

# De gemeente als noaber

## 10 tips van de gemeente Hellendoorn hoe je overheidsparticipatie als werkwijze inburgert

Dorpsraden stellen zelf dorpsontwikkelingsplannen op. Alle dorps- en wijkaccommodaties worden door vrijwilligers beheerd, met beperkte subsidie van de gemeente. Pijnlijke keuzes over noodzakelijke bezuinigingen op cultureel gebied maakt de gemeente samen met de culturele instellingen. Vrijwilligers begeleiden mensen met schulden. Ondernemers onderhouden rotondes in ruil voor reclame. Sommige sportverenigingen exploiteren en onderhouden zelf hun sporthal en sportvelden. Het gemeentehuis is geen bureaucratische burcht, maar een multifunctioneel, toegankelijk gebouw. Onder het motto *Ontmoeten en verbinden* biedt het plaats aan een theater, de bibliotheek en een café-restaurant. Ook vrijwillige Thuiszorg en diverse welzijnsdiensten zijn er gehuisvest en verenigingen en bewonersgroepen uit de vijf Hellendoornse kernen kunnen er zalen huren.

Deze alledaagse vormen van *noaberschap* vind je in Hellendoorn, een gemeente met 36.000 inwoners in hartje Overijssel. Misschien kun je vergelijkbare voorbeelden ook in andere dorpen vinden, waar *noaberschap* cultuurgoed is en een moreel kompas vormt voor veel inwoners. Of waar – ingegeven door noodzaak en tijdgeest – steeds meer ruimte gemaakt wordt voor initiatiefrijke inwoners.

Minder alledaags is hoe de gemeente Hellendoorn er in de afgelopen zes jaar werk van maakte om overheidsparticipatie als kernwaarde én als werkwijze in de eigen organisatie 'in te burgeren'.



### Burgerparticipatie versus Overheidsparticipatie

Het bevorderen van meer Burgerparticipatie gebeurt meestal vanuit de vraag: hoe kunnen burgers een grotere rol spelen bij gemeentelijke plannen en projecten?

Het bevorderen van Overheidsparticipatie als werkwijze gebeurt in de gemeente Hellendoorn vooral vanuit de vraag: hoe kunnen we beter aansluiten bij wat er in de samenleving speelt en meer ruimte maken voor mensen met goede initiatieven? En hoe kunnen we als gemeente maatschappelijke initiatieven ondersteunen en aanjagen met uitdagend beleid en vernieuwende instrumenten?

Daarbij horen bijvoorbeeld:

- nieuwe vormen van faciliteren,
- minder beleid maken,
- de waarde zien van netwerkopbouw en -onderhoud in het dagelijkse werk,
- gemeentelijke procedures kritisch onder de loep nemen als ze maatschappelijke initiatieven belemmeren,
- initiatiefnemers verder helpen door creatief mee te denken en linken te leggen met gemeentelijke netwerkrelaties en -plannen,
- mensen wegwijs maken in landelijke en Europese subsidieregelingen.

Meer informatie over de Hellendoornse visie op overheidsparticipatie en het ontwikkeltraject uit 2012 zijn in dit filmpje te zien: <http://vimeo.com/50320928> (wachtwoord: Overheidsparticipatie)

## Een lerende organisatie

Het uitproberen van nieuwe werkwijzen, het op gang brengen van nieuwe samenwerkingsvormen en het bouwen aan een lerende organisatie gebeurde de afgelopen jaren met lef, geduld, een lange adem en ruimte voor zijwegen. Tegelijk was er bij de gemeente Hellendoorn een sterke wil om te leren. Van burgers, van fouten, van de ontdekkingen van voorlopers en van de twijfelaars. En steeds was de rode draad: waarderen wat er al is en daar zo veel mogelijk bij aansluiten, zowel in de eigen organisatie als in de samenleving.

Als externe procesbegeleider heb ik de zoektocht van de gemeente Hellendoorn naar nieuwe rollen en nieuwe participatievormen van dichtbij mee mogen maken. Onder andere als begeleider van de Lerende Gemeenschap en het ontwikkeltraject Overheidsparticipatie.

