschreven. Welke trede(n) van de participatieladder aan de orde zijn, is in iedere situatie anders en hangt af onder meer van de doelen van participatie, de beschikbare beleidsruimte, de houding van partijen en bereidheid om samen te werken. De praktijk laat echter zien dat in trajecten die hoger op de participatieladder zitten meer wordt bereikt: trajecten waarin burgers vooral initiatiefnemer, samenwerkingspartner of medebeslisser zijn, scoren hoger op realisatiekracht en democratie. Trajecten waarin burgers adviseur eindspraak zijn of alleen informatie ontvangen, hebben lagere resultaten.



Bovenstaande figuur laat zien hoe vaak de verschillende treden van de participatieladder in de geëvalueerde trajecten voorkomen. Burgers zijn nog het vaakst adviseur van de gemeente (in een vroegtijdig stadium). De rol van samenwerkingspartner komt ook vaak voor: het gaat dan veelal over trajecten waarin maatschappelijke organisaties en ketenpartners participeren. De burger als initiatiefnemer lijkt in opmars en de burger als medebeslisser komt nog relatief weinig voor. Op basis van dit gegeven is het zinvol dat gemeenten vanuit hun eigen situatie nagaan of zij systematisch hogere treden op de participatieladder zouden kunnen opzoeken.

Voorbeelden ter inspiratie
 Bestuurlijk experiment samenwerking Broekpolder, gemeente Vlaardingen
 Buurtpreventieteam Danswijk, gemeente Almere

Vragen voor discussie, experimenteren en nader onderzoek

Invloed delen loont blijkbaar, maar hoe werkt het precies?

Bij welke onderwerpen werkt een faciliterende stijl? Bij welke nadrukkelijk niet? Wat zijn cruciale voorwaarden die ervoor zorgen dat het werkt?

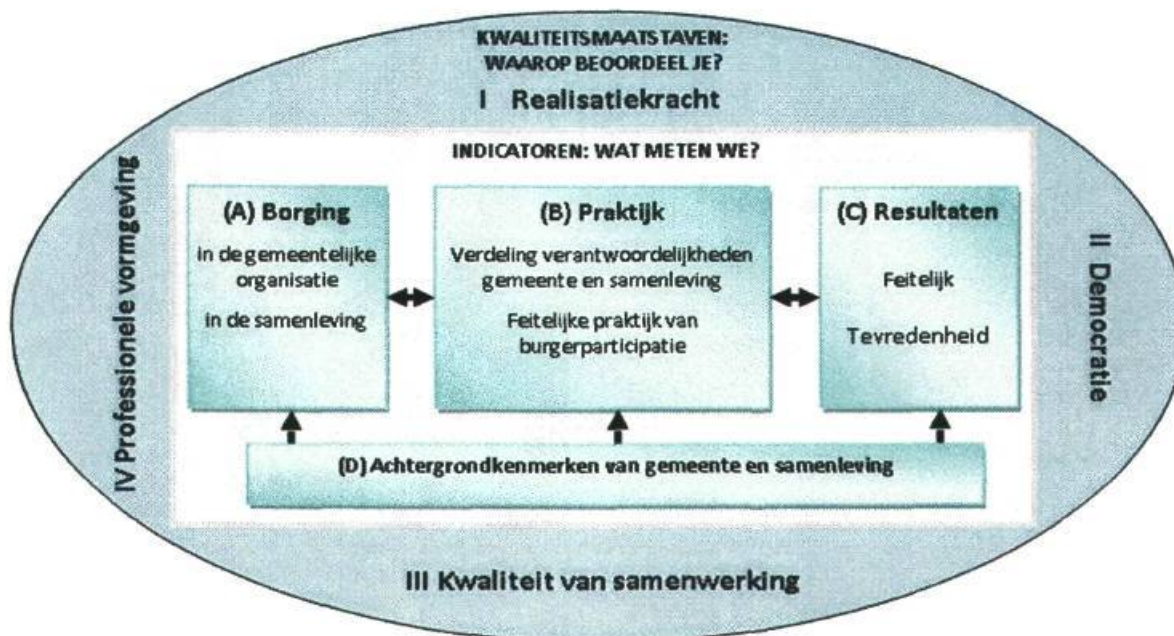
Kijkend naar de eigen situatie: zijn er mogelijkheden om vaker hogere treden op de ladder op te zoeken? Is er in die zin sprake van onderbenutting?

In het verlengde hiervan: meebeslissen komt relatief weinig voor, hoe komt dat? Zijn de mogelijkheden dit uit te breiden?

Hoofdstuk 4: Overzicht benchmarkindicatoren

4.1: Inleiding

De Benchmark Burgerparticipatie is opgebouwd uit een groot aantal indicatoren die iets zeggen over de praktijk en resultaten van burgerparticipatie op het niveau van een hele gemeente. De indicatoren zijn logisch geordend in een aantal hoofd- en subcategorieën. Onderstaande figuur laat de opbouw van deze categorieën zien.



De opbouw bestaat uit vier blokken:

A: Borging: de voorwaarden en voorzieningen die binnen de gemeentelijke organisatie aanwezig om de kwaliteit van burgerparticipatie te borgen. Het gaat om structuren, procedures, afspraken en regelingen gericht op borging in de organisatie en competenties van mensen.

B: Praktijk: wat brengt een gemeente feitelijk tot stand op het gebied van burgerparticipatie? Op welke manieren participeren burgers? Langs welke kanalen? En in welke rol? Onder deze noemer komt ook aan de orde hoe een gemeente aan kijkt tegen de verdeling van verantwoordelijkheden tussen de gemeente en burgers?

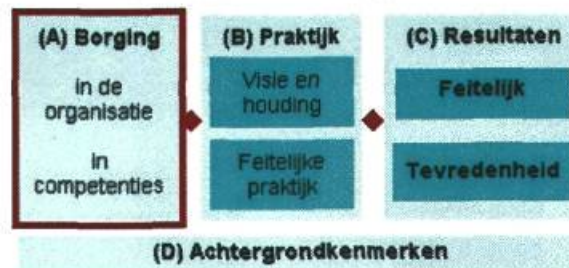
C: Resultaten: de resultaten die die praktijk oplevert. Het gaat om meer inhoudelijke resultaten als de beter beleid, een hoger ambitieniveau of het delen van verantwoordelijkheid én meer procesmatige resultaten als draagvlak, invloed en betrokkenheid. Ook tevredenheid van participanten, raads- en collegeleden en ambtenaren komt hier naar voren.

D: Achtergrondkenmerken: wat zijn de kenmerken van gemeenten die aan de benchmark meedoen (en de samenleving waar ze onderdeel van uit maken)? Helpen die ons verschillen in borging, praktijk en resultaten te begrijpen?

In dit hoofdstuk komen alle **totaalscores** op alle indicatoren uit deze blokken systematisch aan de orde. Per hoofd- en subcategorie ontstaat zo een beeld van `de stand der dingen` in de gemeenten die het afgelopen jaar aan de Benchmark Burgerparticipatie hebben meegedaan. De deelnemende gemeenten kunnen in hun gepersonaliseerde jaarrapport direct hun eigen scores aflezen en deze afzetten tegen de totaalscores.

4.2: A - Borging - Inbedding in de organisatie

- Beleidskader burgerparticipatie
- Sturing en controle
- Leren en ontwikkelen
- Kanalen voor participatie



Beleidskader burgerparticipatie

Vrijwel alle deelnemende gemeenten hebben een formeel vastgesteld beleidskader voor burgerparticipatie (91%, uw antwoord: Ja). In de beleidskaders komen dezelfde bouwstenen voor: ze bevatten een eenduidige definitie van het begrip burgerparticipatie, een kader of methode om de mate en aanpak van participatie te bepalen en geven ook spelregels en kwaliteitscriteria voor burgerparticipatie.

De gemeenten onderscheiden zich wel in de mate waarin de rolverdeling tussen raad, college en ambtelijke organisatie is uitgewerkt. 50% van de gemeenten heeft dit uitgewerkt (uw antwoord: Ja).

Sturing en controle

De coalitieprogramma's van vrijwel alle deelnemende gemeenten besteden aandacht aan burgerparticipatie (91%, uw antwoord: Ja). Dit wordt vervolgens ook vertaald in de specifieke doelen in de programmabegroting en er wordt ook verantwoording over afgelegd.

Binnen de meeste gemeenten is aandacht voor burgerparticipatie geborgd in formats van projectplannen (73%, uw antwoord: Ja). Borging in formats voor raads- en collegevoorstellen blijft hierbij iets achter. Dit is het geval bij 45% van de gemeenten (uw antwoord: Ja).

Leren en ontwikkelen

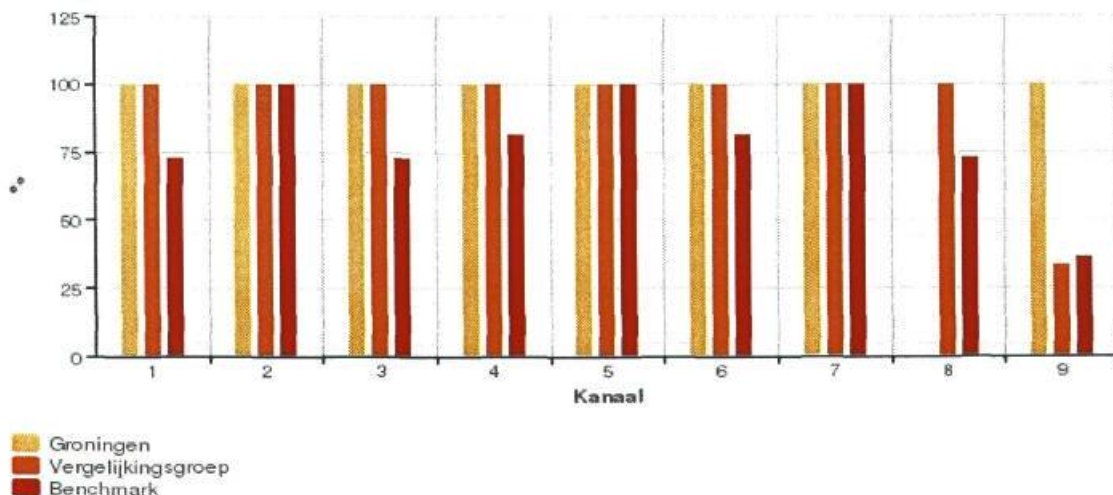
Binnen een meerderheid van de gemeenten bestaan geen vaste afspraken om participatieprocessen te evalueren (64%). Bij 36% geldt een dergelijke afspraak op een aantal beleidsterreinen.

Alle gemeenten op één na hebben één of meer voorzieningen om good- en bad-practices op het gebied van burgerparticipatie uit te wisselen. Veel gemeenten organiseren periodiek intervisie (64%) of hebben een interne pool met procesbegeleiders of participatiecoaches (45%).

Kanalen voor burgerparticipatie

Burgerparticipatie kan via verschillende kanalen plaatsvinden. Wat opvalt, is dat ondersteuning bij het organiseren van een Eigen Kracht Centrale weinig voorkomt (36%). Dit is een werkvorm waarbij direct betrokkenen worden gemobiliseerd voor de oplossing van een probleem of vraagstuk.

