



Overheid en samenleving

Over de gemeente Leeuwarden en de Leeuwarders in de stad en de dorpen

Praatstuk
Leeuwarden, oktober 2024

Inhoud

Samenvatting	blz. 2
Inhoud en Verantwoording	4
Aanleiding: waarom gaan we aan de slag?	5
De lessen van anderen	7
De ervaringen in Leeuwarden	10
Wat willen we bereiken?	13
Hoe gaan we aan de slag?	16
Bijlagen	18

Verantwoording

Een stuk dat over Overheid en samenleving gaat moet ook dóór de overheid en dóór de samenleving gemaakt worden. De Leeuwarder overheid en de Leeuwarder samenleving werken al op heel veel terreinen samen aan een goede, fijne stad en goede, fijne dorpen voor alle inwoners. We hebben in Leeuwarden veel praktijkervaring en onderzoeksmateriaal over hoe die samenwerking ervaren wordt. Ook in de gemeente Leeuwarden hebben we te maken met wereldwijde, nationale en lokale ontwikkelingen die ervoor zorgen dat onze omstandigheden continue veranderen. Of het nu gaat om jeugd, wonen, energie, vervoer, bestaanszekerheid, kansengelijkheid, brede welvaart, één ding is zeker: om de goede dingen te kunnen blijven doen moeten we inspelen op veranderingen. Dat kan de gemeente Leeuwarden niet alleen, dat willen we samen met de samenleving doen. Daarom heet dit stuk ook een praatstuk: we willen in gesprek gaan en blijven over de samenwerking tussen de gemeente Leeuwarden en de samenleving in de wijken en dorpen.

Vervolgens is het dan wel de vraag hoe die noodzakelijke samenwerking goed inhoud krijgt. In dit stuk hebben we ervoor gekozen om langs twee lijnen te werken. De eerste: we zetten op een aantal punten een duidelijke koers en maatregelen uit, die vooral intern binnen de gemeente effect hebben. Dat doen we op basis van onze ervaring en op basis van de onderzoeksresultaten die we hebben, met als doel om onze samenwerking met de samenleving te verbeteren. En de tweede: tegelijkertijd starten we een structureel proces van gesprek en samenwerking met die samenleving over de staat van dienstverlening, participatie en democratie. Zo willen we jaarlijks (beginnend met de bespreking van dit praatstuk) de vinger aan de pols houden op deze terreinen. Tegelijkertijd willen we initiatieven vanuit de Leeuwarders op het terrein van participatie en nieuwe democratie ontdekken en die de kans, ruimte en (waar nodig) ondersteuning geven om zich te ontwikkelen.

Echt samenwerken tussen overheid en samenleving is zoeken naar een goede balans. In dit stuk hebben we de balans gezocht tussen:

- Denken (een inhoudelijk kader) en doen (concrete acties).
- Ruimte (om initiatieven tot hun recht te laten komen) en structuur (om ervoor te zorgen dat de samenleving weet wat ze van de gemeente mogen verwachten).
- Koers (als gemeente een duidelijke richting geven) en openheid (met de samenleving aan de slag).
- Bestaand (de goede zaken en aanpakken op het terrein van overheid en samenleving benoemen en uitbouwen) en nieuw (uitproberen en experimenteren).

Samenvatting

Het verhaal op de volgende bladzijden is best lang. De gemeente Leeuwarden wil in de samenwerking met de Leeuwarder samenleving zo duidelijk mogelijk zijn. Daarom is het hele verhaal hieronder kort en bondig opgeschreven:

- Wij willen de gemeente Leeuwarden mooier en beter maken voor iedereen. Dat doen we graag samen met iedereen in de stad, in de dorpen en in het buitengebied: bewoners, ondernemers en organisaties. We hopen dat we daarmee ook werken aan andere belangrijke dingen: aan het gevoel van Leeuwarders dat ze grip hebben op hun eigen leven en aan het vertrouwen tussen de gemeente Leeuwarden en de Leeuwarders. Ook als we verderop in deze tekst “Leeuwarders” gebruiken, dan bedoelen we daarmee steeds alle inwoners van de gemeente Leeuwarden: in de stad/wijken, in de dorpen en in het buitengebied.
- De gemeente Leeuwarden en de Leeuwarders hebben op veel verschillende manieren met elkaar te maken. In dit stuk gaat het over drie van die manieren:
 - De dienstverlening van de gemeente: als je als Leeuwarder iets wilt weten of nodig hebt.
 - Bij participatie: daarmee bedoelen we meedenken, meepraten en meedoen van bewoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties. Daar maken we werk van als de gemeente een plan heeft waar Leeuwarders bij betrokken worden. Maar het geldt ook als Leeuwarders een plan hebben, waar ze de gemeente bij nodig hebben.
 - Bij (nieuwe) democratie: als de gemeente Leeuwarders betreft bij het nemen van besluiten.
- Hoe we de dienstverlening, participatie en nieuwe democratie het beste kunnen aanpakken is in iedere situatie verschillend. Het moet passen bij de Leeuwarders waar het voor bedoeld is. Dat maakt het ook best ingewikkeld om het goed te doen: elke situatie is anders en vraagt een eigen oplossing.
- Gelukkig heeft de gemeente de afgelopen jaren veel ervaring opgedaan met dienstverlening en participatie. Daarvan hebben we geleerd en er gebeuren veel goede dingen. Maar we vinden dat het beter kan en beter moet.
- Voor dienstverlening is de bestaande dienstverleningsvisie opnieuw tegen het licht gehouden en vernieuwd. De menselijke maat staat voorop. We vermijden zware procedures zoveel mogelijk: als we het snel, praktisch en in begrijpelijke taal kunnen oplossen, dan doen we dat. Waar nodig, geven we extra tijd en aandacht om de situatie en wens te begrijpen. Er wordt goed gekeken naar (de belangen en de behoeften) van degenen die gebruik maken van de gemeentelijke dienstverlening, er is aandacht voor de werkwijze die we daarbij hanteren en zo nodig wordt die verbeterd/vernieuwd. De dienstverlening volgt zijn eigen traject (programma Dienstverlening) en in dit stuk zult u het verder alleen zijdelings tegenkomen. Desondanks benoemen we dit onderdeel nadrukkelijk: het is van belang in de relatie overheid en samenleving, en voor veel mensen is dat verreweg het belangrijkste deel van die relatie.
- Bij participatie willen we doorgaan op de ingeslagen weg en de goede ervaringen die we hebben opgedaan in het meedenken, meepraten en meedoen beter en vaker gebruiken. Dat Maar we willen binnen de gemeente wel een paar dingen verbeteren:
 - Bij elk plan, elke klus en elk beleidsstuk wordt vooraf goed nagedacht over participatie: wat gaan we daarin doen? Voor de ambtenaren die werken aan zo’n plan, klus of beleidsstuk is er al een participatieleidraad, voor initiatiefnemers komt er één.
 - We houden rekening met het feit dat meer participatie voor een klein deel van de Leeuwarders niet betekent dat ze meer mee kunnen doen. Als je geen tijd of geen

ruimte in je hoofd hebt om mee te doen, dan versterkt dat het gevoel dat je geen grip op je leven hebt.