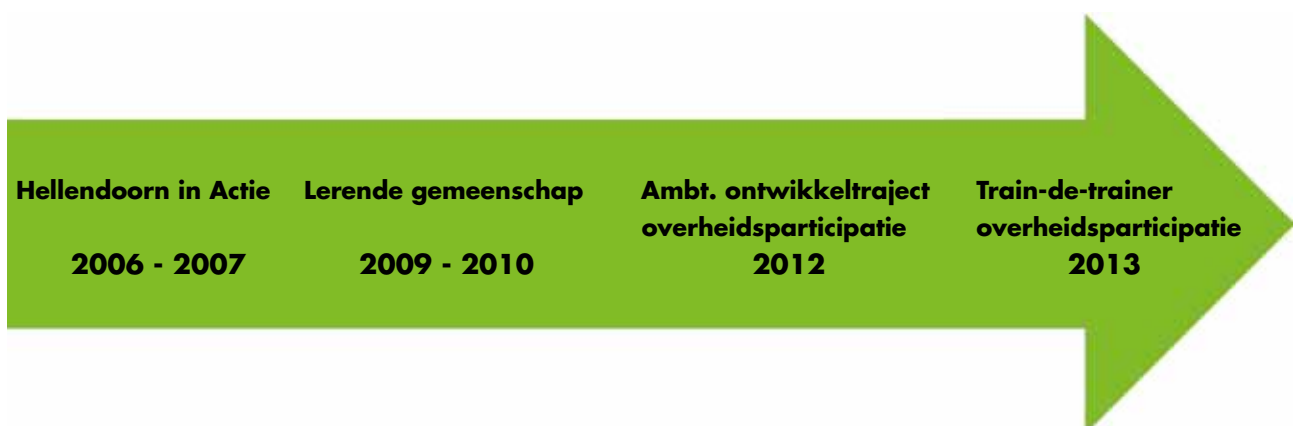
Dit artikel geeft een inkijk in de Hellendoornse ontwikkelingen en eindigt met tien tips voor het inburgeren van Overheidsparticipatie als werkwijze, waar andere gemeenten hun voordeel mee kunnen doen.

## Impulsen voor meer overheidsparticipatie in Hellendoorn

De ontwikkeling van 'overheidsparticipatie als werkwijze' gebeurde in Hellendoorn in vier fasen. Achteraf is het makkelijk om te zeggen dat het zo bedoeld was. Maar eigenlijk ontstonden de vier fasen organisch. Dat wil zeggen, zonder een 'VierFasen-Aanpak' en zonder een projectplan. Maar wel met een stip aan de horizon en ruimte om te experimenteren. En vanuit de sterke overtuiging dat het belangrijk is om het moment en de kansen te benutten die zich aandienen.

Het begon in 2006 en 2007 met de **campagne Hellendoorn in actie**. Daarna, in 2009 en 2010, oefenden de gemeente en maatschappelijke partners zich in een nieuwe manier van samenwerking in een **lerende gemeenschap**. Deze ervaring kreeg in 2012 een vervolg met een **'ambtelijk inburgeringstraject'** van overheidsparticipatie. Centrale vragen van het traject: Hoe geef ik overheidsparticipatie handen en voeten? Hoe zorg ik ervoor dat overheidsparticipatie als werkprincipe tussen de oren komt te zitten van medewerkers?

De komende periode, in 2013 en 2014, wordt een tiental verandermaatregelen uitgevoerd, waaronder een **train-de-trainer-training Overheidsparticipatie in de praktijk**. In dat traject worden ervaren 'ruimtemakers' geschoold om hun minder ervaren collega's op weg te helpen met het werken vanuit Overheidsparticipatie.



## Campagne Hellendoorn in Actie, 2006 -2007

In 2006 richtte de gemeente zich in de campagne *Hellendoorn in Actie* op inwoners en ondernemers. Aanleiding daarvoor was het WRR-rapport *Waarden, normen en de last van het gedrag*. De campagne had een helder doel, namelijk stimuleren dat 'noaberschap' ook in de toekomst het morele kompas van de Hellendoornse samenleving blijft. *Hellendoorn in Actie* leverde een hoop nieuwe projecten en initiatieven op en nieuwe netwerken tussen bewoners, ondernemers en maatschappelijke instellingen. De belangrijkste uitkomst was de volgende conclusie die bepalend werd voor het vervolg: het mobiliseren van meer *noaberschap* vereist niet zozeer een omslag in het denken door bewoners, maar vooral een omslag in het werken en ondersteunen van gemeentebestuurders en ambtenaren. Zij moeten meer meedenken en faciliteren in plaats van regisseren en sturen en meer op zoek gaan naar gelijkwaardige samenwerkingsvormen met maatschappelijke organisaties en bewoners. Met dit inzicht wilde de gemeente verder aan de slag.