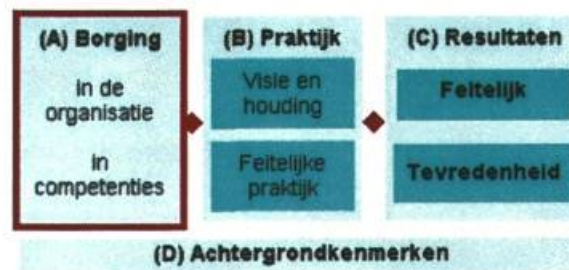
Aanwezigheid kanalen



	Kanaal	Groningen	Vergelijkingsgroep	Benchmark
1	Lidmaatschap van platforms of raden in het kader van gebiedsgericht werken of buurtbeheer.	wel	100%	73%
2	Participeren in gemeentelijke beleidsprocessen en projecten (aanpak en uitnodiging op maat).	wel	100%	100%
3	Een loket of meldpunt voor ideeën of initiatieven van burgers.	wel	100%	73%
4	Een gemeentelijk twitteraccount dat wordt gebruikt om signalen en reacties van burgers op te vangen.	wel	100%	82%
5	Spreekrecht voor burgers als onderdeel van de vergaderstructuur van de gemeenteraad.	wel	100%	100%
6	Directe contactmogelijkheid met burgemeester en/of wethouders via een spreekuur.	wel	100%	82%
7	De mogelijkheid om direct in contact te komen met verantwoordelijke ambtenaren.	wel	100%	100%
8	De mogelijkheid om een beroep te doen op buurtbemiddeling in het geval van conflicten in straten, buurten of wijken.	niet	100%	73%
9	Het organiseren van een Eigen Kracht Conferentie waarbij direct betrokkenen worden gemobiliseerd voor de oplossing van een probleem of vraagstuk.	wel	33%	36%

4.3: A - Borging - Inbedding in competenties

- competenties van de ambtelijke organisatie
- competenties van raad en college



Inbedding in competenties van de ambtelijke organisatie

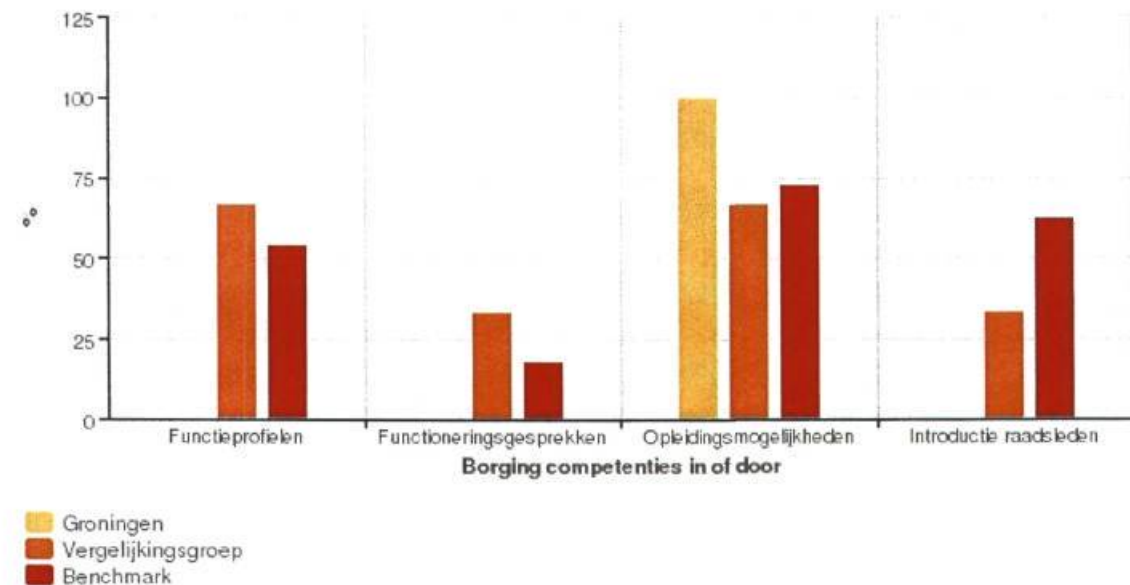
In iets meer dan de helft van de gemeenten zijn competenties die van belang zijn voor burgerparticipatie onderdeel van functieprofielen (55%). Er wordt dan ook actief geworven op medewerkers met deze competenties. Denk bijvoorbeeld aan omgevingsbewustzijn, verbindend kunnen samenwerken, kunnen luisteren en enthousiasmeren en het kunnen modereren van bijeenkomsten.

De aandacht die leidinggevenden aan deze competenties besteden in functioneringsgesprekken, blijven achter bij het vorige punt: in 2 gemeenten wordt hier ruim aandacht aan besteed, in de andere 9 in beperkte mate. De meeste gemeenten bieden medewerkers wel opleidingsmogelijkheden op het gebied van burgerparticipatie (73%).

Inbedding in competenties van Raad en College

63% van de gemeenten besteedt in een introductie- of inwerkprogramma voor raadsleden aandacht aan burgerparticipatie.

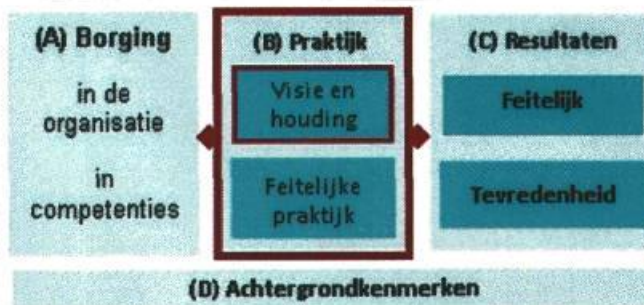
Inbedding in competenties



Borging competenties in of door	Groningen	Vergelijkingsgroep	Benchmark
Functieprofielen medewerkers	Nee	67%	55%
Ruime tot zeer ruime aandacht in functioneringsgesprekken	Er is beperkt aandacht voor	33%	18%
Opleidingsmogelijkheden	Ja	67%	73%
Introductie raadsleden	Nee	33%	63%

4.4: B - Praktijk - Visie en houding burgerparticipatie I

- Rollen en verantwoordelijkheden



Wie is verantwoordelijk voor het aanpakken van maatschappelijke opgaven - de gemeente of burgers?

Aan de hand van vier stellingen hebben gemeenten aangegeven wie er in eerste instantie verantwoordelijk zijn voor het aanpakken van maatschappelijke opgaven. Althans, wat de visie en houding hierop zijn vanuit de gemeente. Is de gemeente in eerste instantie verantwoordelijk of zijn burgers dat? De vier stellingen luiden:

- 1: Deze gemeente zoekt actief naar mogelijkheden voor co-productie met partijen uit de samenleving bij het realiseren van haar opgaven.
- 2: In deze gemeente is het traditie dat burgers zelf verantwoordelijkheid voor zaken die zij in hun leefomgeving willen realiseren.
- 3: Als maatschappelijke opgaven zich aandienen, stelt het gemeentebestuur in eerste instantie de vraag in hoeverre burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties deze op eigen kracht kunnen realiseren.
- 4: Er is goed zicht op zinvolle initiatieven en energie vanuit groepen, netwerken, verbanden, organisaties etc. die in onze gemeente bestaan.

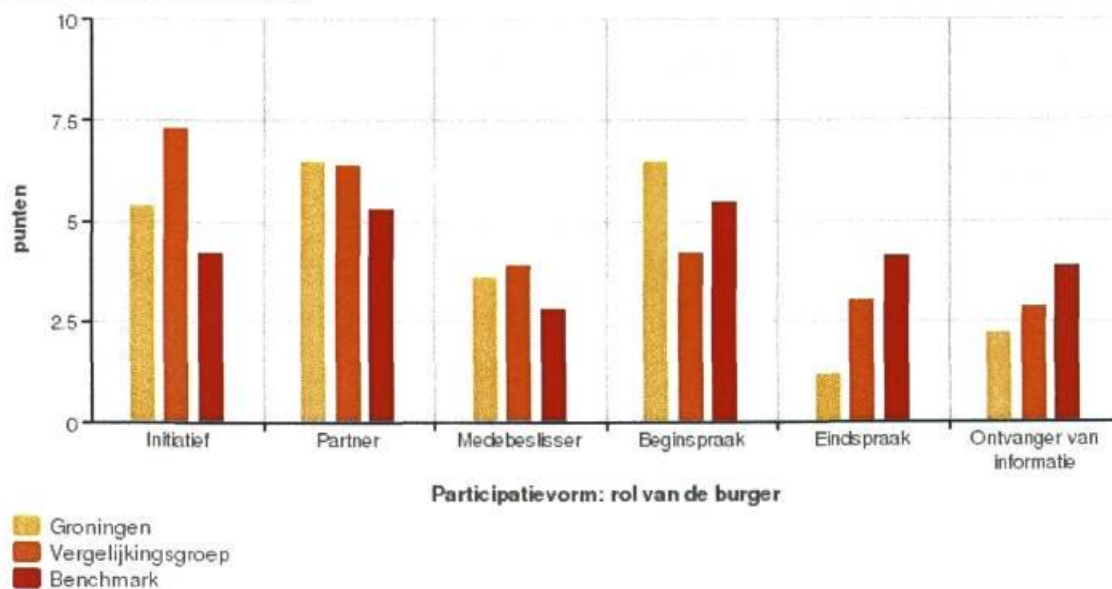
Als je de antwoorden op de stellingen samen bekijkt, blijken de 11 gemeenten redelijk dicht bij elkaar te liggen. Almere, Tilburg en Vlaardingen scoren duidelijk bovengemiddeld en leggen naar verhouding dus meer de bal bij burgers. Oisterwijk en Hof van Twente scoren benedengemiddeld en zijn als gemeenten meer geneigd eerst zelf de verantwoordelijkheid te nemen. Opvallend zijn de lage scores op de vierde stelling. Maar twee gemeenten geven aan goed of zeer goed zicht te hebben op initiatieven en energie in de samenleving.

Rollen van burgers in de praktijk: scores op de participatieladder

Er is binnen de Participatiemonitor aan medewerkers gevraagd in welke verhouding verschillende bestuursstijlen of treden op de participatieladder in de praktijk voor kwamen. Burgers participeren naar verhouding het vaakst in de rol van adviseur beginspraak, gevolgd door de rol van samenwerkingspartner. De burger als initiatiefnemer komt ook behoorlijk vaak voor, maar gemeenten verschillen hier sterk in (scores van 1,3 tot 9,4). De rol van medebeslisser komt het minst vaak voor.