- We zorgen ervoor dat bij plannen, klussen en beleidsstukken in het voorstel aan Burgemeester en wethouders en aan de gemeenteraad aandacht is voor meedenken, meepraten en meedoen:
 - Wat is er aan meedenken, meepraten en meedoen gedaan?
 - Voor welke Leeuwarders was dat bedoeld?
 - Wat vonden deze Leeuwarders ervan?
 - Wat heeft de gemeente daarmee gedaan?
 - Hoe heeft de gemeente de mensen die meedachten, meepraatten en meededen verteld wat er met hun opmerkingen gedaan is?
- Samen met de Leeuwarders willen we ook een aantal nieuwe dingen aanpakken en daarvoor hebben we ook budget beschikbaar:
 - We organiseren een jaarlijkse Leeuwarden-praat-mee-dag waar participatie en democratie centraal staan. We nodigen actieve bewoners, ondernemers en organisaties uit; de wethouders, de raadsleden en de ambtenaren doen actief mee in het gesprek. De dag brengt nieuwe ideeën en lost problemen op. Maar we bespreken ook ieder jaar de staat van participatie en democratie in Leeuwarden en bekijken met elkaar wat we daaraan moeten doen.
 - We zorgen dat we zo werken dat alle Leeuwarders mee kunnen praten over de onderwerpen die voor hen belangrijk zijn: meedenken, meepraten en meedoen vinden we voor iedereen belangrijk. We zetten op weg naar European Youth Capital 2028 nu eerst in op jongeren. Voor de projectdagen van Tienkip is extra budget nodig omdat heel veel jongeren daar aan mee doen. En we willen een nieuwe manier ontwikkelen om jongeren te betrekken bij beleid en plannen. Uiteraard zetten we jongeren daarbij aan het roer.
 - We willen kijken wat de beste manier is voor bewoners in de wijken en dorpen om mee te praten, denken en werken bij plannen van de gemeente. In een aantal wijken en dorpen werken bewoners al op nieuwe manieren samen. We laten een onderzoek doen naar wat de Leeuwarders in de wijken en dorpen zelf willen en wat volgens hen goed werkt. Want we vinden het belangrijk dat bewoners zelf bepalen hoe hun mening doorklinkt bij de gemeente. Het onderzoek willen we laten uitvoeren door een onafhankelijke organisatie en willen we laten begeleiden door een groep Leeuwarders: vanuit de wijkpanels en dorpsbelangen, maar ook andere Leeuwarders uit de wijken en dorpen.
- Bij (nieuwe) democratie gaan we een aantal dingen doen die goed passen bij onze manier van werken:
 - Bij bouw- en inrichtingsplannen in de wijken en dorpen nemen we vaker een voorbeeld aan hoe het ging zoals bij Steenslân in Stiens. Daar werden het dorp en de toekomstige bewoners betrokken bij de plannen. Het uiteindelijke voorstel hield goed rekening met de wensen en opmerkingen van alle betrokkenen. Daarom besloot de gemeenteraad het plan als hamerstuk aan te nemen. Ook in andere plannen konden mensen meepraten en actief meedoen aan het maken van plannen, bijvoorbeeld bij Nieuw Oud Oost, Stationsgebied, Ruimte voor Romte en de Prinsentuin. Zo willen we vaker bouwplannen voorbereiden.
 - In Leeuwarden Oost werken we als gemeente samen met veel partners aan een nieuwe toekomst voor de wijken, met daarbij steeds het belang en de vragen van de bewoners in het achterhoofd. Daarbij is er veel aandacht voor het meedenken, meepraten en meedoen van de Leeuwarders die in die wijken wonen. In Leeuwarden Oost gaan we op zoek hoe we deze Leeuwarders een duidelijke stem kunnen geven in wat er in hun wijken concreet gebeurt: we willen daar graag

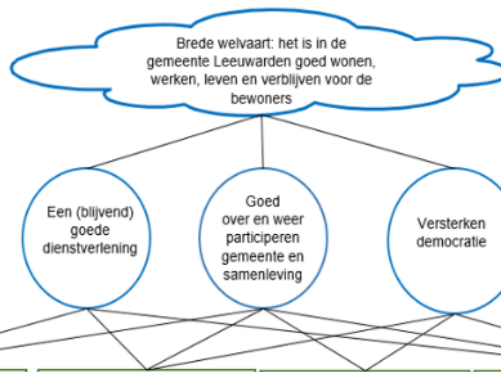
nieuwe dingen uitproberen. We hopen dat dat mooie resultaten oplevert. We zijn ook al begonnen: door bijvoorbeeld De Nieuwe Route-aanpak van Anke Siegers in te zetten bij de ontwikkelingen rondom het MFC in de Vrijheidswijk.

- We zouden ook graag in een gebied buiten de stad een nieuwe aanpak rondom participatie en nieuwe democratie uitproberen en vanuit de gemeente ondersteunen. We zoeken daarvoor in 2025 een gebied met een aantal dorpen/dorpsbelangen die dit gezamenlijk willen verkennen en op willen pakken.
- De belangrijkste dingen die we willen bereiken staan hierboven: daar gaat het om hoe we als gemeente onze manier van werken willen aanpassen. Maar we willen ook een aantal kleinere dingen vaker doen of uitproberen. Hier gaan we de komende tijd mee aan de slag:
 - iets dat moet: we maken een nieuwe Verordening Participatie, met regels voor alle participatie die de gemeente doet.
 - iets dat helpt: de bestaande Participatieleidraad voor ambtenaren krijgt een Participatieleidraad voor andere plannenmakers dan de gemeente.
 - iets digitaals: op internet willen we vaker Leeuwarders mee laten denken over onderwerpen, via De Stem van Leeuwarden. Als dat een beetje kan combineren we online-meedenken met echt contact met mensen: dat werkt het beste.
 - iets waar je echt rekening mee moet houden: voor iedereen begrijpelijk schrijven en uitleggen. Dit is niet nieuw, we werken hier al een aantal jaren aan.
 - iets dat handig is, namelijk weten wat werkt: de gemeente doet al veel aan participatie. Maar wat werkt goed in welke situatie? Dat willen we uitzoeken bij projecten en klussen die we doen. Wat ging goed? Wat is mislukt? En waarom? De lessen die we daarbij leren én de mooie voorbeelden die we hebben delen we met zoveel mogelijk mensen.

Hieronder hebben we het bovenstaande nog even in een schema gezet. Dat is dus “Overheid en samenleving” in Leeuwarden in een oogopslag:

Uitgangspunten Overheid en Samenleving
(toelichting in paragraaf Wat willen we bereiken)

- We gaan open, eerlijk en tijdig in gesprek.
- We hebben ruimte en aandacht voor verschillen.
- We gaan uit van tweerichtingsverkeer – brengen en halen.
- We stellen de bedoeling centraal.
- We kiezen per situatie onze rol als gemeente.
- We willen graag dat iedereen mee kan doen en denken, maar realiseren ons dat dat soms niet lukt.
- We benutten de kennis en kunde van onze bewoners, ondernemers en organisaties.
- We gaan actief aan de slag in onze eigen organisatie en volgen de ontwikkelingen in de Leeuwarder samenleving.



Ambitie

Doelen

Acties/
inspanningen

In de beleids- en uitvoeringspraktijk van Leeuwarden zijn veel goede voorbeelden te vinden. Hieronder vindt u een selectie.

Bij dienstverlening: de bewoner kiest het communicatiekanaal. Persoonlijk contact is altijd mogelijk.

