

Notitie leerpunten bestuurlijke vernieuwing

Inleiding

Een nieuwe Cultuurvisie was één van de punten uit het coalitieakkoord. Dit is opgepakt met bestuurlijke vernieuwing.

Eind 2015 heeft de portefeuillehouder namens het college de aftrap gegeven met uitspreken van de wens om de nieuwe cultuurvisie door de samenleving tot stand te laten komen. Toen vervolgens begin januari 2016 de raad bestuurlijke vernieuwing omarmde, was de link snel gemaakt en waren college en raad het er samen over eens om de cultuurvisie te verbinden aan bestuurlijke vernieuwing. Ferenc van Damme wist in januari 2016 met zijn presentatie 'Elimineer de burger' de raadsleden en de portefeuillehouder te enthousiasmeren voor een andere aanpak, van onderaf, door de samenleving. In dat proces van bestuurlijke vernieuwing is meer gebeurd dan alleen de totstandkoming van een cultuurvisie. Raad, college, organisatie, professionals, verenigingen en inwoners hebben ervan geleerd, met vallen en opstaan en weer doorgaan, met veel plezier en enthousiasme, maar ook met tegenvallers, onbegrip en frustratie. Het eindresultaat mag er zijn, een mooie cultuurvisie gemaakt door de inwoners. Maar eigenlijk zijn andere effecten nog veel mooier, zoals de verbondenheid tussen de deelnemers, inwoners die opeens over cultuur praten, de eigen kracht die er ontstaat in de samenleving.

Leerpunten

Het proces is de moeite waard geweest. We hebben leerpunten opgedaan die een volgende keer mogelijk wat minder vallen en opstaan veroorzaken. Een opsomming:

1. *Wie wil wat van wie (vraag van samenleving of vraag van bestuur)*
In eerste instantie dachten we als gemeente de vraag bij de samenleving neer te kunnen leggen om te komen tot een nieuwe cultuurvisie. Maar, die verwachting was niet terecht, want de gemeente wilde een nieuwe cultuurvisie, dat initiatief kwam niet van inwoners. We hebben ervaren, dat je niet een vraag kan opdringen aan de samenleving in de veronderstelling dat die de vraag gaan overnemen. De verantwoordelijkheid neerleggen bij inwoners is in dit proces niet gelukt.
2. *Meedoen van inwoners en organisaties*
 - Er zijn inwoners die zich voor een onderwerp interesseren, zich daarvoor willen inzetten en verder willen gaan dan alleen meedenken maar ook meewerken en zelfs daarin het initiatief van de gemeente willen overnemen. Alleen doen inwoners dat dan op hun manier en blijkt dat inwoners zich met name inzetten op een deelbelang en minder interesse hebben in het algemeen belang, het overkoepelende, de stip op de horizon. Ze beschikken over slagkracht, een netwerk en inzet, maar de coördinatie en ondersteuning om dat te bundelen moet je niet bij inwoners zoeken, daar ligt hun belang en dus inzet en kracht niet. Bij inwoners gaat het vooral om eigenbelang en minder om deelbelangen. Dat is voor organisaties duidelijker aanwezig dan voor inwoners.
 - Ga voor onderwerpen die breed leven onder inwoners en door alle lagen van de bevolking heen.
3. *Trede op de participatieladder bepalen*
De participatiecode Hellendoorn heeft de raad op 13 december 2016 vastgesteld, ongeveer een jaar na de start van het Cultuurvisie proces. In de code zijn ook leerpunten verwerkt van de cultuurvisie, zoals maatwerk (eerst bepalen wat de trede op de ladder is en daar de bestuursstijl op aanpassen), duidelijkheid over grenzen en verwachtingen (dus duidelijker van te voren doorspreken wat de rollen zijn, wat we verwachten van elkaar, wat het doel is). In de participatiecode staat een stroomschema opgenomen welke stappen je eerst moet nemen voordat je daadwerkelijk een project opstart. Dat was een les die we hebben geleerd door de cultuurvisie. Dat heeft ons voor de cultuurvisie veel extra tijd, inspanning en moeite gekost, waardoor er inwoners zijn afgehaakt.
4. *Verwachtingenmanagement (wie doet wat, wat willen we bereiken, hoe komen we daar):*
 - De gemeente moest constateren dat je van inwoners niet mag verwachten dat ze ook het proces gaan trekken; inwoners voelen zich aangesproken op de inhoud en veel minder op het proces. Ze willen aan de slag, ze willen wat doen, ze voelen zich betrokken bij cultuur

en zijn vanuit dat onderwerp betrokken en niet vanuit bestuurlijke vernieuwing, dus willen ze daar ook niet mee lastig worden gevallen.