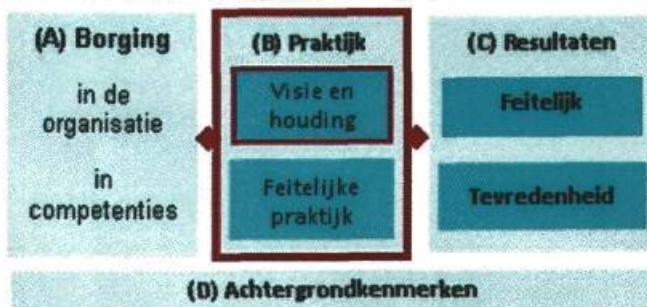
Scores op de participatieladder



Participatievorm	Groningen	Vergelijkingsgroep	Benchmark
De burger als initiatiefnemer	5,4	7	4
De burger als samenwerkingspartner	6,5	6	5
De burger als medebeslisser	3,6	4	3
De burger als adviseur beginspraak	6,5	4	5
De burger als adviseur eindspraak	1,2	3	4
De burger als ontvanger van informatie	2,2	3	4

4.5: B - Praktijk - Visie en houding van burgerparticipatie II

- Wijkbudgetten
- Burgerinitiatief



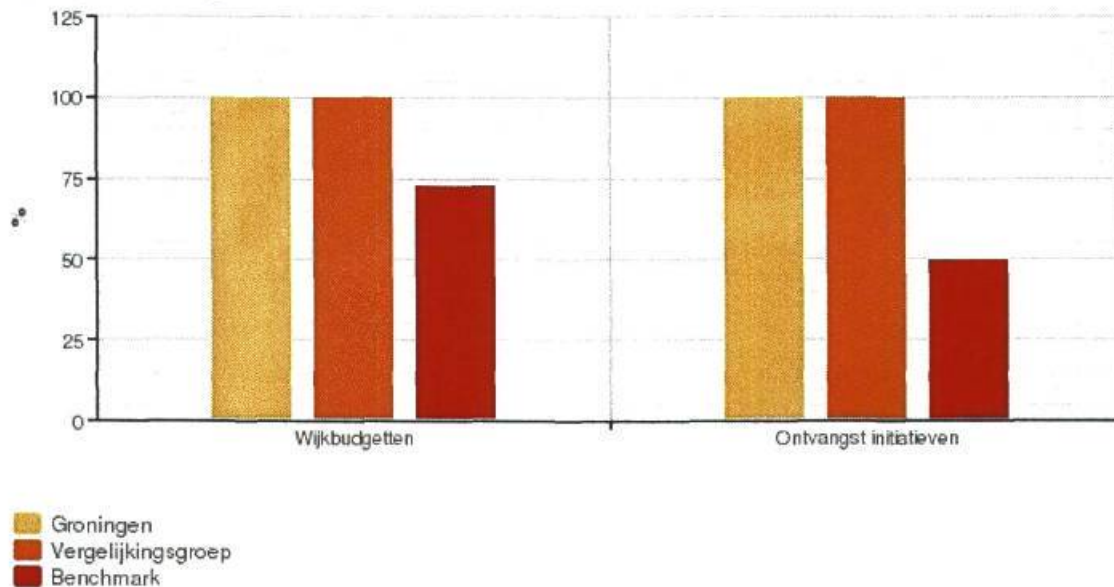
Wijkbudgetten

Een ruime meerderheid van de gemeenten heeft regelingen waarmee bewoners kunnen beschikken over budgetten om initiatieven te realiseren (73%). Op één gemeente na zijn de regelingen voor alle wijken beschikbaar.

Burgerinitiatief

Alle deelnemende gemeenten hebben een vastgestelde verordening voor het indienen van burgerinitiatieven. In de praktijk maken burgers hier zeer weinig gebruik van (in 2011 varieerde dit tussen nul en drie keer). 50 % van de deelnemende gemeenten hebben in hun organisatie een voorziening getroffen om ideeën en initiatieven van burgers die binnenkomen op te vangen, te begeleiden en op te volgen.

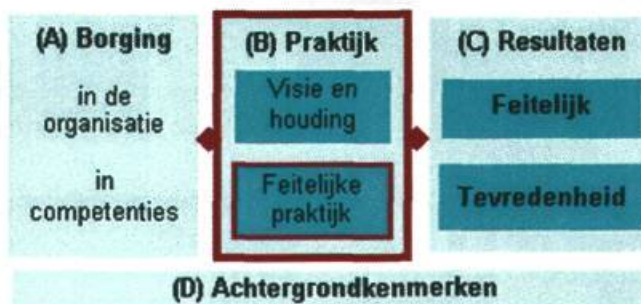
Wijkbudgetten en burgerinitiatief



Visie en houding	Groningen	Vergelijkingsgroep	Benchmark
Aanwezigheid wijkbudgetten	Ja	100%	73%
Burgerinitiatief opvolgen	Ja	100%	50%

4.6: B - Praktijk - Feitelijke praktijk van burgerparticipatie I

- Wettelijk verplichte vormen
- Participatie: wie en hoe? (benutting kanalen)



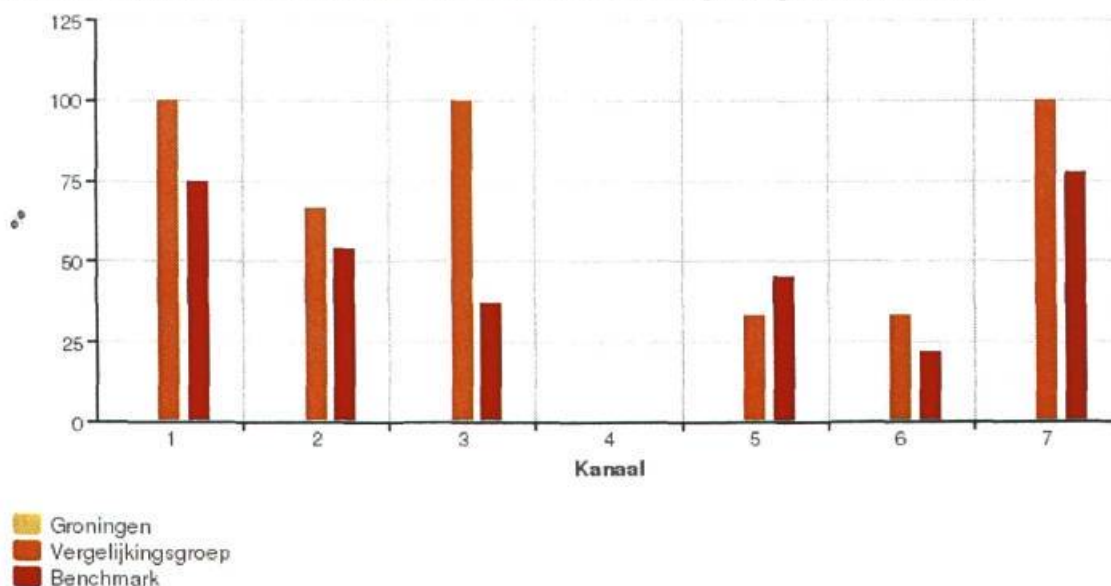
Wettelijk verplichte vormen

Gemeenten hebben aangegeven in hoeverre het samenspel met drie wettelijk verplichte cliëntenraden in het kader van de Wmo, WSW en WWB verlopen. Over het algemeen wordt de samenwerking met deze raden als constructief of zeer constructief. Twee gemeenten noemen de samenwerking met één of twee raden weinig constructief.

Participatie: wie en hoe?

Gemeenten hebben een inschatting gegeven van de mate waarin de kanalen voor participatie die er zijn feitelijk door burgers worden benut. 75% van de gemeenten met een structuur voor gebiedsgericht werken of buurtbeheer vindt dat de organen (dorpsplatforms, wijkraden etc.) goed door burgers worden benut. Een meerderheid van de gemeenten vindt dat de participatiemogelijkheden in gemeentelijke beleidsprocessen en project goed worden benut (55%). De gemeentelijke twitteraccount wordt nog nauwelijks benut door burgers (78% van de gemeenten noemt het gebruik beperkt of zeer beperkt).

Gebruik van beschikbare kanalen in ruime of zeer ruime mate door burgers (eigen score: zie tabel)



	Kanaal	Groningen	Vergelijkingsgroep*	Benchmark*
1	Lidmaatschap van platforms of raden in het kader van gebiedsgericht werken of buurtbeheer.	neutraal	100%	75%
2	Participeren in gemeentelijke beleidsprocessen en projecten (aanpak en uitnodiging op maat).	in ruime mate	67%	55%
3	Een loket of meldpunt voor ideeën of initiatieven van burgers.	neutraal	100%	38%
4	Een gemeentelijk twitteraccount dat wordt gebruikt om signalen en reacties van burgers op te vangen.	niet van toepassing**	0%	0%
5	Spreekrecht voor burgers als onderdeel van de vergaderstructuur van de gemeenteraad.	in ruime mate	33%	45%
6	Directe contactmogelijkheid met burgemeester en/of wethouders via een spreekuur.	neutraal	33%	22%
7	De mogelijkheid om direct in contact te komen met verantwoordelijke ambtenaren.	in ruime mate	100%	78%

* percentage in ruime mate en in zeer ruime mate

** sinds begin 2012 wordt het gemeentelijke @Stadsnieuws ook gebruikt om signalen van burgers op te vangen

4.7: B - Praktijk - Feitelijke praktijk van burgerparticipatie II

- Participatie: wie en hoe?
- De rol van de raad



Hoe? - typen onderwerpen en participatie

Binnen de Participatiemonitor zijn 20 verschillende beleidsterreinen benoemd. Burgerparticipatie komt op al deze beleidsterreinen voor. Circa 35% van de burgerparticipatie vindt plaats binnen vaste, langer lopende verbanden (bijvoorbeeld via gebiedsgericht werken of buurtbeheer). 65% vindt plaats op tijdelijke of projectmatige basis. Burgerparticipatie komt zowel voor op onderwerpen die binnen de gemeenten ambtelijk worden afgehandeld (gemiddeld 29%), door het college (29%) of door de raad (41%). De exacte verhouding hangt af van de participatietrajecten die iedere gemeente heeft geëvalueerd en verschilt sterk per gemeente.

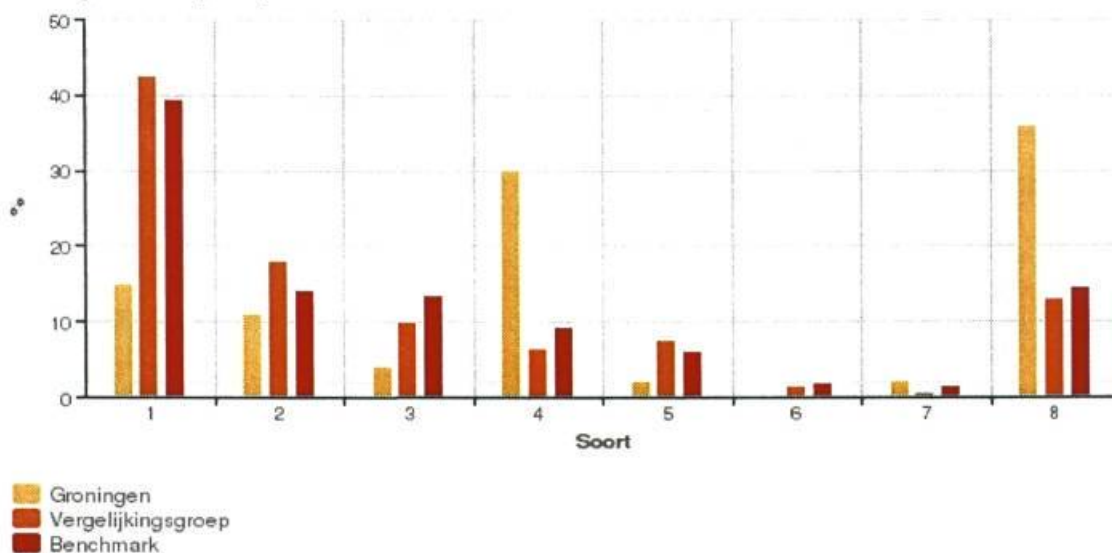
Wie? - participanten in aantallen en hoedanigheden

In de Participatiemonitor hebben projectleiders per traject een inschatting gegeven van het aantal participanten dat heeft meegedaan. Tevens is ook aan participanten gevraagd in welke hoedanigheid zij bij het traject betrokken waren. De geëvalueerde participatietrajecten zijn zo divers dat de gemiddelde aantallen participanten op zich zelf niets zeggen. Individuele burgers of bewoners die namens hun straat, buurt of wijk meededen, vormen het grootste gedeelte van de steekproef die de Participatiemonitor over alle participatietrajecten heeft opgeleverd.