Inloopdagen energietoeslag en belastingvragen

Platform fysieke bewonersinitiatieven

Wijkplannen Leeuwarden-Oost door en met bewoners

Inzet op begrijpelijk

Door te zetten bestaande inzet

schrijven en uitleggen. Op Maat aanpak bij Uitvoering Sociaal Domein

Inzet ervaringsdeskundigen

Benutten projectdagen Tienskip voor beleidsontwikkeling

Experimenten participatie binnen Leeuwarder Digitale Agenda

In college- en raadsvoorstellen standaard verantwoording over inzet op participatie (2)

Een jaarlijkse Leeuwarden-praat-mee-dag (3)

Ontwikkelen en onderhouden van nieuwe aanpak jongerenparticipatie (4)

Inzet op meer participatie bij bouwplannen a la Steenslân Stiens (6)

Leeuwarden-Oost als experimenteer-omgeving voor democratische vernieuwing (7). Zoektocht naar cluster dorpen om ook een experiment te starten (8)

Langer lopende nieuwe acties

Participatieleidendraad maken voor initiatiefnemers (1)

Onderzoek naar beste manier van meepraten, -denken en doen van bewoners in de wijken en dorpen (5)

Verordening participatiewet verbreden naar alle gemeentelijke participatie (9)

Eenmalige nieuwe acties

Bij elke gemeentelijk plan/klus/project nadenken over participatie

Bijdrage in financiering projectdagen Tienskip (4)

Trainen van ambtenaren in participatie-methoden (10)

Te intensiveren bestaande inzet

Inzetten van De Stem van Leeuwarden in combinatie met "live"-participatie (11)

In de gemeentelijke participatie-praktijk onderzoeken wat werkt

Goede voorbeelden van participatie delen

cijfers tussen haakjes corresponderen met acties in de laatste paragraaf van deze notitie

Aanleiding: waarom gaan we aan de slag?

De gemeente Leeuwarden heeft een lange traditie van samenwerking tussen overheid en samenleving. We geven samen vorm aan de stad, de dorpen en de mienskip in de wijken en dorpen. We zijn er ook van overtuigd dat de gemeente Leeuwarden alleen een goede en fijne plek wordt om te wonen, werken, leven en verblijven als we daar samen (overheid en samenleving) aan werken. Alleen zo komt Brede Welvaart voor inwoners van de stad en de dorpen dichterbij. De gemeente zoekt daarbij in de praktijk naar de beste manier om handen en voeten te geven aan die samenwerking. We dóén vooral veel op het snijvlak tussen overheid en samenleving en zijn niet bang om daarbij nieuwe methodes uit te proberen. Dat is wat ons betreft een goede manier van werken, maar we merken dat er in de samenleving en in de politiek ook behoefte is aan een overkoepelend verhaal over waarom we in de gemeente Leeuwarden de dingen tussen overheid en samenleving doen zoals we ze doen.

Een aanleiding van oudsher is dat we als gemeente werken voor de samenleving, dus we moeten weten wat daar speelt, hoe we onze plannen en maatregelen zo goed mogelijk laten aansluiten bij de wensen en behoeften van die samenleving en hoe we plannen en initiatieven vanuit de samenleving kunnen ondersteunen. Een andere aanleiding is dat in de samenleving mensen steeds meer kennis, ervaring en een sterke mening hebben over sommige gemeentelijke onderwerpen. Kennis over die onderwerpen is breder beschikbaar en beter toegankelijk dan ooit en de middelen om die mening en kennis te delen met anderen (en om in actie te komen) zijn effectiever dan ooit.

Een wat recentere aanleiding om werk te maken van overheid en samenleving speelt in de gemeente Leeuwarden, maar ook landelijk en internationaal: er is de afgelopen tijd veel mis gegaan tussen de overheid en de samenleving. Rode draad daarbij is dat de overheid in de afgelopen jaren regelmatig de menselijke maat uit het oog verloor. Dat geldt dan wel vooral voor de Rijksoverheid, maar straalt ook af op de gemeente(n). Voorbeelden daarvan zijn de Toeslagenaffaire, het aardbevingsdossier Groningen en de stikstof-aanpak. Dat heeft veel aandacht van onderzoekers (zoals Josse de Voogd, met de Atlas van afgehaakt Nederland en het CBS, met hun scans van het vertrouwen in instituties) en publicaties van adviesorganen opgeleverd (zoals het SCP, met het continue onderzoek burger-perspectieven en het programma Representatie en vertrouwen). Hun onderzoeksresultaten maken duidelijk dat samenwerken tussen de overheid en de samenleving een continue proces moet zijn, waarin het van groot belang is dat de overheid weet voor wie en met wie ze werkt. En dat die overheid dat een plek geeft in haar werk voor en met de samenleving.

Wat in de genoemde onderzoeken en publicaties (o.a.) opvalt is het grote verschil in vertrouwen in de overheid tussen Nederlanders met een hoog inkomen/opleiding en degenen met een laag inkomen/opleiding. Dat is extra pijnlijk omdat juist mensen met een laag inkomen/opleiding relatief vaker met de overheid te maken hebben op terreinen als inkomen, wonen, zorg en hulp. Of er daarnaast ook sprake is van een scherpe tegenstelling tussen de regio en de Randstad is de vraag: daarover loopt nog een pittig wetenschappelijk debat.

Wat wel steeds duidelijker wordt en onderbouwd is met onderzoek van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid: veel mensen hebben het gevoel dat ze geen grip meer hebben op hun leven. Dat vertaalt zich onder meer in het gevoel dat de overheid(sinstanties) niet voor hun belangen en zorgen opkomen, waardoor het vertrouwen in die overheid minder wordt.

Ook in de gemeente Leeuwarden is het nodig om te benoemen hoe we als gemeente Leeuwarden aankijken tegen de samenwerking tussen overheid en samenleving. In het coalitie-akkoord “Nu investeren in de toekomst” wordt concrete aandacht gevraagd voor:

- het vernieuwen van de lokale democratie door ruimte voor maatschappelijk initiatief;
- meer ruimte voor jongeren;
- het experimenteren met andere vormen van consultatie;
- het open, eerlijk en tijdig voor besluitvorming in gesprek gaan;
- een democratiseringsagenda die kaders schetst en tijd, inspanning, vertrouwen en ruimte duidt.

De volledige tekst vindt u in de bijlagen van dit stuk. De afgelopen tijd is aan veel van deze punten al gewerkt, maar dit stuk wil hieraan nader inhoud geven.

Ook heeft de gemeenteraad haar eigen traject gehad over Raad en inwoners. Dat resulteerde in 2023 in plannen om de zichtbaarheid van de raad te vergroten, het laagdrempelig en actief betrekken van bewoners bij de raadsvergaderingen en het vergroten van de invloed van bewoners op de besluitvorming. Dit stuk geeft het bredere perspectief van overheid en samenleving, maar houdt rekening met, en sluit zoveel mogelijk aan, bij de uitkomsten van het traject Raad en inwoners.