## Lerende gemeenschap, 2009 en 2010

Samen met het Landelijk Expertisecentrum Sociale Interventies (LESI) en de provincie Overijssel nodigde de gemeente in 2009 maatschappelijk actieve Hellendoorners uit voor een tweejarig experiment met een lerende gemeenschap (*Community of Practice, CoP*).



De lerende gemeenschap stelde zichzelf ten doel om maatschappelijke vraagstukken gezamenlijk aan te pakken én te leren om gelijkwaardig samen te werken en te innoveren. Niet vanuit posities, maar vanuit gezamenlijke wensen en ambities.

Niet de gemeente bepaalde de thema's, dat deden de deelnemers van de lerende gemeenschap gezamenlijk. De lerende gemeenschap bestond uit ruim 20 ondernemers en andere ondernemende mensen uit het maatschappelijke middenveld (onderwijs, kerk, buurtbeheer, welzijn, cultuur, zorg et cetera). Zij wilden maatschappelijk betrokken ondernemerschap op een hoger niveau tillen en meer in netwerkverband samenwerken. De gemeente faciliteerde de lerende gemeenschap en deed mee als partner, maar was niet de regisseur.

De uitkomsten? Betere onderlinge verhoudingen tussen partijen (zoals tussen kerk en jongerenwerk, tussen Business Club en welzijnswerk, gemeente en ondernemers), introductie van een maatschappelijke beursvloer, die inmiddels vast onderdeel van de sociale infrastructuur in Hellendoorn is: [www.beursvloer-hellendoorn.nl](http://www.beursvloer-hellendoorn.nl). En een boost aan het werken vanuit overheidsparticipatie in de vorm van een bestuurlijke visie en een ambtelijke wegwijzer *Burgers aan het stuur*. Samen met de lerende gemeenschap en de provincie Overijssel organiseerde de gemeente bovendien twee landelijke bijeenkomsten om de inzichten en ervaringen met anderen te delen. De lessen van de lerende gemeenschap zijn gebundeld in een praktische wegwijzer voor initiatiefnemers van een lerende gemeenschap: **'Samen leren, omdenken en vernieuwen'**. Het LESI heeft de praktijk van de lerende gemeenschap onderzocht en vastgelegd in het rapport: **'De lerende gemeenschap als interventiepraktijk'**.

**... en de les voor de gemeente Hellendoorn naar aanleiding van de lerende gemeenschap?** Samenwerking is versterkt, nieuwe netwerken zijn ontstaan, veel ervaring opgedaan met gelijkwaardige samenwerking, belangrijke uitkomsten. Maar het was nog teveel een project, een eiland. Aansluiten bij en samenwerken met initiatiefrijke burgers en ondernemers moet structureler, breder; we willen overheidsparticipatie meer als werkwijze in onze gemeentelijke organisatie inburgeren. Zo gezegd, zo gedaan.

## Ontwikkeltraject Overheidsparticipatie als werkwijze, 2012

Eind 2011 besloot de gemeente met subsidie van Sociale Zaken/het Europees Sociaal Europees Fonds tot een ontwikkeltraject om overheidsparticipatie als werkwijze in de ambtelijke organisatie beter in te burgeren. Startpunt daarvoor was een quickscan waarmee de organisatie doorgelicht werd op ankerpunten en belemmeringen voor het werken vanuit overheidsparticipatie. Dat gebeurde in de vorm van 20 diepte-interviews met ervaren 'ruimtemakers' (ambtenaren die in de dagelijkse praktijk maatschappelijke initiatiefnemers faciliteren en gemeentelijk beleid en plannen laten aansluiten bij initiatieven uit de samenleving). In deze [prezi](#) zijn de uitkomsten van de quickscan samengevat.

De quickscan leverde drie veranderopgaven op:

### 1: *Be good and tell it*

In de dagelijkse praktijk wordt in Hellendoorn al veel vanuit het principe 'overheidsparticipatie' gewerkt, maar over de voorbeelden, resultaten, werkwijzen wordt nog te bescheiden gecommuniceerd. Meer communicatie is voorwaarde voor samen leren (ook met bewoners en ondernemers), doorontwikkelen en anderen inspireren.