De rol van de Raad

De gemeenteraad stelt zelden de aanpak van burgerparticipatie vast. Gemiddeld gebeurt dit bij 12% van de gevallen, over de gemeenten varieert dit tussen 0% en 29%. Het komt vaker voor dat de raad als procesbewaker bij participatie is betrokken: gemiddeld bij 26% van de gevallen, over de gemeenten varieert dit van 8% tot 44%. Het is vrij gebruikelijk dat raadsleden zelf een actieve rol spelen in participatietrajecten. De meest voorkomende rollen zijn die van waarnemer en deelnemer aan discussies.

Hoedanigheden van participanten



	Soort	Groningen	Vergelijkingsgroep	Benchmark
1	Individueel, als bewoner van mijn buurt of wijk of geïnteresseerde burger	15 %	43%	40%
2	Namens mijn straat, buurt of wijk, bijvoorbeeld vanuit een buurt-, wijk of bewonersvereniging	11 %	18%	14%
3	Vanuit een andere georganiseerde groep, bijvoorbeeld een belangengroep of werkgroep	4 %	10%	13%
4	Namens een maatschappelijke instelling of organisatie	30 %	7%	9%
5	Als ondernemer of namens een bedrijf	2 %	8%	6%
6	Als onafhankelijke deskundige	0 %	2%	2%
7	Namens een andere overheid	2 %	1%	1%
8	Anders	36 %	13%	15%

4.8: B - Praktijk - Feitelijke praktijk van burgerparticipatie III

- Methodische aanpak



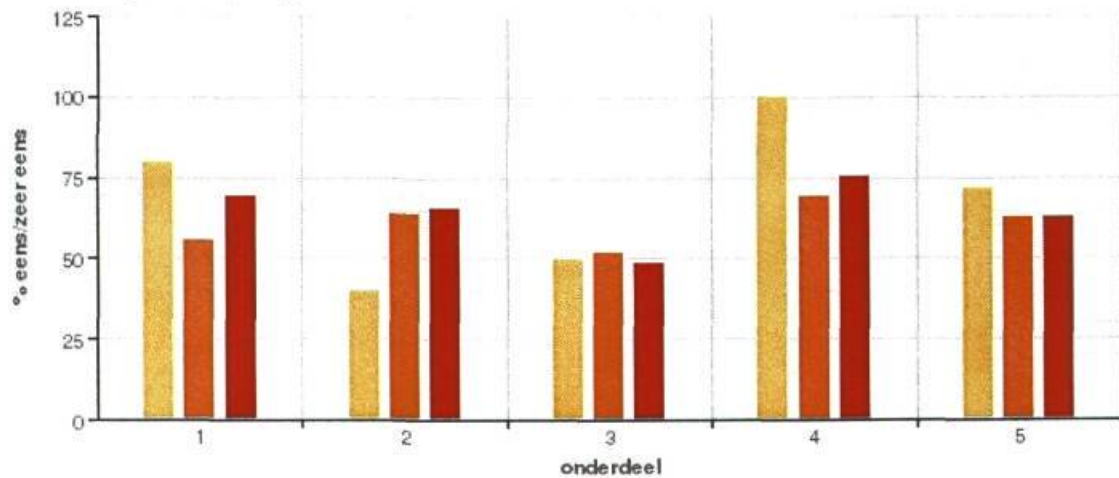
Totstandkoming van participatieplannen

Gemeenten stellen gemiddeld genomen in de helft van de gevallen een participatieplan op (53%), maar gemeenten verschillen hierin onderling sterk (van 31% tot 100%). Bij de vraag hoe medewerkers hun participatieplan opstellen, worden het vaakst gezond verstand (49%) en eerdere persoonlijke ervaringen genoemd (38%). Afwegingskaders of handreikingen burgerparticipatie worden in mindere mate gebruikt (28%).

Vorbereiding en vormgeving van burgerparticipatie

Medewerkers oordelen over het algemeen positief over de kwaliteit van hun eigen voorbereiding. Zij zijn naar eigen zeggen goed in geslaagd om belangrijke actoren in kaart te brengen (69%), bij management, college en/of raad commitment te organiseren voor de aanpak (66%) en de goede werkvormen te kiezen (76%). Dit is minder het geval wat betreft het vaststellen welke inhoudelijke kaders van belang zijn voor burgerparticipatie. Gemiddeld vindt 49% van de medewerkers dat hier voldoende aandacht aan is besteed. Participanten zijn overwegend tevreden over de ingezette participatieve werkvormen (63%).

Vorbereiding en vormgeving

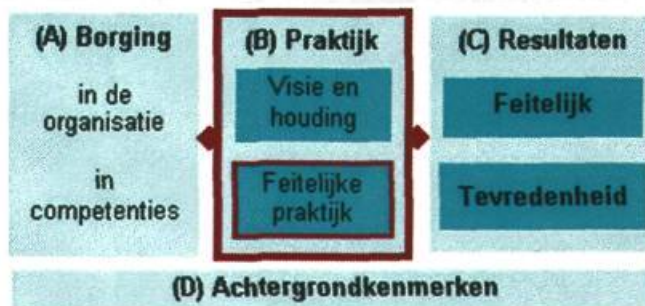


■ Groningen
■ Vergelijkingsgroep
■ Benchmark

	Vorbereiding en vormgeving	Groningen	Vergelijkingsgroep	Benchmark
1	Medewerkers: vooraf actoren in beeld	80 %	56%	69%
2	Medewerkers: commitment bij management, college en/of raad	40 %	64%	66%
3	Medewerkers: inhoudelijke kaders vastgesteld	50 %	52%	49%
4	Medewerkers: juiste werkvormen ingezet	100 %	70%	76%
5	Participanten: juiste werkvormen ingezet	72 %	63%	63%

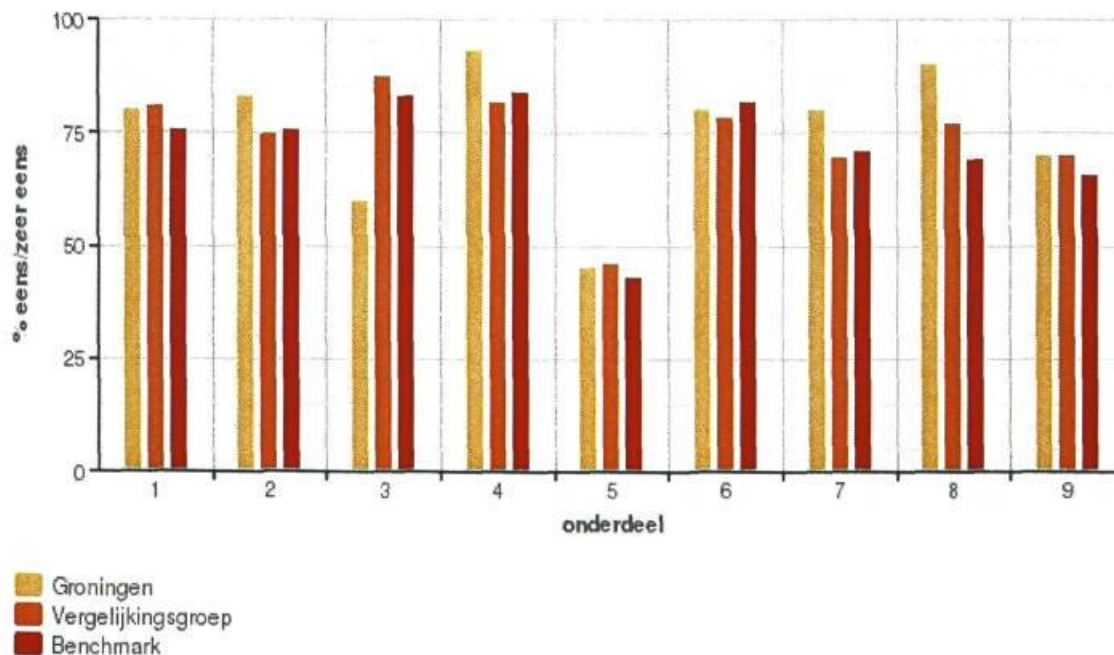
4.9: B - Praktijk - Feitelijke praktijk van burgerparticipatie IV

- Kwaliteit van de interactie



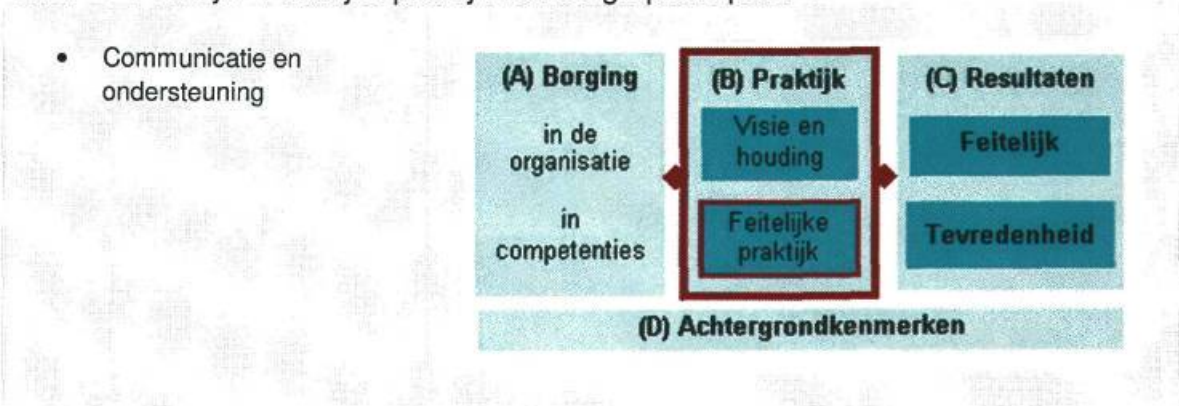
Onderstaande grafiek laat zien dat medewerkers én participanten de kwaliteit van interactie tussen gemeente enerzijds en burgers, bedrijven en organisaties anderzijds als hoog beoordelen. Percentages `mee eens` of `zeer mee eens` op stellingen over onder meer open houding, de bereidheid om te luisteren, bejegening en constructieve interactieve liggen tussen 70% en 85%. Iets lager wordt beoordeeld de mate waarin participanten ook echt op elkaar voortbouwen (versus iedereen brengt vooral zich eigen standpunt in). Scores van medewerkers en participanten zijn respectievelijk 69% en 66%. Twee gemeenten vallen op met veel lagere scores van rond de 40% (Haarlemmermeer en Vlaardingen). Participanten oordelen aanzienlijk lager over het nakomen van toezeggingen door de gemeente. Gemiddeld scoren de gemeenten 43% bij participanten op dit onderdeel.