- Het moet voor inwoners 'behapbaar' zijn en te overzien in de tijd.
- Hou er rekening mee dat inwoners komen en gaan. Je zit niet tijdens het project met dezelfde mensen aan tafel, dat wisselt sterk. Dat betekent dat je rekening moet houden met het 'inwerken en bijpraten' van nieuwkomers. Elke inwoner heeft zijn eigen belang en kracht. Er zijn denkers en doeners. Inwoners willen dan ook een rol spelen op verschillende momenten in het proces.

5. *Rol raad*

Vooraf was voor de raadsleden niet duidelijk waar we zouden uitkomen. Er was afgesproken het proces via bestuurlijke vernieuwing in te gaan, maar er was een grote mate van diversiteit wat daaronder moest worden verstaan en hoever dat zou moeten reiken. Uiteindelijk is dit wel goed gegaan, vooral ook omdat we het besluitvormingsproces om 'los te laten' en bestuurlijke vernieuwing toe te passen in stukjes is opgeknipt.

Leerpunt is wel, dat we er goed op moeten letten dat we de raad steeds bij elke stap van het proces betrekken en ook duidelijk is wat hun rol is. Bijvoorbeeld was de rol van raadsleden bij het uitreiken van uitnodigingen aan inwoners om lid van de Bonte Honderd te zijn wel duidelijk, maar was die rol tijdens de Beslisronde niet duidelijk genoeg.

Een afvaardiging van de raad was nauw betrokken bij het proces, door deel te nemen in een kernteam en in het productieteam.

6. *Communiceren en betrekken van bestuur, organisatie, samenleving (betrokken vrijwilligers, organisaties, verenigingen)*

Bij een proces dat anders gaat dan anders is communicatie een basisvoorwaarde tot succes. Gedurende het proces zullen de trekkers zich moeten inspannen om alle betrokkenen te informeren, enthousiasmeren en activeren. Dat geldt richting raad(sleden), college, organisatie, professionele organisaties, vrijwilligersorganisaties, betrokken inwoners en een groep als de bonte honderd. Hier ligt een zware verantwoordelijkheid voor de trekkers en duidelijk een faciliterende rol bij de organisatie en griffie.

7. *Verantwoording (bij wie ligt dit, wie kan de stekker eruit trekken)*

In het traject van de cultuurvisie is dit niet besproken. Terwijl er gedurende het proces een paar momenten zijn geweest waarbij de continuïteit in het geding was door capaciteitsgebrek bij inwoners en bij de gemeentelijke organisatie. Er is een groot afbreukrisico bij dergelijke projecten, vooraf hadden we meer aandacht moeten besteden aan risicomangement.

8. *Capaciteit, financiën, planning*

Bij bestuurlijke vernieuwing en overheids- en burgerparticipatietrajecten gaat het om een andere manier van werken van de projectorganisatie. Deze richt zich sterk op inwoners, moet flexibel zijn en ruimte hebben om tijdens proces bij te sturen (zekere mate van onafhankelijkheid).

Er is ambtelijke capaciteit nodig, zowel voor coördinatie en facilitering maar ook voor communicatie door een communicatieprofessional toe te voegen aan de projectorganisatie die zich bezig houdt met de strategische, tactische en uitvoerende communicatie.

9. *Geen blauwdruk*

Er bestaat geen blauwdruk om een burger- of overheidsparticipatietraject tot een succes te maken. Hetzelfde project kan op dezelfde manier uitgevoerd in een andere gemeente tot een grote mislukking leiden. Dat heeft met de aard van een gemeente te maken, maar meer nog met de betrokken mensen. De juiste en bevlogen mensen uit raad, college, organisatie en samenleving maken dit soort processen tot een succes. Dat is de succesformule!

10. *Vier je successen en maak het leuk*

De gemeente, zowel bestuur als organisatie, heeft de neiging om vooral naar datgene te kijken dat niet goed is gegaan. Besteed in het proces aandacht aan datgene dat goed gaat/is gegaan en vier je successen. Je werkt met betrokken inwoners, zorg er daarom ook voor dat het leuk is om aan zo'n proces deel te nemen. Zoek naar alternatieve locaties, dus niet altijd in 'saaie' vergaderruimtes, plan informele momenten in zodat er ook ruimte is om elkaar te leren kennen.