Een aanleiding van een andere soort ligt in het feit dat in stukken van de gemeente meestal het woord “participatie” gebruikt wordt als het gaat over zaken op het snijvlak tussen overheid en samenleving. Dat blijkt een verwarrend begrip te zijn: we gebruiken het binnen de gemeente zowel voor arbeidsparticipatie als voor burger- c.q. overheidsparticipatie. Zo bleek bij het werken aan de nieuwe participatieverordening (die elke gemeente sinds 1 januari 2024 moet hebben in het kader van de omgevingswet) dat die titel “participatieverordening” in Leeuwarden al gebruikt wordt voor de verordening in het kader van arbeidsparticipatie. Ook hebben mensen heel verschillende beelden bij wat participatie is: voor de één gaat het over dienstverlening, voor de ander over het goed betrekken van inwoners bij plannen en voor de derde over nieuwe vormen als burgerberaden en burgerbegrotingen. Sommige gemeenten vervangen het woord “participatie” door “inwonersbetrokkenheid”. Ook dat is niet ideaal: participatie kan ook gaan om (maatschappelijke) organisaties en ondernemers. En “inwonersbetrokkenheid” gaat er vanuit dat plannen vooral bij de overheid vandaan komen, terwijl de overheid ook steeds meer betrokken wordt bij plannen vanuit de samenleving.

In het Leeuwarder coalitie-akkoord “Nu investeren in de toekomst” is gekozen voor een brede insteek op de relatie tussen de gemeente en de Leeuwarder samenleving, daarom lijkt “Overheid en samenleving” een overkoepelende term die beter past. Onder Overheid en samenleving verstaan we in dit stuk de drie belangrijkste smaken die we kennen in de relatie tussen de samenleving en de overheid: dienstverlening, participatie en democratie.

Daarmee hebben we onze belangrijkste aanleidingen geschetst om werk te maken van een stuk over Overheid en samenleving.

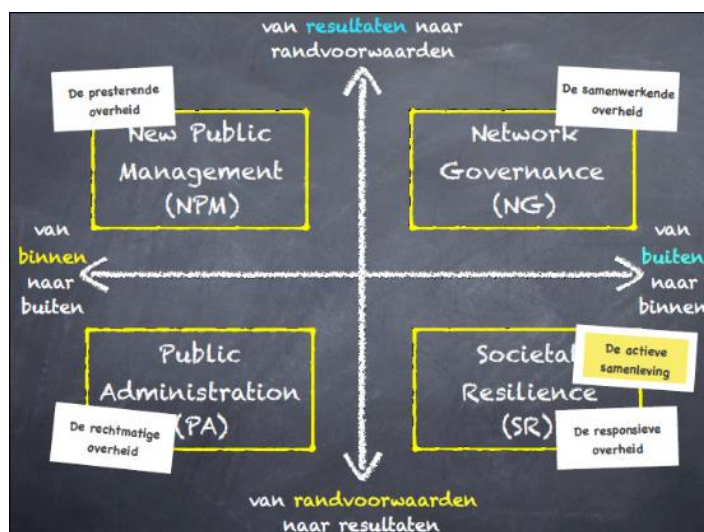
De lessen van anderen

Er is veel onderzoeks- en ander materiaal over de relatie tussen de overheid en samenleving. We gaan hieronder kort in op een paar lessen die we hieruit leren.

Welke rol pakt de overheid? Dat is afhankelijk van de situatie

Iedere samenwerking tussen overheid en samenleving is anders: de situatie, de omstandigheden, de randvoorwaarden en de mensen verschillen. Dat betekent ook steeds een andere inzet vanuit de overheid. Een basisvraag die de overheid zich daarbij zou moeten stellen is welke rol zij heeft in de betreffende situatie. Die rol bepaalt namelijk wat de overheid binnen de samenwerking moet of kan doen en vooral hoe ze dat doet. Hier helpen de “kwadranten” van Van der Steen (Nederlandse School voor het Openbaar Bestuur).

Het onderstaande schema schetst die kwadranten. Een korte toelichting: op de as van resultaten en randvoorwaarden gaat het erom of de overheid zelf de resultaten levert (“van resultaten naar randvoorwaarden”) of dat ze de voorwaarden creëert of bepaalt voor de samenleving, zodat die resultaten kan leveren (“van randvoorwaarden naar resultaten”). En op de as van binnen en buiten gaat het erom dat de samenleving de opgaven bepaalt (“van buiten naar binnen”) of dat de gemeente dat doet (“van binnen naar buiten”).



Voor de gemeente zijn vervolgens de rollen die we kunnen vervullen:

- We pakken de opgave zelf op en betrekken/informereren de andere betrokkenen daarover (linksboven).
- We laten het initiatief aan anderen, maar stellen wel regels op en creëren randvoorwaarden voor die anderen (linksonder).
- We pakken het samen met andere betrokkenen op, we werken samen (rechtsboven).
- We laten het initiatief aan anderen en ondersteunen waar we kunnen (rechtsonder).

Als gemeente vervullen we alle rollen, in verschillende situaties. Er zijn dus geen “foute” rollen in het kwadrant, maar een overheid kan wel een rol kiezen die niet (goed) past in de betreffende situatie: strikte regels voorschrijven als je voor het realiseren van een opgave vooral afhankelijk bent van de inzet vanuit de samenleving werkt niet stimulerend. Er is een tijd geweest dat vooral de samenwerkende en de responsieve overheid als ideaal werden omarmd door gemeenten, terwijl de presterende en rechtmatige overheid veel minder aandacht kregen. De laatste jaren is er meer erkenning voor het feit dat de overheid in sommige situaties duidelijke kaders moet stellen en zelf

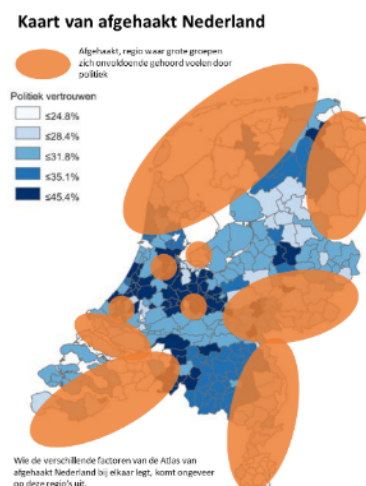
tot actie moet overgaan. Bij alle opgaven van de gemeente is het goed om na te gaan welke rol de gemeente speelt in het samenspel met de samenleving. Om die vraag voor Overheid en samenleving te beantwoorden: we willen ons extra inzetten om als samenwerkende en responsieve overheid op te treden. Maar waar nodig zullen we zelf het initiatief nemen om dingen op te pakken, regels te stellen of randvoorwaarden te creëren.

Waarom doen we wat we doen als overheid? We werken vanuit de bedoeling

Binnen een overheid moet niet de systeemwereld van regels, beleid en protocollen centraal staan, maar de leefwereld van de bewoners. Dat betekent overigens niet dat regels, beleid en protocollen slecht of overbodig zijn. Ze zorgen ervoor dat het werk dat we als overheid moeten doen geordend wordt, beter behapbaar is en dat voor bewoners duidelijk is waar ze bij de overheid op mogen rekenen. Werken vanuit de bedoeling pleit er alleen voor om regels, beleid en protocollen niet kritiekloos en onverkort altijd toe te passen. Juist door dat te doen is het de afgelopen tijd fout gegaan in de relatie tussen de overheid en de samenleving. De toeslagenaffaire is daarvan een groot en pijnlijk voorbeeld, maar er zijn de nodige kleinere kwesties die voor de direct betrokkenen ook veel impact hebben. Paradoxaal genoeg is het, om de beoogde doelen te halen, soms nodig om van regels, beleid en protocollen af te wijken. Binnen de gemeente Leeuwarden is Op Maat in het sociaal domein een mooi voorbeeld hoe we hieraan inhoud geven: beredeneerd en na een goede afweging kan in de Uitvoering Sociaal Domein afgeweken worden van de regels als daarmee het doel beter behaald kan worden.