Kwaliteit van de interactie



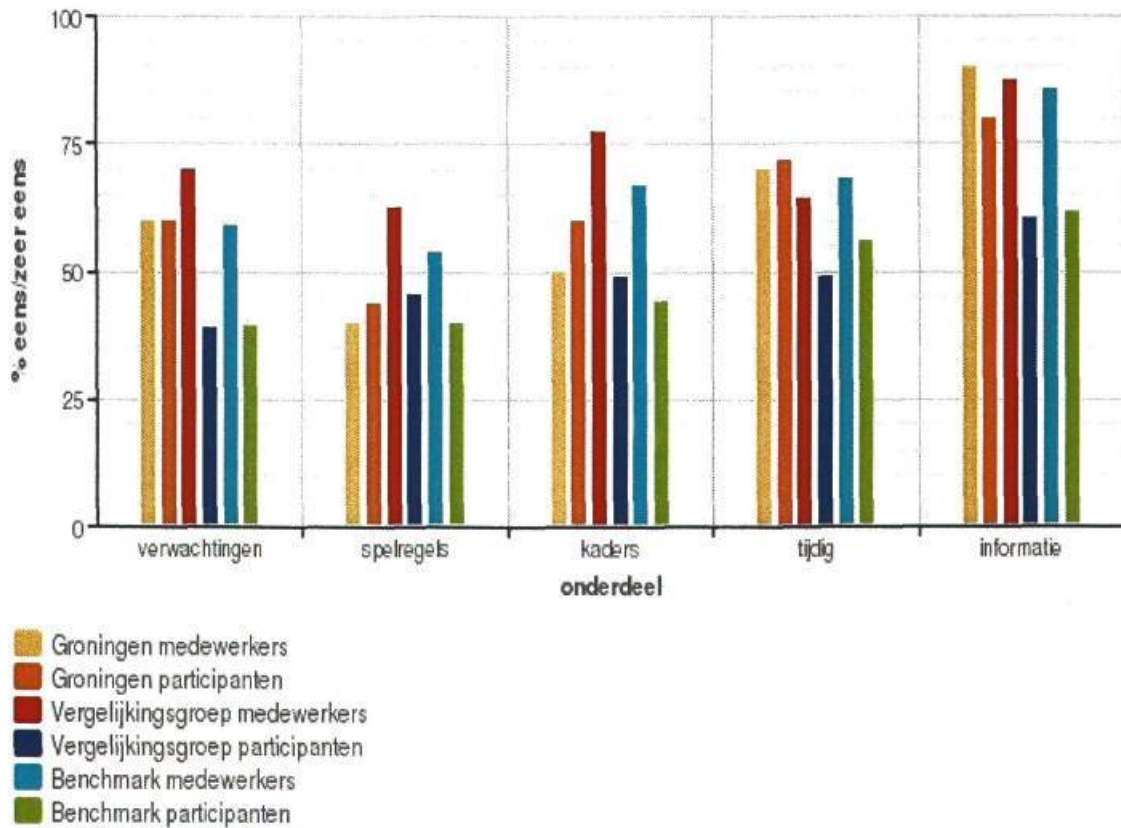
	Kwaliteit van de interactie	Groningen	Vergelijkingsgroep	Benchmark
1	Medewerkers: participanten luisterden naar elkaar	80 %	81%	76%
2	Medewerkers: gemeente stond open voor inbreng	83 %	75%	76%
3	Medewerkers: we gaven het goede voorbeeld voor bejegening van elkaar	60 %	88%	83%
4	Participanten: we zijn netjes behandeld	93 %	82%	84%
5	Participanten: toezeggingen zijn uitgevoerd	45 %	46%	43%
6	Medewerkers: interactie was open en constructief	80 %	79%	82%
7	Participanten: interactie was op en constructief	80 %	70%	71%
8	Medewerkers: participanten bouwden op elkaars inbreng voort	90 %	77%	69%
9	Participanten: participanten bouwden op elkaars inbrengt voort	70 %	70%	66%

4.10: B - Praktijk - Feitelijke praktijk van burgerparticipatie V



Onderstaande grafiek laat zien dat medewerkers op veel onderdelen een positiever oordeel geven dan participanten. In de tabel onder de grafiek zijn de percentages aangegeven.

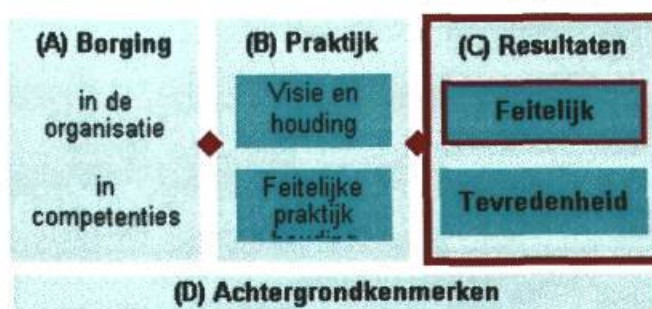
Communicatie en ondersteuning



	Communicatie en ondersteuning	Groningen	Vergelijkingsgroep	Benchmark
1	Medewerkers: verwachtingenmanagement	60 %	70%	59%
1	Participanten: verwachtingenmanagement	60 %	39%	39%
2	Medewerkers: duidelijke spelregels	40 %	63%	54%
2	Participanten: duidelijke spelregels	44 %	46%	40%
3	Medewerkers: duidelijke inhoudelijke kaders	50 %	78%	67%
3	Participanten: duidelijke inhoudelijke kaders	60 %	49%	44%
4	Medewerkers: tijdige informatievoorziening	70 %	65%	68%
4	Participanten: tijdige informatievoorziening	72 %	49%	56%
5	Medewerkers: ondersteuning met informatie in orde	90 %	88%	86%
5	Participanten: ondersteuning met informatie in orde	80 %	61%	62%

4.11: C - Resultaten - Feitelijke resultaten I

- Publieke opgaven realiseren

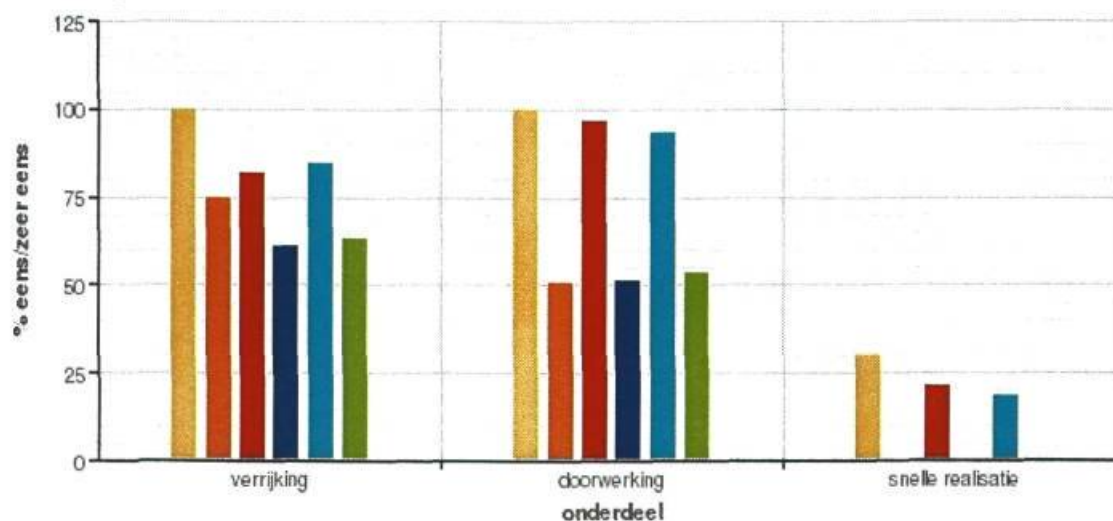


Burgerparticipatie draagt naar het oordeel van medewerkers én participanten in ruime mate bij aan het realiseren van publieke opgaven. Participanten oordelen wel minder positief dan medewerkers. Inhoudelijke verrijking wordt het hoogst gewaardeerd door medewerkers (gemiddeld 85%). Gemiddeld oordeelt 64% van de participanten dat burgerparticipatie een wezenlijke inhoudelijke bijdrage heeft geleverd.

Participanten zijn aanzienlijk minder positief over de doorwerking van hun inbreng en acties dan medewerkers (54% versus 94%).

Opvallend is dat burgerparticipatie naar het oordeel van medewerkers een heel beperkte bijdrage levert aan snellere realisatie van maatschappelijke opgave (gemiddeld ziet slechts 19% een positief effect op burgerparticipatie).

Publieke opgaven realiseren

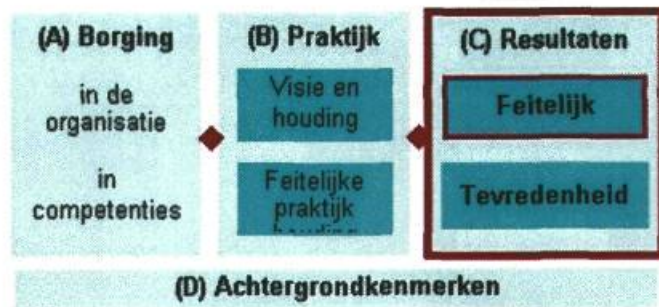


- Groningen medewerkers
- Groningen participanten
- Vergelijkingsgroep medewerkers
- Vergelijkingsgroep participanten
- Benchmark medewerkers
- Benchmark participanten

	Publieke opgaven realiseren	Groningen	Vergelijkingsgroep	Benchmark
1	Medewerkers: participatie draagt inhoudelijk bij	100 %	82%	85%
1	Participanten: participatie draagt inhoudelijk bij	75 %	62%	64%
2	Medewerkers: participatieve inbreng werkt door in beleid of praktijk	100 %	97%	94%
2	Participanten: participatieve inbreng werkt door in beleid of praktijk	51 %	52%	54%
3	Medewerkers: participatie versnelt realisatie van maatschappelijke opgave	30 %	22%	19%

4.12: C - Resultaten - Feitelijke resultaten II

- Begrip en draagvlak
- Invloed



Begrip en draagvlak

Burgerparticipatie levert naar het oordeel van medewerkers een belangrijke bijdrage aan wederzijds begrip en vertrouwen tussen gemeente en samenleving (gemiddeld 81%). Participanten zien dit ook, maar oordelen hier aanzienlijk minder positief over (gemiddeld 50%).

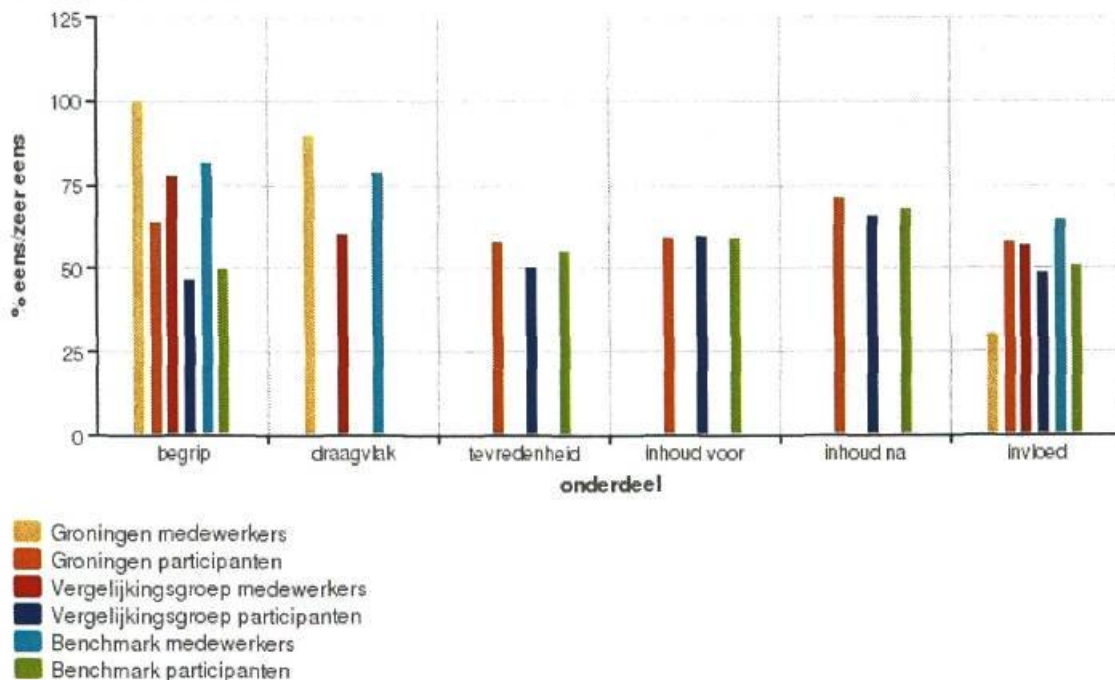
Burgerparticipatie draagt naar het oordeel van medewerkers sterk bij aan het draagvlak voor gemeentelijk beleid en plannen (gemiddeld 79%). Gemiddeld is 55% van de participanten tevreden met de uitkomst van participatieprocessen. Dit strookt met de gemeten verandering in het oordeel dat participanten hebben over gemeentelijk beleid en plannen (op een schaal van 1 tot 10 van gemiddeld 5,9 voor participatie naar 6,8 na participatie).