11. *CultuurCaravaan*

- Een aansprekende campagne die aansluit op de samenleving door alle kernen mee te nemen, door een herkenbaar symbool in de vorm van een caravan en door een cultuurburgemeester als vertegenwoordiger van de samenleving te kiezen. Dat was voor het naar buiten treden praktisch en heel herkenbaar. Dit ook vasthouden voor het vervolg.
- Campagne was door deze instrumenten laagdrempelig voor inwoners.
- Een duidelijk in de tijd begrensd traject, waardoor het niet als los zand uit elkaar valt, met een paar hoogtepunten, zoals aftrapbijeenkomst, kernen aandoen, ideeënshow en beslisronde.
- Inherent aan een proces dat al gaandeweg groeit en vorm aanneemt, is dat je niet van tevoren kan zeggen hoe alles loopt. Bijvoorbeeld werd gaandeweg duidelijk dat de ruim honderd ideeën grotendeels uit 'roepstoeters' bestonden, dus mensen die wel een idee hadden maar het daar ook bij lieten. Daarom zijn ideeën uiteindelijk gebundeld en gestapeld, waardoor voor een aantal ideeën niet een direct aanwijsbare trekker uit de samenleving meer viel aan te wijzen. Wat dat betreft moet je flexibel blijven. Communiceren daarover is dan een hele belangrijke vereiste. Dat hebben we gemerkt met de ideeën show en de beslisronde. Beelden die daar eerst over bestonden, bleken niet te werken. Dat moest worden bijgesteld, maar dan is het heel lastig om dat in de beeldvorming bij betrokkenen ook op het netvlies te krijgen. Dat dingen anders verlopen dan eerst gedacht, is iets dat meer aandacht behoeft bij dergelijke processen.

12. *Overdragen van besluitvorming aan inwoners*

De raad heeft in kleine stapjes ingestemd met het overdragen van besluitvorming aan inwoners. Het vertrouwen in het proces groeide gaandeweg. Er zijn veel ideeën opgehaald, veel inwoners zijn aangehaakt, er is uitgebreid gepraat over cultuur, er is zorgvuldig geprioriteerd.

De besluitvorming door inwoners is geslaagd te noemen.

- De ad random (binnen de criteria vastgesteld door de raad) selectie van inwoners was goed. De organisatie is prima in staat om dit te organiseren.
- De belangstelling voor deelname aan de Bonte Honderd was groot. Ook de zet om raadsleden op pad te sturen met uitnodigingen werkte prima. Dat maakt dat raadsleden betrokken zijn bij het proces.
- De toegepaste werkwijze, 'het spel', werkte uitermate goed. Inwoners zijn prima in staat om, opgedeeld in groepjes, met deze werkwijze goed en inhoudelijk met elkaar te overwegen welke prioriteiten zij stellen.

13. *Evaluatie*

In het onlangs vastgestelde rekenkameronderzoek is aanbevolen om bij projectvoorstellen structureel evaluatie mee te nemen met medeneming van alle betrokkenen, dus niet alleen interne actoren maar ook alle betrokken inwoners, organisaties en ondernemers.

Bij de evaluatie van de Cultuurvisie (CultuurCaravan) is dit ter harte genomen.

Ook beval de rekenkamer aan om extra aandacht te besteden aan de overgang van planfase naar uitvoeringsfase en afronding. Deze aanbeveling pakken we in het vervolgtraject van de Cultuurvisie (CultuurCaravaan) op.

14. *Van experiment naar experimenteren*

De cultuurvisie is pas het begin van een langlopend proces. De nieuwe cultuurvisie is geen statisch document maar een continu proces dat door de jaren heen op basis van inbreng van de inwoners wordt bijgesteld. De volgende stap is dat de geprioriteerde ideeën worden uitgewerkt door inwoners, professionals en gemeente en dat consequenties in beeld worden gebracht en indien haalbaar ook worden uitgevoerd.

Naast de prioriteiten verder uitwerken gaat het ook om het algemeen cultuurbeleid. Ook daar moeten we de komende tijd op inzetten. Inwoners warm blijven maken, bewust maken.

Inwoners en organisaties voelen zich daar niet voor verantwoordelijk. Dat is iets wat ze voor de gemeente vinden. Dus daar zul je als gemeente wat mee moeten doen.

De Provincie Overijssel heeft intensief samengewerkt met de gemeente in het proces van de Cultuurvisie. Dat begon met de presentatie van Ferenc van Damme en dat intensiverde gaandeweg door samen op te trekken in het proces van de CultuurCaravaan. Zonder de ondersteuning van de provincie was dit participatieproject niet goed van de grond gekomen. Het is mooi om te zien dat de provincie dit proces zo goed heeft ondersteund. De provincie verdient een compliment voor haar voortrekkersrol op het gebied van bestuurlijke vernieuwing.