Wat gebeurt er in de samenleving en wat betekent dat voor de overheid?

Uit de recente onderzoeken over de samenhang tussen de veranderende samenleving en de overheid kiezen we hier het Grip-rapport van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid ([Grip. Het maatschappelijk belang van persoonlijke controle | Rapport | WRR](#); november 2023). In een snel veranderende wereld, en in het eigen leven dat steeds ingewikkelder wordt, zoeken mensen bij de overheid naar heldere, begrijpelijke antwoorden op hun vragen en naar leiderschap. Daaronder ligt een natuurlijke behoefte aan veiligheid en - zoals de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid het in hun veel geciteerde rapport noemde - “grip” op het eigen leven. Waar die grip ontbreekt haken mensen volgens de WRR af en verliezen ze het vertrouwen in de overheid. Dat signaleerde Josse de Voogd al veel eerder en brengt hij in beeld in zijn *Atlas van afgehaakt Nederland*.



Rondom de Tweede Kamerverkiezingen van 2023 is onderzoek gedaan naar de belangrijke thema's waar kiezers zich grote zorgen over maken. O.a. Ipsos benoemt daarvoor wonen, bestaanszekerheid (waaronder de betaalbaarheid van de gezondheidszorg en de hoogte & lengte van AOW en pensioen) en veiligheid. Dat zijn niet de enige thema's waarover mensen zich zorgen maken, maar

rondom de Kamer-verkiezingen wel de belangrijkste. Daar komt bij dat de overheid op die thema's de afgelopen jaren niet altijd consistent beleid heeft gevoerd. De combinatie van de thema's waarover mensen zich zorgen maken en de andere zaken die ook nog op hen afkomen (zoals klimaatverandering en oorlogsdreiging) maakt dat hun werkelijkheid te complex wordt en dat mensen ervaren dat ze geen grip meer op het eigen leven hebben.

Het Grip-rapport van de WRR ([Grip. Het maatschappelijk belang van persoonlijke controle](#) / [Rapport](#) / [WRR](#)) heeft veel aandacht gekregen in de media. Met "grip" bedoelt de WRR dat mensen door hun eigen handelen invloed kunnen hebben op door hen gewenste uitkomsten, zoals een prettige baan, voldoende inkomen of een aangename leefomgeving. Of iemand kan omgaan met de onzekerheden van de huidige tijd hangt volgens de WRR sterk af van de vraag of iemand grip ervaart (oftewel: invloed heeft op gewenste uitkomsten).

Uit het rapport: "Grote groepen burgers, bijvoorbeeld jongeren en huishoudens tot en met lage middeninkomens, ervaren onzekerheid en een gebrek aan grip op hun leven. Wanneer zij geconfronteerd worden met onzekerheid en niet het gevoel hebben dat ze grip hebben op hun situatie, kan dat hun gezondheid aantasten en hun levenstevredenheid aanmerkelijk verminderen. Ook kan dit een bron zijn van maatschappelijk onbehagen. Ten slotte zijn er aanwijzingen dat een gebrek aan grip dat iemand ervaart, samenhangt met wereldbeelden en overtuigingen die niet bevorderlijk zijn voor de democratische rechtsstaat."

De kernboodschap van het rapport is dat de overheid bij het maken en uitvoeren van beleid meer moet inzetten op het vergroten van de grip van burgers. Werkelijke grip vraagt dat mensen beschikken over (a) doe-kracht en (b) voldoende financiële middelen, dat ze toegang hebben tot (c) sociale hulpbronnen en rechten, maar ook dat ze leven en acteren in (d) een voorspelbare "omgeving".

Overheden zetten sterk in op meer en betere participatie om maatschappelijk ongenoegen te verminderen. Een eye-opener in het WRR-rapport is de constatering dat participatie een duidelijke schaduwzijde heeft: voor mensen die niet beschikken over de tijd of de competenties die nodig zijn om te participeren bevestigt een participatieproces alleen maar dat ze geen grip hebben op zaken die hen raken.

Een paar ingrediënten uit de participatieleidraad voor ambtenaren

In de bijlagen achterin dit stuk vindt u deze leidraad, die ook een rol speelt in de Verordening Participatie in het kader van de Omgevingswet, die u in januari vaststelde. In de leidraad is ook een aantal lessen van anderen over participatie opgenomen:

- Misschien wel de belangrijkste: maak vooraf duidelijk wat er met de opbrengst van de participatie gedaan wordt en hoe daarover teruggekoppeld wordt. Bij dit verwachtingenmanagement geldt het motto "zeggen wat je doet en doen wat je zegt".

Participatie kan gaan over grote en fundamentele vragen om samen in openheid te verkennen, maar het kan ook zijn dat er maar in beperkte mate ruimte voor inbreng is. Het is van belang om zo vroeg mogelijk in het proces duidelijk te maken hoe ver de participatie reikt.

- In Nederland circuleren veel verschillende participatieladders. Deze ladders geven aan hoeveel invloed de inwoners, ondernemers of organisaties hebben op wie de participatie zich richt. Een participatieladder begint over het algemeen bij informeren (eenzijdig, en daarmee eigenlijk geen participatie), om via lichtere en zwaardere vormen van advies uiteindelijk bij mee- of zelfs volledig beslissen door de participanten uit te komen. In de leidraad is de participatieladder vereenvoudigd tot een tweeslag: adviseren en beslissen. Opgave bij een participatieproces is om vooraf goed na te denken welke vorm van invloed je wilt geven. Er zijn situaties waarin het voldoende is om iedereen goed te informeren over onderwerpen en plannen. Maar als we kiezen voor participatie dan moeten betrokkenen de ruimte hebben om te reageren (en moet de gemeente aangeven wat er met die reactie gedaan wordt).
- In alle gevallen is het bij participatie van belang dat alle betrokkenen over voldoende en voldoende goede basisinformatie beschikken over het betreffende onderwerp.
- Ook belangrijk: op wie richt de participatie zich? Zijn dat mensen of organisaties die gewend zijn hun stem te laten horen of juist niet? Dat bepaalt mede de tijd, de moeite en de aanpak die het kost om zoveel mogelijk betrokkenen de kans te geven hun mening te geven.
- In veel stappenplannen voor het opzetten van een participatietraject komt het naar voren: denk vroeg in het proces na over de vraag die je wilt stellen in dat traject. En zorg ervoor dat je die vraag voldoende scherp in beeld hebt voordat je het proces verder inricht.
- Het belang van goed informeren kwam hierboven al eerder voorbij: goed participeren vraagt dat de deelnemers voldoende informatie hebben over het onderwerp. Dan gaat het o.a. om informatie en gegevens over de aanleiding, het doel en de randvoorwaarden van het project, de klus of het beleid. Maar als daarvan sprake is ook om verschillende mogelijkheden om dat doel te bereiken en de voor- en nadelen van die verschillende mogelijkheden.

De ervaringen in Leeuwarden

Wat doen we al in Leeuwarden?