Cijfers over bezwaarschriften (als indicator voor draagvlak) worden hier niet gerapporteerd, omdat deze tussen gemeenten onvoldoende vergelijkbaar zijn. Vooral het veranderingen over de tijd binnen één gemeente zijn van interessant en worden in het jaarrapport 2012 opgenomen.

Invloed

Burgerparticipatie vergroot de invloed die burgers, bedrijven en organisaties kunnen uitoefenen op gemeentelijk beleid, zo oordelen zowel medewerkers als participanten (respectievelijk gemiddeld 65% en 51%). Deze oordelen contrasteren met algemene cijfers over invloed uit waarstaatjegemeente.nl. Onder de gemeenten die hieraan meedoen, waarden burgers de invloed die zij hebben op wat de gemeente doet met een 5,3 en inspraakmogelijkheden met een 6,0.

Begrip, draagvlak en invloed

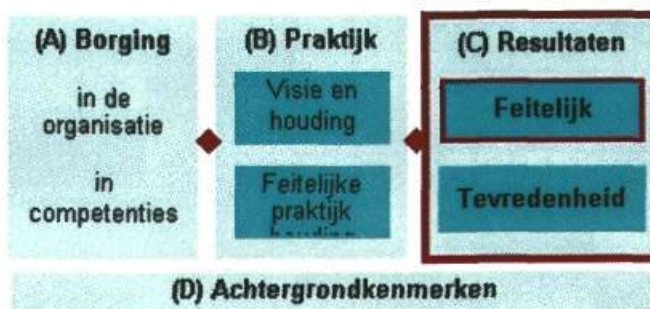


	Begrip, draagvlak en invloed	Groningen	Vergelijkingsgroep	Benchmark
1	Medewerkers: participatie draagt bij aan wederzijds begrip en vertrouwen	100%	78%	81%
1	Participanten: participatie draagt bij aan wederzijds begrip en vertrouwen	64%	47%	50%
2	Medewerkers: participatie draagt bij aan draagvlak	90%	61%	79%
3	Participanten: tevreden met de uitkomst van participatieproces	58%	51%	55%
4	Participanten: oordeel over inhoud voor participatie**	59%	60%	59%
5	Participanten: oordeel over inhoud na participatie**	71%	66%	68%
6	Medewerkers: participatie vergroot invloed van burgers	30%	57%	65%
6	Participanten: participatie vergroot invloed van burgers	58%	49%	51%

*scores omwille van figuur omgerekend naar 100-puntsschaal

4.13: C - Resultaten - Feitelijke resultaten III

- Participatie en betrokkenheid
- Leefbaarheid



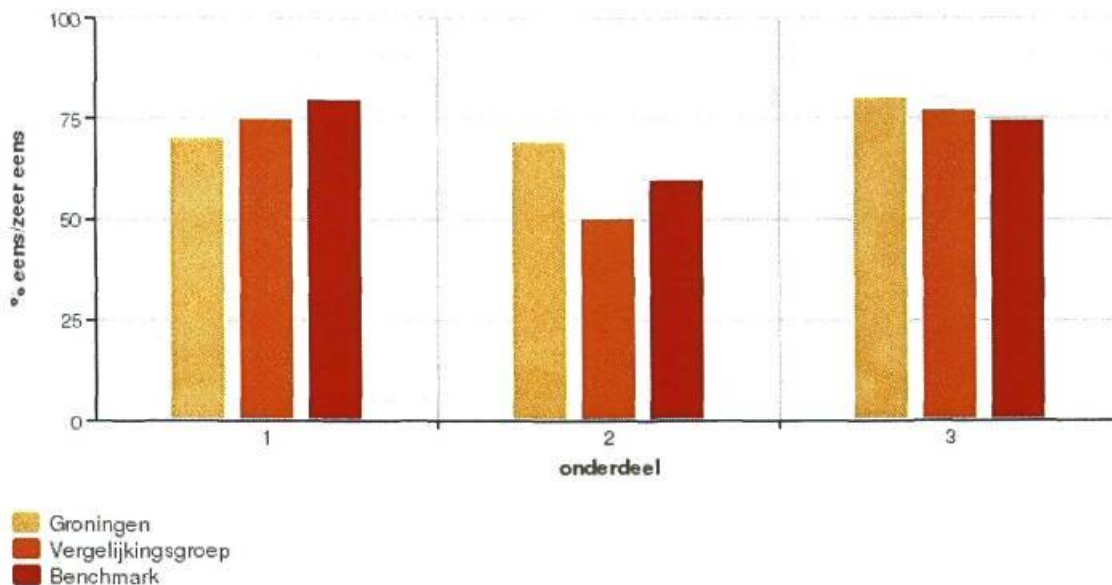
Participatie en betrokkenheid

Burgerparticipatie bevordert naar het oordeel van medewerkers de betrokkenheid van burgers, bedrijven en maatschappelijke organisatie (gemiddeld 80%). Participanten oordelen dat verschillende groepen die bij maatschappelijke opgaven betrokken zijn of erdoor worden geraakt, voldoende worden betrokken (gemiddeld 60%). Deze oordelen contrasteren met algemene cijfers van waarstaatjegemeente.nl. Onder de gemeenten die hieraan meedoen, waarden burgers of zij voldoende betrokken worden bij totstandkoming van gemeentelijke plannen met een 5,7.

Leefbaarheid

Cijfers uit de Leefbaarometer worden hier niet gerapporteerd, omdat deze tussen gemeenten onvoldoende vergelijkbaar zijn. Vooral het veranderingen over de tijd binnen één gemeente zijn van interessant en worden in het jaarrapport 2012 opgenomen. Burgerparticipatie draagt bij aan een gevoel van betrokkenheid van burgers bij hun leefomgeving (gemiddeld 75%).

Betrokkenheid



	Betrokkenheid	Groningen	Vergelijkingsgroep	Benchmark
1	Medewerkers: participatie bevordert betrokkenheid	70 %	75%	80%
2	Participanten: idem	69 %	50%	60%
3	Participanten: bevordert betr.heid bij leefomgeving	80 %	77%	75%

4.14: C - Resultaten - Tevredenheid

- Algemeen
- Politiek en bestuur
- Participanten

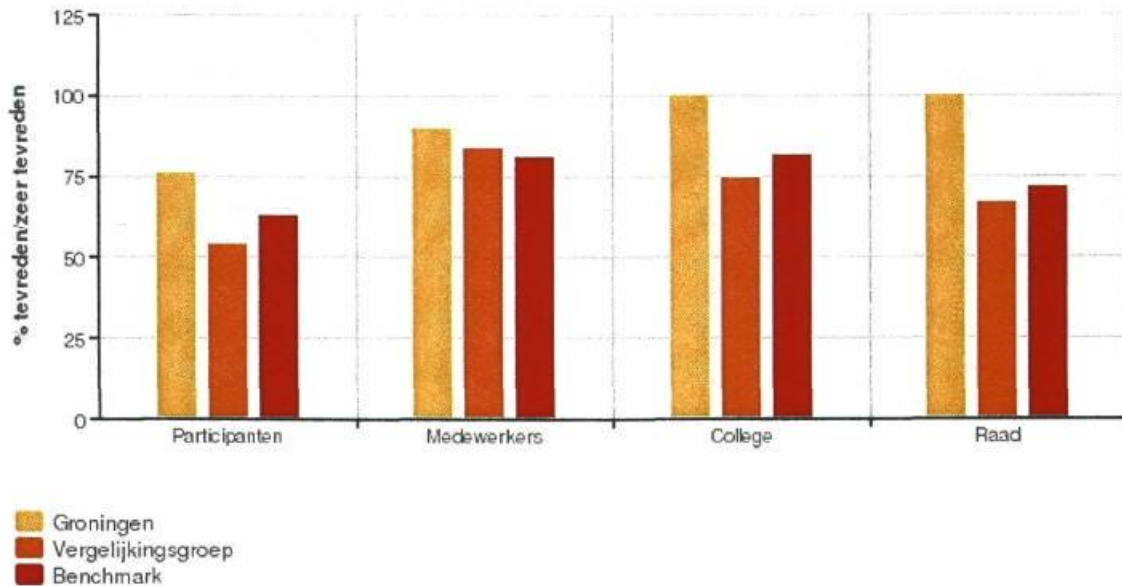


Uit waarstaatjegemeente.nl blijkt dat burgers over het algemeen redelijk tevreden zijn over de wijze waarop hun gemeente wordt bestuurd (gemiddeld cijfer 6).

Naar inschatting van medewerkers die de Participatiemonitor hebben ingevuld, zijn raad, college én zichzelf over algemeen (zeer) tevreden over het verloop van participatie. Gemiddeld gezien is het percentage tevreden of zeer tevreden projectleiders en colleges van B&W 82%. De tevredenheid van gemeenteraden blijft hier met 72% iets bij achter.

Participanten waarden de geëvalueerde participatietrajecten gemiddeld met een 7. De deelnemende gemeenten liggen allemaal redelijk dicht rond dit gemiddelde.

Tevredenheid proces



	Tevredenheid proces	Groningen	Vergelijkingsgroep	Benchmark
1	Participanten: tevredenheid	76 %	55%	63%
2	Medewerkers: idem	90 %	84%	81%
3	Medewerkers: tevredenheid college	100 %	75%	82%
4	Medewerkers: tevredenheid raad	100 %	67%	67%

Bijlage 2

Concept Inspraak- en participatieverordening gemeente Groningen 2012

Algemene toelichting:

In de kadernota Burgerparticipatie is vastgelegd dat de gemeente Groningen gaat zorgen voor maatwerk voor burgerparticipatie. Dit vanuit de wetenschap dat burgers ten aanzien van het gemeentelijk handelen soms verschillende rollen hebben. Het oude model van inspraak, waarbij burgers reageren op gemeentelijke beleidsvoornemens voldoet niet meer.

Bijgaande verordening beoogt hiervoor een juridisch kader te bieden, waarbij het college de opdracht krijgt burgerparticipatie structureel een betere plek te bieden binnen het overheidshandelen.

Daarbij staan rechtszekerheid en duidelijkheid, maar ook flexibiliteit en maatwerk centraal. Het college krijgt hiermee een formele taak/bevoegdheid om dit concreet uit te gaan werken, dat vanzelfsprekend een kader vormt voor de bestuurlijke en ambtelijke organisatie.

Het model is in die zin niet vrijblijvend en zal het nodige vragen van de gemeentelijke organisatie. Het dwingt veel nadrukkelijker om na te gaan op welke wijze belanghebbenden hun inbreng kunnen hebben en hoe daar mee om te gaan. Daarmee is het uiteindelijk veel meer een cultuurverhaal dan een structuurverhaal, waar hiervoor de basis gelegd wordt.

Tegelijkertijd wordt in deze verordening een link gelegd met de meer formele inspraakprocedures. De inspraakverordening in zijn huidige vorm (VNG-modelverordening) vormt een ruw kader voor (vaak) verplichte inspraak. Inspraak is daarin gedefinieerd als: de wijze waarop ingezetenen en belanghebbenden hun mening kunnen geven over gemeentelijke beleidsvoornemens.