### 2: *Benut de 'X-factor' van ervaren ambtelijke 'ruimtemakers'.*

Er zijn in Hellendoorn veel medewerkers met ervaring, kennis, vaardigheden en kwaliteiten op het gebied van overheidsparticipatie. En de gemeente kan – meer dan nu – profiteren van hun kracht en ervaringen om overheidsparticipatie beter in de organisatie in te burgeren.

### 3: *Sla meer bruggen tussen de ambtelijke organisatie en de raad*

De ambtelijke organisatie loopt ten opzichte van de raad voorop bij het inburgeren van overheidsparticipatie. Er ligt een uitdaging om de vernieuwende manieren van werken meer in samenhang af te stemmen met de raad. Want raadsleden vullen overheidsparticipatie nu per dossier en per fractie vaak verschillend in.

Deze drie veranderopgaven zijn vervolgens vertaald in een ontwikkelagenda met tien interventies en maatregelen die bijdragen aan het inburgeren van overheidsparticipatie als werkwijze.

Voorbeelden van maatregelen die nu in ontwikkeling zijn:

- via de website en een digitale initiatievenkaart meer laten zien (qua toon, voorbeelden, verhalen) hoe de gemeente werk maakt van overheidsparticipatie;
- een digitale gereedschapskist samenstellen met informatie en tips voor medewerkers;
- nieuwe profielen ontwikkelen voor toekomstige projectleiders en beleidsmedewerkers,
- een train-de-trainer-programma 'Overheidsparticipatie' aanbieden dat in 2013 van start gaat;
- een bestuurlijke vrije ruimte-lijst voor de raad opstellen met thema's waar niet op een 'klassieke manier' beleid wordt gemaakt en de raad vooral een procesrol vervult.

De hele organisatie werkte mee aan het opstellen van deze ontwikkelagenda. Dat gebeurde via een interne *community of practice* (de zogenoemde ontwikkelgroep), workshops, themasessies, een kennismarkt. Een spiegelgroep, bestaande uit maatschappelijk actieve inwoners en ondernemers, adviseerde de gemeente daarbij.

## De uitkomsten van het ontwikkeltraject

De ambities, de veranderopgaven en de ontwikkelagenda zijn vastgelegd in een visueel plan van aanpak: <http://vimeo.com/50320928> (wachtwoord: Overheidsparticipatie).

De ontwikkelagenda raakt de hele organisatie: van P&O-beleid tot dienstverlening, van strategische kaders tot het werk bij het loketten. Het zijn geen maatregelen en programma's van voorbijgaande aard, maar werkwijzen die onderdeel uitmaken van het reguliere werk.

Daarom is voor de implementatie niet gekozen voor aansturing door een stuurgroep, maar houdt het directieteam de implementatie in de gaten. Het team wordt daarin terzijde gestaan door een ambtelijk *powerteam*. Dat geeft waar nodig een extra boost en kan ingevlogen worden



bij problemen. De *community of practice* van ervaren 'ruimtemakers' helpt elkaar en anderen in de praktijk.

Door het ontwikkeltraject ontstond bij medewerkers het besef dat de gemeente niet meer zonder overheidsparticipatie kan. Ook kregen meer mensen oog voor wat overheidsparticipatie in de praktijk eigenlijk is en op welke manier er in Hellendoorn werk van gemaakt wordt. Deelnemers van de spiegelgroep (met bewoners als adviseurs) vonden dat er door het ontwikkeltraject een nieuwe norm werd neergezet. Dat bleek ook uit vragen die medewerkers zichzelf stelden: *'Ik weet het eigenlijk wel, maar doe ik het ook echt in de praktijk? En zo ja, hoe?'*

De winst van het ontwikkeltraject in 2012 is tweeledig:

- er zijn concrete uitkomsten in de vorm van verbetermaatregelen én
- overheidsparticipatie is meer op de agenda en 'tussen de oren' gekomen.

Het thema hoort zelfs bij de organisatorische *topics* van 2012. Dat bleek tijdens de interne 'oudejaars-show' van 2012: een afsluitende organisatiebrede bijeenkomst waarin creatieve medewerkers alle gemeentelijke gebeurtenissen van het jaar cabaretachtig de revue laten passeren. Overheidsparticipatie was het onderwerp van wel vier optredens.

## 10 TIPS voor het inburgeren van overheidsparticipatie als werkwijze

Wat zijn de kenmerken van de Hellendoornse aanpak? En wat hebben andere gemeenten aan de Hellendoornse ervaringen?