Best veel. En we doen dat ook regelmatig op een bijzondere manier. Naast de vele reguliere activiteiten die de gemeente op het snijvlak tussen overheid en samenleving onderneemt vindt u hieronder een aantal actuele én oudere anders-dan-andere voorbeelden van participatie:

- De samenwerking tussen de gemeente en Tienskip om de stem van jongeren een betere plek te geven in beleid en uitvoering (Tienskip en Leeuwarden hebben daarvoor de VNG Gemeentedelersprijs 2024 gewonnen)
- Voorbeelden zoals de participatie voor de Prinsentuin, Steenslân Stiens, het gezondheidsbeleid, de WTC-ontwikkeling, het beleidskader Mobiliteit en de vernieuwing van de Nieuwestad.
- De drie ontwerpprocessen rondom de oude Cambuur-locatie (Nieuw Oud-Oost) met betrokkenheid van bewoners en ondernemers
- Het met bewoners maken van de wijkplannen in het kader van het programma Leeuwarden-Oost
- De ondersteuning van de gemeente bij mienskipsinitiatieven (o.a. via het Platform voor bewonersinitiatieven en het Mienskipsfonds)
- De inzet van bewoners(organisaties) bij groenonderhoud, inclusief het feit dat zij daarvoor een vergoeding krijgen
- De manier waarop de Mienskip een plek in LF2018 en Arcadia heeft gekregen, wat veel bezoekers en delegaties uit andere Europese landen aanspreekt en inspireert
- Het actief mee laten denken van ervaringsdeskundigen over de bereikbaarheid en toegankelijkheid van de gemeente voor mensen met een licht verstandelijke beperking
- De aanpak van de sociale basis in de Leeuwarder wijken en dorpen
- De inzet van ervaringsdeskundigen rondom schuldenproblematiek bij het vormgeven van onze aanpak en bij de uitvoering

Een ordening

Er zijn veel voorbeelden van samenwerking tussen de gemeente Leeuwarden en de samenleving. We hebben gezocht naar een ordening. In de paragraaf “Aanleiding” benoemden we drie onderdelen die een belangrijke rol spelen in de relatie tussen de samenleving en de overheid: dienstverlening, burger- c.q. overheids-participatie en democratie. U vindt ze onder “Wat?” in het linker deel van het onderstaande schema. Ook benoemden we de noodzaak om onze bestaande samenwerking met de samenleving te borgen en te verbeteren, maar ook om in onze werkwijze daarbij ook de vernieuwing te zoeken. U vindt dat hieronder in de eerste kolom naast “Hoe?”. Tenslotte las u in de paragraaf “De lessen van anderen” over het belang van de menselijke maat als ingrediënt om de hele gemeente Leeuwarden en alle Leeuwarders adequaat te bedienen. Dat geldt extra sterk voor de mensen die geen of weinig grip op hun leven ervaren. Hieronder vindt u dat in de rechterkolom.

Overheid & samenleving	Hoe?	Verbetering en borging bestaande & ontwikkeling nieuwe werkwijzen	De menselijke maat
Wat?			
De basis: een goede dienstverlening			
De ander betrekken: burger- cq overheids-participatie			
Samen besluiten: democratie van deze tijd			

Dit schema is te vullen met wat we al doen als gemeente Leeuwarden, een inventarisatie met een flink aantal voorbeelden vindt u in de bijlagen. Uit die inventarisatie blijkt dat er de afgelopen tijd veel goede werkwijzen ontwikkeld zijn. Er wordt door de gemeente vaak het initiatief genomen om in een project of beleidstraject de verbinding te leggen tussen het gemeentelijk handelen en de samenleving. Dat leidt tot mooie resultaten.

Daarnaast werkt de gemeente ook volop met methoden en organisaties die we in Leeuwarden en Nederland al langere tijd kennen. De Adviesraad Sociaal Domein, de wijkpanels en dorps/plaatselijke belangen en de werkgroep Inclusie zijn voorbeelden van organisaties waar de gemeente Leeuwarden vragen neerlegt en input ophaalt. Er zijn allerlei formele partners die de gemeente betreft in participatietrajecten omdat ze opkomen voor de belangen van (groepen) inwoners en ondernemers, maar er zijn ook steeds meer informele verbanden waarin bewoners, ondernemers en organisaties zich organiseren om met de gemeente mee te denken, mee te praten en mee te doen.

Is dat genoeg?

Een antwoord op die vraag ligt aan de kant van de overheid bij de gemeenteraad (vanuit de controlerende rol van de gemeenteraad). Het college van burgemeester en wethouders wil daar graag het gesprek met de gemeenteraad over aangaan. Maar het echte antwoord ligt uiteindelijk aan de kant van de samenleving: bij bewoners, ondernemers en organisaties die met de overheid te maken hebben.

Over dat laatste worden bij de wijk- en dorpsenquête vragen gesteld¹. Als het gaat om de invloed op gemeentelijke plannen krijgt de gemeente het rapportcijfer 5 (laatste score: 2021). Dat is een onvoldoende en die score willen we verbeteren. Nadat de lockdowns uit de Corona-periode verleden tijd waren is de vraag nog niet weer aan de Leeuwarders in wijken en dorpen gesteld. Hij staat voor de enquête van 2025 wel weer op de planning. Als het gaat om de dienstverlening en het contact met de gemeente is dat cijfer een 7,2 (laatste score: 2022).

Los van rapportcijfers (al zijn wel belangrijk) willen we samen met de gemeenteraad het gesprek met de samenleving aangaan over hoe we de tevredenheid over hun invloed op de besluitvorming kunnen verhogen. We willen in navolging van het raadsinitiatief rondom Andere Overheid (de dag met casuïstiek in Stadskerk De Wijngaard) samen met de raad een dag organiseren waar participatie en (nieuwe) democratie centraal staan.

Vooruitlopend op het gesprek met de gemeenteraad over bovenstaande vraag delen we onze analyse. We doen dat in een tweedeling:

- Op operationeel niveau (in de uitvoering, bij projecten van de gemeente en bij projecten van initiatiefnemers uit de samenleving) doen we veel. Juist hier zijn veel van de aansprekende voorbeelden te vinden (zie de bijlagen). In de betreffende gevallen is kennis, kunde en vaardigheid aanwezig voor het gesprek en het samenwerken met de samenleving. In het proces wordt inzet gepleegd op de vraag wat de situatie nodig heeft, wat de goede vragen zijn om te stellen, welke (participatie)werkwijzen en methodieken toegepast moeten worden, waar betrokkenen hulp nodig hebben om mee te kunnen praten en -doen en waar het nodig is (participatie)maatwerk te leveren. We zien dus goede voorbeelden en de groep ambtenaren groeit die kennis en ervaring heeft om participatie op een goede manier in te zetten voor hun klus of project. Wel valt er nog winst te halen in het consequenter inzetten van participatie en het verspreiden en benutten van de kennis en ervaring die er in de

¹ Op "Waar staat je gemeente" (<https://www.waarstaatjegemeente.nl/mosaic/dashboard/burgerpeiling>) scoort Leeuwarden iets boven het landelijk gemiddelde op meerdere vragen over betrokkenheid. Helaas is deze informatie voor Leeuwarden alleen voor 2016 en eerder beschikbaar.

organisatie is. In de organisatie wordt gewerkt aan de vaardigheid en kennis die daarvoor nodig is (o.a. in het onboarding-programma voor nieuwe medewerkers, in het opleidingsprogramma, maar ook via de participatieleidraad, bij het Platform voor bewonersinitiatieven en door de inzet van ervaringsdeskundigen). Er is eerder inzet gepleegd om goede voorbeelden breder bekend te maken, zowel in publicaties als online (bijvoorbeeld rondom groeninitiatieven), maar dat kan een vervolg gebruiken. Want goede voorbeelden uit de praktijk leveren binnen de organisatie inspiratie, en extern draagt de communicatie over die voorbeelden bij aan het beeld dat de gemeente samen met de samenleving wil werken aan de stad en de dorpen.