Burgerparticipatie gaat wat dat betreft veel verder. Afhankelijk van soort beleidsvoornemen en doelgroep wordt nauwkeurig in beeld gebracht hoe de participatie maximaal kan worden benut. Tevens wordt geregeld hoe burgerparticipatie en inspraak zich tot elkaar verhouden.

In dit voorstel wordt zoals gezegd het juridische kader geschetst en geschapen. Inhoudelijk wordt voor wat betreft burgerparticipatie aangesloten bij het Utrechtse model.

De belangrijkste artikelen worden ook nog separaat toegelicht.

De raad van de gemeente Groningen...;

gelezen het voorstel van het college van ... (datum en eventueel nummer);

gelet op [artikel 150 van de Gemeentewet](#) ;

gezien het advies van ...;

besluit vast te stellen de: Verordening inzake de wijze waarop ingezetenen en belanghebbenden bij de voorbereiding van gemeentelijk beleid worden betrokken en daarin kunnen participeren (*Inspraak- en participatieverordening gemeente Groningen 2012*).

Artikel 1 Begripsomschrijvingen

De verordening verstaat onder:

- a. inspraak: het formeel betrekken van ingezetenen en belanghebbenden bij de voorbereiding van besluitvorming over gemeentelijk beleid;
- b. inspraakprocedure: de wijze waarop de inspraak gestalte wordt gegeven;
- c. beleidsvoornemen: het voornemen van het bestuursorgaan tot het vaststellen of wijzigen van beleid.
- d. burgerparticipatie: de wijze van inspraak waarbij ingezetenen en belanghebbenden op interactieve wijze betrokken worden bij de totstandkoming, vaststelling en uitvoering van gemeentelijk beleid,
- e. belanghebbende: degene wiens belang rechtstreeks bij een beleidsvoornemen betrokken is.

Toelichting

In dit artikel worden de belangrijkste begrippen van deze verordening gedefinieerd. Voor het begrip inspraak wordt aansluiting gezocht bij de bepaling uit de Gemeentewet.

Burgerparticipatie wordt opzettelijk ruim(er) gedefinieerd dan inspraak, en is daarbij een bijzondere vorm van de meer algemene term inspraak.

Artikel 2 Onderwerp van inspraak

1. Inspraak wordt verleend indien de wet daartoe verplicht.
2. Een bestuursorgaan besluit ten aanzien van zijn eigen bevoegdheden of inspraak wordt verleend bij de voorbereiding van gemeentelijk beleid.
3. Indien de raad het (uiteindelijk) bevoegd orgaan voor besluitvorming is, is het college bevoegd bij de voorbereiding van de besluitvorming de daartoe benodigde inspraak te verlenen.
5. Inspraak wordt niet verleend:
 - a. ten aanzien van ondergeschikte herzieningen van een eerder vastgestelde beleidsvoornemen;
 - b. indien inspraak bij of krachtens wettelijk voorschrift is uitgesloten;
 - c. indien sprake is van uitvoering van hogere regelgeving waarbij het bestuursorgaan geen of nauwelijks beleidsvrijheid heeft;
 - d. inzake de begroting, de tarieven voor gemeentelijke dienstverlening en belastingen bedoeld in hoofdstuk XV van de [Gemeentewet](#) ;
 - e. indien de uitvoering van een beleidsvoornemen dermate spoedeisend is dat inspraak niet kan worden afgewacht;
 - f. indien het belang van inspraak niet opweegt tegen het belang van de verantwoordelijkheid van de gemeente voor kwetsbare groepen in de samenleving.

Toelichting:

Dit artikel legt de (bestaande) regelgeving rond inspraak vast. De uitzonderingen worden in Nederland vrijwel overal op dezelfde manier toegepast.

Artikel 3 Inspraakgerechtigden

1. Inspraak wordt verleend aan ingezetenen en belanghebbenden.

Artikel 4 Inspraakprocedure

1. Op verplichte inspraak is de procedure van afdeling 3.4 van de Algemene wet bestuursrecht van toepassing.

2. Het bestuursorgaan kan indien daar aanleiding voor is voor een of meerdere beleidsvoornemens een andere inspraakprocedure vaststellen.

Toelichting:

Daar waar wettelijk of verplicht formele inspraak moet worden toegepast, wordt de afdeling 3.4 van de AWB toegepast. In andere gevallen, daar waar meer beleidsruimte is, kan het bestuursorgaan (doorgaans het college) kiezen voor een meer uitnodigende en participerende aanpak op maat.

Artikel 5 Eindverslag

1. Ter afronding van de inspraak maakt het bestuursorgaan een eindverslag op.

2. Het eindverslag bevat in elk geval:

a. een overzicht van de gevolgde inspraak cq participatieprocedure;

b. een zakelijke weergave van de zienswijzen die tijdens de inspraak mondeling of schriftelijk naar voren zijn gebracht;

c. een reactie op deze zienswijzen, waarbij met redenen omkleed wordt aangegeven op welke punten al dan niet tot aanpassing van het beleidsvoornemen wordt overgegaan.

3. Het bestuursorgaan maakt het eindverslag op de gebruikelijke wijze openbaar.

Toelichting

Het is natuurlijk van belang dat het resultaat van inspraak duidelijk wordt in de besluitvorming, of en in welke vorm inbreng van belanghebbenden tot resultaat heeft geleid. Ook daar waar suggesties en of ideeën niet worden overgenomen is het van belang dat het betreffende bestuursorgaan daarvoor gemotiveerd verantwoording aflegt.

Artikel 6 Burgerparticipatie

1. Het bestuursorgaan past bij de uitvoering van beleid burgerparticipatie toe.

2. Het bestuursorgaan hanteert daarbij de uitgangspunten van de kadernota Burgerparticipatie

3 Het bestuursorgaan stelt een beleidskader voor burgerparticipatie vast. In die beleidsnotitie worden ten aanzien van burgerparticipatie de volgende zaken in elk geval geregeld:

a. een overzicht van de gevolgde procedure

b. een weergave van de inbreng van betrokkenen

c. een reactie op van het bestuursorgaan op de inbreng van betrokkenen,

d. een eindverslag van de burgerparticipatieprocedure

Toelichting

In dit artikel wordt de juridische basis gelegd voor het toepassen van burgerparticipatie. Het artikel legt een verplichting op de gemeentelijke bestuursorganen, waarbij het doorgaans het college is dat burgerparticipatie zal toepassen. Voor de hand ligt dat college, burgemeester en raad gezamenlijk een beleidsregel burgerparticipatie vast stellen.

Voor de inhoudelijke beleidsregel wordt gebruik gemaakt van het Utrechtse participatieladder-model, dat wordt overgenomen.

Artikel 7 Samenloop inspraak/burgerparticipatie

Indien burgerparticipatie volgens artikel 5a wordt toegepast, is voldaan aan de inspraakverplichting van artikel 2

Toelichting

Dit artikel beoogt te regelen dat burgerparticipatie en inspraak geen twee opeenvolgende zaken zijn. Het zou zeer onwenselijk zijn als nadat eerst burgerparticipatie is toegepast, vervolgens het resultaat nog aan (formele) inspraak moet worden onderworpen. Immers, met de burgerparticipatie is beoogd alle belanghebbenden op een optimale wijze te betrekken.

Dat betekent tevens ook dat de (beperkte) formele eisen die aan inspraak worden gesteld, ook moeten gelden voor burgerparticipatie. Vooral geldt het dan om het vast stellen van een procedure, het gebruik maken van de input van belanghebbenden en daarover verslag doen.

Artikel 8 Intrekking oude verordening

De Inspraakverordening gemeente Groningen wordt ingetrokken.

Artikel 9 Inwerkingtreding

Deze verordening treedt op de dag na bekendmaking in werking.

Artikel 10 Citeertitel

Deze verordening wordt aangehaald als: Inspraak- en participatieverordening 2012

Aldus vastgesteld door de raad van ... op ...

De voorzitter,

De griffier,

Toelichting

door het college van B&W van Groningen
bij het 1^e Jaarrapport Benchmark Burgerparticipatie
1 oktober 2012

Inleiding

In de memo hebben we aangegeven (nog) de nodige vraagtekens te zetten bij de absolute betekenis van de cijfers en scores uit de benchmark. De methodiek moet zich nog meer ontwikkelen; op termijn, met meer ervaring en met een grotere deelname zullen de cijfers aan zeggingskracht winnen. Met die slag om de arm willen we in deze toelichting graag ingaan op onze interpretatie en verklaring van 'het beeld' dat de benchmark op onderdelen oproept.

We gaan hieronder in op de resultaten van Groningen in verhouding tot de vergelijkingsgroep (Utrecht, Almere en Tilburg) en de totale benchmark in hoofdstuk 4.

Hoofdstuk 4 – Groningen

4.2: A - Borging - Inbedding in de organisatie

Ten tijde van het invullen van de vragenlijst voor de benchmark was er nog geen *formele* regeling voor mediation bij conflicten. Deze mogelijkheid wordt wel in de kadernota Burgerparticipatie geopperd. Indien noodzakelijk wordt natuurlijk altijd naar een mogelijkheid tot bemiddeling gezocht. We hebben hier de formele situatie aangegeven.

4.3: A - Borging - Inbedding in competenties

Wellicht is deze vraag te strikt geïnterpreteerd. Competenties als omgevingsbewustzijn, luisterend vermogen en kunnen samenwerken zijn natuurlijk ook in Groningen aan de orde.

Deze competenties worden echter niet specifiek benoemd in de context van (het vermogen om) burgerparticipatie te organiseren en te ondersteunen. Opleidingsmogelijkheden zijn er wel.

Naast incidenteel een workshop is er van een specifiek introductie- of inwerkprogramma van raadsleden m.b.t. burgerparticipatie niet echt sprake. We willen daar in de nabije toekomst wel aandacht aan gaan besteden, m.n. daar waar het gaat om de toegenomen 'spanning' binnen het politiek/democratische domein m.b.t. het mandaat van raad, college en ambtelijke organisatie.

4.4: B - Praktijk - Visie en houding burgerparticipatie I

De scores zijn het gevolg van de aard van de projecten die in de participatiemonitor zijn ingebracht.

Ten aanzien van de gemiddelden valt op dat er relatief meer sprake is van beginspraak en relatief minder van 'eindspraak' (adviseur). Behalve m.b.t. 'de burger als initiatiefnemer' bevinden onze projecten zich relatief hoger op de participatieladder.

4.5: B - Praktijk - Visie en houding burgerparticipatie II

Geen opmerkingen

4.6: B - Praktijk - Feitelijke praktijk van burgerparticipatie I

De 'cijfers' hier zijn enigszins arbitrair. Doe je 'heel veel', 'iets' of 'niets'.

Daar waar er bij het invullen van de vragenlijst nog geen sprake was, gebruiken we tegenwoordig de Groninger Twitteraccounts (m.n. Stadsnieuws) om signalen en reacties van burgers op te vangen.

We hebben het afgelopen half jaar een pilot met 'webmonitoring' gedraaid, waarbij op basis van trefwoorden berichten op – naast Twitter – alle mogelijke openbare internetplatforms werden gescand.

In dit kader wordt ook geëxperimenteerd met een intern beheersysteem t.b.v. *webcare*: het systematisch (al dan niet) reageren op internetberichten. De pilot loopt tot en met januari 2013.

4.7: B - Praktijk - Feitelijke praktijk van burgerparticipatie II

Ook hier geldt dat de scores het gevolg zijn van de aard van de projecten die in de participatie-monitor zijn ingebracht. Ten aanzien van de gemiddelden valt op dat er relatief meer sprake is van participanten 'namens een maatschappelijke instelling of organisatie'. Dit zal te maken hebben met het feit dat o.a. de trajecten rond de WMO en het NLA zijn geëvalueerd.