De belangrijkste les van de eerste campagne *Hellendoorn in actie* in 2006 was eigenlijk: Maak meer ruimte voor initiatiefrijke burgers en ondernemers, ga meer faciliteren en verander je eigen gemeentelijke organisatie.

Het meewerken in en faciliteren van een lerende gemeenschap was vervolgens een manier om met gelijkwaardige samenwerking tussen gemeente en samenleving te experimenteren en nieuwe verhoudingen in de praktijk te brengen. In de eerder genoemde wegwijzer en het onderzoeksrapport van het LESI wordt deze ervaring uitgebreid beschreven. De belangrijkste les? Inburgering van overheidsparticipatie vraagt om meer structurele organisatieveranderingen. Deze les luidde de volgende veranderimpuls in: het

ontwikkeltraject in 2012. Dat gebeurde vanuit het inzicht dat een projectmatige aanpak of een specifieke methode of scholing te kort schieten om de organisatie goed toe te rusten op de rol van 'noaber' en de eisen die de huidige netwerksamenleving aan een moderne overheidsorganisatie stelt.

Het ontwikkeltraject in 2012 was erop gericht om overheidsparticipatie als kernwaarde en werkwijze in de gemeentelijke organisatie in te burgeren.



Uit de ervaringen met dit 'inburgeringstraject' komen de volgende 10 tips.

### 1. Doe niets zonder bevlogen vaandeldragers en een duidelijke boodschap

Zoals bij veel belangrijke organisatieveranderingen geldt ook hier dat het succes van het verandertraject staat of valt met het *commitment* en de *drive* van de directie. Zorg ervoor dat iedereen vanuit dezelfde visie werkt en dat er een duidelijke boodschap is. Zonder een bevlogen en enthousiaste gemeentesecretaris en directieteam, die ook doorzetten bij zwaar weer of als zich andere prioriteiten aandienen, wordt het niets. Maar vergeet ook niet om teamleiders, gedreven ruimtemakers op verschillende organisatie-niveaus en bestuurders als vaandeldragers te betrekken.

*Belangrijke Hellendoornse vaandeldragers waren de gemeentesecretaris die vierkant achter de noodzaak van verandering stond en een enthousiast directieteam dat goed gevoed werd door ervaren 'ruimtemakers', die op hun beurt samenwerkten in een interne community of practice. De visie voor verandering was al in 2010 ontwikkeld door een bestuurlijke notitie 'Burgers aan het stuur' op te stellen. Die werd in 2011 vertaald in een ambtelijke wegwijzer.*



## 2. Begin met de mensen die het graag willen, die er plezier in hebben

Die vind je in elke organisatie: voorlopers, ambtenaren die er plezier in hebben mee te denken met mensen met goede ideeën, verbinders die in netwerken denken, die goed kunnen switchen tussen intern en extern, die makkelijk bij mensen aan de keukentafel gaan zitten en die creatief naar oplossingen zoeken. Dat zijn de ogen en oren van overheidsparticipatie in je eigen organisatie. Begin bij die mensen. Bevraag ze, kijk wat zij kunnen en wat zij willen betekenen. Pols of ze een rol willen spelen bij het overbrengen van hun ervaringen, in het stollen ervan in nieuwe werkwijzen, het schaven aan een andere organisatiecultuur. Zorg ervoor dat er een olievlek ontstaat. Zodat de kring van voorlopers zich uitbreidt en dat er geen organisatieonderdelen buiten schot blijven.

*In Hellendoorn werken sinds 2010 zeven medewerkers uit verschillende clusters met elkaar samen in een community of practice. Allemaal mensen die in de dagelijkse praktijk ruimte maken voor mensen met goede ideeën. Zij helpen elkaar bij problemen in de praktijk en stelden de ambtelijke wegwijzer Overheidsparticipatie samen. Tijdens het ontwikkeltraject in 2012 waren zij de 'cockpit', het denkcentrum. Na afloop van het traject gingen zij door als community of practice. De meesten van hen doen ook mee aan het train-de-trainer-programma Overheidsparticipatie dat in 2013 plaatsvindt.*