- Op het niveau van grotere beleidsthema's en projecten (zoals het gezondheids- en veiligheidsbeleid, de energietransitie, de WTC-ontwikkeling en de wijkontwikkeling in Heechterp) en de overstijgende visies (zoals de Omgevingsvisie) is het beeld wisselend. Over het algemeen wordt in deze trajecten veel werk gemaakt van het betrekken van de samenleving. Soms leidt dat tot een flink bereik, positieve feedback van de betrokkenen en een beter eindresultaat. In andere gevallen staat het resultaat minder in verhouding tot de gepleegde inspanningen. Vaak zijn deze thema's dusdanig omvangrijk dat ze voor de gemiddelde Leeuwarder moeilijk te overzien zijn. Hoewel ze de levens van veel Leeuwarders beïnvloeden zijn de gemeentelijke stukken voor veel mensen niet altijd te vertalen naar hun eigen leven. Soms hebben ze betrekking op mensen die de grip op hun leven kwijt zijn of dreigen te raken: voor hen is meepraten, meedenken en meedoen sowieso vaak lastig.

Andere ingrediënten voor een aanpak

Een aparte categorie wordt gevormd door projecten, plannen en beleid waar we op grond van formele regels en wetgeving gebonden zijn om de samenleving te betrekken. Een voorbeeld is de eerder genoemde Verordening participatie in het kader van de Omgevingswet. Op rijksniveau is bovendien het wetsvoorstel "Versterking participatie op decentraal niveau" aangenomen. Die wet schrijft voor dat gemeenten hun Verordening participatie niet alleen inrichten voor de Omgevingswet, maar voor participatie over alle onderwerpen binnen de gemeente. Een element wat daarbij een plek moet krijgen, is het uitdaagrecht (ook wel het "Right to Challenge"): dat recht kan ingezet worden wanneer een (groep) bewoner(s) denkt een overheidstaak beter te kunnen uitvoeren dan de overheid zelf. Leeuwarden heeft dat uitdaagrecht al sinds jaar en dag verankerd in de WMO-verordening, hoewel daar weinig beroep op gedaan is. Hoewel de term Right to challenge daar niet vaak voor gebruikt wordt en de vraag niet van bewoners, maar van de gemeente komt, heeft het onderhoud van groen en de aanpak van zwerfafval dat meerdere organisaties in de Leeuwarder wijken en dorpen tegen betaling doen verschillende kenmerken van het uitdaagrecht. Een andere speciale categorie waar we nog weinig ervaring mee hebben is de samenwerking vanuit de gemeente met complexe bewonersinitiatieven, als een burgerberaad of een G-1000. De gemeente Leeuwarden heeft in 2016 wel meegewerkt aan de Friese Dorpentop.

Bij het verder ontwikkelen van participatie bij de grotere beleidsthema's, projecten en visies is niet alleen de ervaring en vaardigheid van de organisatie belang: het vraagt ook om een goed samenspel tussen het college en de gemeenteraad. Bovendien is het van belang om duidelijk te maken waarover precies meegedacht en meegepraat kan worden (al dan niet binnen wettelijke kaders). Mede daarom is het een goede zaak dat in de zogenaamde startnotities over grotere gemeentelijke opgaven aandacht gegeven wordt aan de relatie tussen overheid en samenleving, inclusief de aanpak van de participatie bij die opgave.

Tenslotte heeft de gemeenteraad aangegeven dat ze veel belang hecht aan het beter betrekken van jongeren bij het beleid van de gemeente. Het college heeft daaraan o.a. met de Jeugdagenda en de kandidatuur van Leeuwarden voor European Youth Capital inhoud gegeven. Veel van het beleid en de uitvoering van de gemeente Leeuwarden is gericht op de toekomst en daarmee voor jongeren

bedoeld, terwijl jongeren daarin relatief weinig meepraten, meedenken en meedoen. Wij onderschrijven dat belang en maken er ook in het kader van overheid en samenleving graag specifiek werk van.

Ervaringen uit de Leeuwarder praktijk: dilemma's om rekening mee te houden

- Een goed georganiseerd en uitgevoerd participatieproces leidt niet automatisch tot het oplossen van alle tegenstellingen en tot soepele besluitvorming. Weliswaar zullen goede participatieprocessen tot meer duidelijkheid en vaak tot minder grote tegenstellingen leiden, maar er zullen botsende belangen blijven. Als daar tussen gekozen moet worden kan er sprake zijn van ontevreden betrokkenen, die het niet eens zijn met voorstellen en besluiten.
- Plichtmatig werken aan de relatie tussen overheid en samenwerking bij plannen, projecten en beleid werkt niet: mensen in de samenleving willen serieus genomen worden door de overheid.
- Het besef bij beleid- en plannenmakers binnen de overheid dat niet iedereen zo is en denkt als zijzelf neemt toe, maar is nog niet overal even sterk.
- Participatie is ook geen wondermiddel: het overbrugt niet in alle gevallen de kloof, die Leeuwarders ervaren tussen henzelf en de overheid. Maar elk succesvol participatietraject vormt een bruggetje over die kloof en draagt bij aan herstel van vertrouwen.
- Mensen zijn bovendien grillig op het terrein van participatie: de mogelijkheid om mee te praten over de grote lijnen laat men vaak aan zich voorbij gaan, maar wanneer die lijnen de eigen "achtertuin" raken is dat een ander verhaal.
- De overheid heeft te maken met een grote verscheidenheid aan mensen in de samenleving, die hun mening zouden kunnen en moeten geven: sommigen zijn deskundiger op het onderwerp dan de betrokken ambtenaren, anderen hebben grote moeite om de stukken over het onderwerp te lezen en te begrijpen. Het is een uitdaging om iedereen tot zijn recht te laten komen in de samenwerking tussen overheid en samenleving, om zo tot plannen en beleid te komen die aansluiten bij de mensen voor wie ze bedoeld zijn. Dat vraagt openheid voor verschillende meningen, om woorden en stukken die voor alle betrokkenen te begrijpen zijn, en om het benutten van de kwaliteiten en kennis van de mensen die mee willen denken en praten.
- Het Grip-rapport van de WRR (zie hiervoor) maakt duidelijk: meer participatie kan bij een deel van de betrokkenen leiden tot een gevoel dat ze (nog) minder grip op hun leven hebben. En het is goed mogelijk als overheid of initiatiefnemer om met de beste bedoelingen mensen te overvragen: participatiemoeite is iets om rekening mee te houden.
- Wat ook lastig is: aan het begin van een proces kun je moeilijk overzien wat er allemaal speelt. Het onderwerp waarvoor participatie nodig is kan dus in de loop van de tijd nog veranderen. Zeker bij grotere en langere processen vraagt participatie onderweg dus blijvende aandacht.
- Als besluiten niet uitvallen zoals mensen hopen of verwachten dan wordt vaak de kwaliteit van het communicatie- of participatieproces als kritiekpunt genoemd. Hoewel het goed is om kritisch te kijken naar de kwaliteit van de participatie en de communicatie moet deze kritiek geen eigen leven gaan leiden.
- Participatie kan een bijdrage leveren aan draagvlak voor een plan, maar aan participatie doen alleen maar om draagvlak voor een plan te krijgen levert zelden een beter plan op.
- Tenslotte: er worden door de samenleving ingewikkelde verwachtingen bij de overheid neergelegd. Soms wordt leiderschap van de overheid en haar bestuurders gevraagd (zeker in moeilijke tijden), anderzijds moet die overheid beter luisteren naar ieders mening en daar ook serieus aandacht aan geven. Dat leidt ook tot een andere aanpak bij het betrekken van de samenleving door de overheid: in sommige situaties staat meepraten, -denken en -doen voorop, in andere is het vooral van belang om goed te informeren.