4.8: B - Praktijk - Feitelijke praktijk van burgerparticipatie III

De scores zijn hier relatief gunstig behalve op het aspect 'commitment organiseren bij management, college en/of raad'. De benchmark-organisatie heeft dit – overigens ook op een aantal andere punten – toegeschreven aan een bepaalde 'nuchtere' benadering door de medewerkers: 'gewoon *doen*'. En in de praktijk blijken de participanten er tevreden over.

Als dit echter tot gevolg heeft dat voor een participatietraject de *duidelijkheid over kaders, uitgangspunten en aanpak* tussen raad, college en organisatie negatief wordt beïnvloed, wordt dit absoluut een aspect om nader te bezien.

4.9: B - Praktijk - Feitelijke praktijk van burgerparticipatie IV

De gemiddelde scores lopen niet veel uiteen. Ook hier zien we (volgens de Benchmark-organisatie) het effect van Groningse nuchterheid/bescheidenheid (medewerkers t.a.v. het geven van het goede voorbeeld op 3) versus de positieve beleving van de participanten daarvan (93% op 4).

Opvallend is hier inderdaad de gemiddeld lage score op punt 5: de mate waarin participanten aangeven dat toezeggingen zijn uitgevoerd. Hier is er – voor alle deelnemers – werk aan de winkel.

4.10: B - Praktijk - Feitelijke praktijk van burgerparticipatie V

In het rapport staat: Onderstaande grafiek laat zien dat medewerkers op veel onderdelen een positiever oordeel geven dan participanten. Behalve in Groningen. Daar zijn juist de participanten (weer, iets) positiever! Behalve op het aspect 'ondersteuning met informatie', hoewel ook dan nog relatief veel positiever dan de participanten elders. Informatieverstrekking blijft een belangrijk aandachtspunt.

4.11: C - Resultaten - Feitelijke resultaten I

Groningen scoort hier relatief hoog: de medewerkers staan (zeer) positief tegenover de stelling dat burgerparticipatie bijdraagt aan een betere inhoud en de inbreng ook doorwerkt in beleid of plannen. Participanten zijn daarover iets minder enthousiast, maar in Groningen niet minder dan elders. De stelling dat participatie de realisatie van maatschappelijke opgaven versnelt krijgt onder medewerkers nergens veel bijval.

4.12: C - Resultaten - Feitelijke resultaten II

Ook hier liggen de scores van Groningen overal hoger dan bij de vergelijkingsgroep en de benchmark, waarbij overigens ook het oordeel van de participanten steeds iets lager ligt. Opvallend is dat het oordeel van de medewerkers over de (vergroting van de) invloed van burgers juist zo laag ligt, terwijl de participanten dat juist positief inschatten. Wij hebben daar geen verklaring voor, of het zou het willen temperen van al te hoge verwachtingen moeten zijn.

4.13: C - Resultaten - Feitelijke resultaten III

Medewerkers en participanten in Groningen zijn het *eens* ten aanzien van hun verwachtingen m.b.t. van de mate waarin participatie betrokkenheid bevordert. Opvallend is de hoge verwachting die (alle) participanten hebben m.b.t. het bevorderen van de betrokkenheid bij de leefomgeving (tot 80%). Dat komt overeen met de verwachting die we in het collegeprogramma hebben verwoord en steunt ons in de overtuiging het beleid m.b.t. het bevorderen van burgerparticipatie met kracht voort te willen zetten.

4.14: C - Resultaten - Tevredenheid

Belangrijkste waarneming hier is de schijnbaar relatief hoge gemiddelde 'tevredenheid' van de Groninger *participanten* met de in de participatiemonitor onderzochte trajecten.

Een dikke 7,5 is geen slecht resultaat.

Samenvatting eerste meting bestuurlijke dienstverlening

Raadslid: "...als ik dit nou vaststel, wat voor consequenties heeft dat dan?"

Aanleiding

Betere besluitnota's voor college en gemeenteraad, die op een soepele manier tot stand komen. Dat is kortgezegd het uiteindelijke doel van het verbeteren van de gemeentelijke besluitvorming in de gemeente Groningen. Een betere bestuurlijke dienstverlening vraagt om een andere werkwijze en ander gedrag bij drie partijen: raad, college en ambtelijke organisatie. Na een periode van voorbereiding is begin 2012 het project van start gegaan. Aan Onderzoek en Statistiek Groningen is gevraagd onderzoek te doen naar de voortgang en de resultaten van de verandering.

Onderzoeksvraag en -opzet

De veranderingen in de bestuurlijke dienstverlening die sinds januari 2012 in de gemeente Groningen zijn doorgevoerd, zijn te groeperen in drie onderdelen:

- Vereenvoudiging proces
- Rolvastheid
- Kwaliteit van de nota's

Centrale vraag binnen het onderzoek is wat ambtenaren, college en raad merken van de doorgevoerde veranderingen bij deze drie onderdelen. In mei 2012 is de eerste meting gehouden. Het onderzoek bestond uit het afnemen van groepsinterviews met raad, college en ambtenaren, het houden van een online enquête onder raadsleden en ambtenaren en het analyseren van kerngegevens over het werkproces. In totaal hebben 21 raadsleden en 341 ambtenaren aan het onderzoek meegedaan. Het onderzoek wordt over ongeveer een half jaar herhaald.

Resultaten

Kwaliteit van de nota's

De kwaliteit van de nota's is van groot belang voor college en raad. Het vaste format voor college en raadsvoorstellen (het 'Groninger A4'tje') bevalt goed. Het opdrachtformulier is behulpzaam, maar wordt niet altijd gebruikt. Raadsleden zien vooral graag verbeteringen in de notaonderdelen die voor hen belangrijk zijn bij het nemen van een beslissing: 'beoogd resultaat', 'argumenten en afwegingen' en 'maatschappelijk draagvlak en participatie'. De ambtenaren zelf vinden verbetering van deze onderdelen veel minder vaak nodig.

Driekwart van de ambtenaren heeft moeite met het schrijven van één of meer onderdelen van de voorstellen. Een kwart van de ambtenaren zegt hiermee geen moeite te hebben. Welk onderdeel men lastig vindt, verschilt per persoon. Er zijn geen onderdelen die eruit springen.

Opmerkelijk is dat slechts ongeveer 15 procent van de raadsleden vindt dat de raadsvoorstellen goed zijn afgestemd met belanghebbenden binnen en buiten de gemeente. De helft van de ambtenaren vindt dat dit wel goed gebeurt. Twee derde van de raadsleden vindt het niet altijd duidelijk wat de consequenties zijn van het raadsvoorstel.

Rolvastheid

Voor raadsleden en ambtenaren is de rolverdeling in het algemeen duidelijk. Onder raadsleden is er discussie over hoe de verantwoordelijkheden zijn verdeeld tussen het presidium en de voorzitters van de commissie.

Raadsleden en ambtenaren zeggen dat ze zich meestal aan hun rol houden. Ook de portefeuillehouders zijn zich naar eigen zeggen meer bewust geworden van hun eigen rol. Bij politiek-bestuurlijke spoed gebeurt het nog wel regelmatig dat mensen uit hun rol vallen.

De rolverdeling tussen raad en college is nog niet optimaal. De goede wil is er wel, maar de praktijk is weerbarstig. Raadsleden laten zich soms meetrekken in de technisch-feitelijke onderdelen van een nota en laten de politieke aspecten achterwege. Of de raad voelt zich te laat geïnformeerd, terwijl zij vooraf wensen en marges had kunnen aangeven.

Een goede manier om rolvermenging en rolvervaging te voorkomen, is elkaar erop aanspreken. Dit gebeurt in de praktijk weinig. Meer dan de helft van de ambtenaren en driekwart van de raadsleden doet dit nooit of bijna nooit.

Proces

Bijna 50 procent van de raadsleden en 60 procent van de ambtenaren is bekend met het nieuwe werkproces. De helft van de raadsleden en ambtenaren begrijpt waarom het proces op deze manier in elkaar zit. Uit de interviews komt een overwegend positief beeld naar voren van de veranderingen in het proces van politieke besluitvorming: Het proces is helderder en verloopt beter.

Slechts één op de acht ambtenaren zegt dat er altijd rechtstreeks contact is met de portefeuillehouder over voorstellen die politiek-bestuurlijk van belang zijn. Volgens de helft van de ambtenaren is er vaak contact. Ambtenaren hebben het gevoel dat de voorstellen beter aansluiten bij de politiek-bestuurlijke situatie als zij zelf met de portefeuillehouder spreken in het portefeuilleoverleg. Eén op de tien ambtenaren is hierbij altijd aanwezig, 60 procent is 'vaak' bij het overleg.

Van de ambtenaren geeft 60 procent aan steevast of vaak de rechtstreekse terugkoppeling te bezoeken als het college zijn of haar voorstel heeft behandeld. Deze hoge opkomst wordt niet bevestigd door de bijgehouden aanwezigheid lijsten.

Dat de steller verantwoordelijk is van A tot Z, heeft tot gevolg dat er één persoon is die alle aspecten van een voorstel kent. Raadsleden zijn erover te spreken dat ze, uitsluitend voor technische vragen, rechtstreeks met de steller van een voorstel contact kunnen hebben.

Nieuw in het proces is ook dat afstemming en control niet meer achteraf, maar vanaf het begin moet plaatsvinden. Volgens ambtenaren en raadsleden gebeurt dit in de praktijk nog weinig. Slechts zo'n 20 procent van de ambtenaren zegt dat er bij aanvang altijd financiële control is. Andere vormen van control zijn nog minder vaak altijd in het begin aanwezig.

Bijlage 1

Kerncijfers nulmeting

	Mei 2012	
	Ambt	Raad
PROCES VEREENVOUDIGEN		
ik ben bekend met nieuwe proces	58%	45%
ik begrijp nieuwe proces	50%	50%
altijd financiële control	18%	
altijd control op beleid en strategie	14%	
altijd juridische control	10%	
altijd control op communicatie en participatie	9%	
altijd afstemming tussen vakdirecties	5%	
ROLVASTHEID		
helemaal duidelijk wat rol is van raadsleden	37%	56%
helemaal duidelijk wat rol is van portefeuillehouders	43%	53%
ik maak rolvermenging mee	36%	24%
KWALITEIT VAN DE NOTA'S		
<i>Te verbeteren onderdelen van nota's</i>		
onderdeel 'publiekssamenvatting'	21%	11%
onderdeel 'beoogd resultaat'	28%	65%
onderdeel 'argumenten en afwegingen'	27%	65%
onderdeel 'maatschappelijk draagvlak en participatie'	17%	51%
onderdeel 'financiële consequenties'	21%	29%
geen enkel onderdeel	7%	25%
<i>Lastig te schrijven onderdelen van nota's</i>		
onderdeel 'publiekssamenvatting'	21%	
onderdeel 'beoogd resultaat'	17%	
onderdeel 'argumenten en afwegingen'	17%	
onderdeel 'maatschappelijk draagvlak en participatie'	23%	
onderdeel 'financiële consequenties'	21%	
geen enkel onderdeel	25%	
één onderdeel	25%	
twee onderdelen	30%	
drie of meer onderdelen	20%	
<i>Inhoud van de nota's</i>		
de consequenties zijn vaak of altijd duidelijk	42%	32%
de inhoud is vaak of altijd goed afgestemd	47%	16%
de inhoud is vaak of altijd zoals afgesproken	69%	37%