## 3. Geen masterplan, werk vanuit de praktijk

Overheidsparticipatie, ruimte maken voor mensen met goede ideeën, de gemeente als noaber, kan heel abstract en ingewikkeld overkomen op collega's die er nog niet zelf (bewust) mee aan de gang zijn. Terwijl de handelwijzen die erbij horen vaak al wél bij



de dagelijkse praktijk horen. Begin juist daar, bij de praktijk, bij het dagelijkse werk. Begin niet met een *Masterplan Overheidsparticipatie*. Maak meteen duidelijk dat aansluiten bij de leefwereld en initiatieven van burgers helemaal geen 'ver van mijn bed-show' is. Zoek dagelijkse voorbeelden en stimuleer medewerkers hun voorbeelden en ervaringen met elkaar te delen. Doe dat ook met de dingen die misgaan. Creëer een leeromgeving, stimuleer mensen dilemma's en twijfels te uiten, elkaar om hulp te vragen en te ondersteunen. Zodat er ruimte ontstaat voor hun verbeterideeën. En – niet onbelangrijk – zorg voor een podium voor de goede voorbeelden, breng ze naar een hoger niveau. Gebruik zowel *best practices* als *bad practices* voor het ontwikkelen van nieuwe praktijken en werkwijzen.

*Bij de voorbereidingen van de kennismarkt over overheidsparticipatie die in Hellendoorn door medewerkers zelf georganiseerd werd, realiseerden veel mensen zich dat ze zelf ook te maken hebben met overheidsparticipatie of al op die manier werken. Ook waren ze blij dat hun manier van werken zichtbaarder werd: 'Nu snappen mijn collega's tenminste waar ik een groot deel van mijn tijd in stop en waarom het belangrijk is dat ik zo vaak met mensen aan de keukentafel zit.'*

## 4. Bedenk de outlines van het proces, maar timmer het niet dicht

Eigenlijk is het logisch dat je ruimte laat voor dingen die gaandeweg ontstaan bij een verandertraject waarmee je overheidsparticipatie beter wilt inburgeren. Zodat prioriteiten die naar boven komen drijven, ideeën van deelnemers waar de organisatie bij gebaat is, ook kunnen worden waargemaakt. Begin met het doorlichten van de organisatie op kansen en belemmeringen van overheidsparticipatie, regel dat de uitkomsten met elkaar besproken worden en dat er werk van gemaakt wordt. Gebruik dat wat zich aandient voor volgende processtappen.

## 5. Zoek kritische meedenkers

Durf ook bij zo'n intern verandertraject ruimte te maken voor inwoners. Maak er een transparant proces van. Bijvoorbeeld door mensen voor een kortstondige expertgroep te vragen. Door werkwijzen, houdingen en procedures samen met geïnteresseerde meedenkers door te lichten. Voorwaarde is dat de veranderingen ook echt gemeend zijn, de inbreng serieus

genomen wordt en mensen als externe deskundigen worden behandeld. Pas wel op dat je mensen niet overvraagt: stuur geen dikke stukken, organiseer geen overloze vergaderingen of vraag geen langdurig commitment.



*In Hellendoorn adviseerde een spiegelgroep tijdens het ontwikkelproces: zeven actieve mensen uit de samenleving die ervaring hebben met samenwerking met de gemeente. Ze kwamen driemaal met de burgemeester en de gemeentesecretaris bij elkaar. De laatste keer was dat als kraamhouders tijdens de interne kennismarkt over Overheidsparticipatie. Daar waren ook nog andere stands van inwoners die met ambtenaren in gesprek gingen over hun ervaringen, over lacunes en verbeterpunten. In 2013 adviseerden enkele spiegelgroepleden samen met andere inwoners over het vernieuwen van de gemeentelijke site en gaan twee deelnemers een rol spelen in het trainde-trainer-programma Overheidsparticipatie.*

#### 6. Maak het interessant en leuk voor deelnemers, zorg voor mijlpalen

Het hoeft waarschijnlijk niet eens gezegd te worden hoe belangrijk de manier van communiceren is. Maar voor de zekerheid toch nog een keer: zo weinig mogelijk vergaderen, zo veel mogelijk de vaart erin houden, geen radiostiltes laten vallen. Bedenk communicatievormen en ophoepjes waar mensen energie van krijgen, verras ze, geef ze regelmatig gelegenheid om met elkaar uit te wisselen, spreek met elkaar van te voren af wat je met de uitkomsten van de bijeenkomsten doet.

Maar pas op dat je niet uitgeput raakt door alle leukigheid, bijvoorbeeld dat je met veel *drive* en creativiteit één geweldig groot *event* organiseert en vervolgens geen puf meer hebt om meteen daarna

voor een enthousiasmerend vervolg te zorgen. Liever viermaal creatief kleinschalig met continuïteit dan groots en meeslepend en eenmalig.

*Voorbeelden van Hellendoornse communicatie en werkvormen tijdens het ontwikkeltraject: workshops, creatieve communicatie- en werkvormen (zoals een quiz en het maken van een Loesje-poster over overheidsparticipatie), interviews met deelnemers in de interne nieuwsbrief, een interne markt over 'overheidsparticipatie in de praktijk' met stands van ambtelijke teams en van inwoners, een visueel plan van aanpak in de vorm van een film, een filmpje over de x-factor van ambtelijke 'ruimtemakers', cartoons, leuk vormgegeven uitnodigingen voor bijeenkomsten en inwoners als externe deskundigen die adviseren over het veranderen van bedrijfscultuur, over communicatie en over procedures.*

#### 7. Meewerken aan inburgeren van Overheidsparticipatie is verplicht

Normaal gesproken zijn het uitwisselen over praktijkervaringen en het bijstellen van procedures geen onderdeel van het reguliere werk. Als je overheidsparticipatie beter wilt inburgeren als werkwijze horen deze zaken er juist wel bij. Stimuleer medewerkers dat ze het als 'gewoon werk' gaan beschouwen. Er is niet één speciaal iemand of een specifieke projectgroep die over overheidsparticipatie gaat, 'iedereen is daarvan'.

Stel deelname aan mijlpalen (events, workshops en dergelijke) verplicht. Daarmee wordt duidelijk dat het niet zomaar een project van een aantal voorlopers is, maar dat het iedereen aangaat en ook: dat het niet bovenop het reguliere werk komt, maar daar onderdeel is van is.

#### 8. Werk toe naar concrete verandermaatregelen

Een traject met een organisch verloop betekent niet dat je niet mag sturen. Zorg ervoor en faciliteer het goed dat het proces eindigt met concrete interventies, instrumenten en maatregelen waar trekkers aan verbonden zijn. Communiceer die zorgvuldig en zorg regelmatig voor een *update*, zoals eventuele procesbijstellingen, nieuwe inhoudelijke prioriteiten en inzichten.

*Het ontwikkeltraject in Hellendoorn leverde een agenda van tien verbetermaatregelen op. Deze tien zijn niet de enige maatregelen waar de organisatie werk van maakt. Ze zijn ook heel verschillend van aard, sommige kortdurend en praktisch (zoals een digitale initiatievenkaart), andere moeten nog concreter worden. Maar allemaal staan ze symbool voor de richting en breedte van de gewenste veranderingen.*

#### 9. Trek er voldoende tijd voor uit

Er zijn zeker negen tot twaalf maanden nodig om een stevige impuls te geven aan het inburgeren van overheidsparticipatie in de ambtelijke organisatie. Dat is voldoende tijd om de kansen en belemmeringen voor overheidsparticipatie in kaart te brengen, daarover gesprekken te organiseren met medewerkers uit de hele organisatie, samen met hen een ontwikkelagenda op te stellen en de follow-up voor de uitvoering van maatregelen, voor het blijven leren en vernieuwen, voor te bereiden. Belangrijk: organiseer het proces niet als een op zich zelfstaand project, maar zie het als een impuls voor vernieuwingsmaatregelen, die daarna met *schwung* doorgaan.

#### 10. Vergeet de raad niet

Je kunt ervoor kiezen om het verandertraject tot de ambtelijke organisatie te beperken. Maar de rol van de raad komt hoe dan ook om de hoek kijken. Het is dus zaak om daar rekening mee te houden. Bijvoorbeeld door in het traject meteen samen met de griffie en de fractievoorzitters de leerbehoefte, ambities en rol van de raad te bespreken en via de griffie workshops of gezamenlijke sessies te organiseren.

*Het ontwikkeltraject in Hellendoorn begon als ambtelijk verbetertraject, maar in de loop van het proces werd duidelijk dat de raad niet buiten spel kon blijven. Het proces werd uitgebreid met twee themasessies en de griffier kreeg de taak om het werken vanuit overheidsparticipatie op de raadsagenda te houden. Zij doet ook in 2013 mee met de ambtelijke 'Community of practice Overheidsparticipatie'.*

Januari 2013

Birgit Oelkers/ Plan & Aanpak

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