Concluderend:

Als het aan de bewoners ligt mag de gemeente Leeuwarden wel wat beter haar best doen om ze te betrekken bij gemeentelijke plannen. Tegelijkertijd wordt er bij projecten en in de uitvoering door de

gemeente Leeuwarden al veel inzet op participatie gepleegd en wordt er ook regelmatig gezocht naar nieuwe manieren om de samenleving te betrekken. Die inzet kan nog wel breder en consistentier door de gemeente ingezet worden. De verschillende goede voorbeelden en werkwijzen verdienen het om breder door de organisatie benut en in de samenleving bekend te worden. We willen de huidige aanpak daarom doorzetten en beter borgen, terwijl we tegelijkertijd ruimte willen blijven bieden om te zoeken naar nieuwe, adequate vormen van samenwerken tussen overheid en samenleving.

Wat willen we bereiken?

De vraag wat we willen bereiken op het snijvlak tussen onze gemeentelijke overheid en de Leeuwarder samenleving beantwoorden we op basis van het eerder geschetste schema. Daarin staat ook wat we willen bereiken:

- Een (blijvend) goede dienstverlening.
- Het op een goede manier betrekken van de samenleving bij plannen van de gemeente Leeuwarden en als gemeente goed betrokken zijn bij plannen vanuit de samenleving.
- Waar mogelijk: belangrijke besluiten samen met de samenleving nemen en zo de democratie versterken.

Uiteindelijk moet dat leiden tot een gemeente Leeuwarden waar het goed wonen, werken, leven en verblijven is voor (en met) de bewoners en waar zij Brede Welvaart ervaren.

De onderdelen langslowend:

- **Dienstverlening:** De menselijke maat staat bij de dienstverlening voorop. We vermijden zware procedures zoveel mogelijk en we geven geen formele reacties als het ook informeel kan. Waar nodig, geven we extra tijd en aandacht om de situatie en wens te begrijpen. Er wordt goed gekeken naar (de belangen en de behoeften) van degenen die gebruik maken van de gemeentelijke dienstverlening, er is aandacht voor de werkwijze die we daarbij hanteren en zo nodig wordt die verbeterd/vernieuwd. De bestaande dienstverleningsvisie is tegen het licht gehouden en vernieuwd. Hierbij is extra aandacht geschonken aan de eerder geschetste ingrediënten die van belang zijn in het kader van de relatie tussen overheid en samenleving. De dienstverleningsvisie werkt door in het programma Dienstverlening en komt in dit stuk verder alleen zijdelings terug. Desondanks benoemen we dit onderdeel nadrukkelijk: het is van belang in de relatie Overheid en samenleving, en voor veel mensen is dat verreweg het belangrijkste deel van de relatie met de gemeente onderhouden.
- **Burger- en overheidsparticipatie:** als organisatie zijn we actief op zoek naar (nieuwe) oplossingen op het snijvlak tussen overheid en samenleving. Er is inmiddels veel ervaring met participatie in de organisatie aanwezig om nieuwe participatie-opgaven te ondersteunen. In de tabel in de bijlage treft u een flink aantal goede voorbeelden aan, waarbij ook regelmatig geëxperimenteerd wordt met nieuwe vormen van consultatie. De ontwikkeling gaat daarmee de goede kant op. Nog niet op alle terreinen wordt participatie voldoende goed en consequent ingezet. Dat heeft vaker met gebrek aan ervaring en zelden met onwil te maken. Participatie vraagt daarom wat ons betreft om verdere stimulering en borging, dan om grote veranderingen in onze aanpak.
In het proces rondom beleidsontwikkeling en (grotere) projecten is borging (aan het begin van het proces) en verantwoording van participatie (aan het einde, voordat besluiten worden genomen) van belang. Borging doen we door in elk proces rondom beleidsontwikkeling en grotere projecten bewust te kiezen of en hoe we de participatie willen doen. Er komt een beschrijving van de aanpak van participatie op hoofdlijnen. Dat kan in het plan van aanpak voor de beleidsklus of het project. Wanneer sprake is van een Startnotitie dient participatie daarin ook aan de orde te komen, zodat ook de betrokkenheid van de gemeenteraad in het participatieproces vooraf duidelijk is. Verantwoording hoort een plek te krijgen aan het einde van het proces, op weg naar besluitvorming in de op te stellen voorstellen en stukken. De manier van verantwoording over het participatieproces moet passen bij het onderwerp: grote thema's met veel impact vragen meer dan kleine met weinig impact. Bij de verantwoording staan altijd vijf vragen centraal:

- wat is er aan participatie gedaan?
- wie zijn daarmee bereikt?
- wat heeft dat opgeleverd?
- wat is daar in het voorstel/stuk mee gedaan?
- hoe is er teruggekoppeld naar degene die meepraatte/-dacht/-deed?

Daarnaast zullen we in de organisatie regelmatig actief en wervend aandacht aan het onderwerp geven, zorgen voor goede interne opleidingen en trainingen, en goede voorbeelden onder de aandacht brengen.

- **(Nieuwe) democratie:** de gemeente Leeuwarden hanteert een praktische aanpak voor nieuwe democratie. Er lijken tot nu toe weinig voorbeelden te benoemen waarin we als gemeente Leeuwarden expliciet op zoek zijn gegaan naar nieuwe vormen van democratie. Of anders gezegd: Leeuwarders en Leeuwarder organisaties mee laten denken en praten over grote maatschappelijke vraagstukken en projecten gebeurt regelmatig, maar mee laten beslissen maar in beperkte mate. Nieuwe democratische werkvormen als burgerbegrotingen en burgerberaden en oudere als de G-1000 worden weinig ingezet en als dat gebeurt ligt het initiatief over het algemeen buiten de gemeente. Tegelijkertijd wordt in de praktijk van de Leeuwarder wijken en dorpen wel degelijk geëxperimenteerd met nieuwe democratie. In de wijken in het programma Leeuwarden Oost krijgt dat een plek, onder andere in de wijkplannen per wijk (waarvan de inhoud bepaald is door inwoners). Maar ook de planvorming voor Steenslân in Stiens is een goed voorbeeld: samen met de betrokkenen in Stiens zijn de plannen dusdanig ontwikkeld, dat de gemeenteraad het bestemmingsplan als hamerstuk heeft vastgesteld. Strikt genomen lag de besluitvorming bij de politiek, in de praktijk hadden bewoners en andere betrokkenen een zwaarwegende stem. Deze praktische lijn van omgaan met nieuwe democratie willen we voortzetten en uitbouwen.

De gemeente Leeuwarden wil op het terrein van Overheid en samenleving dus vooral concreet aan de slag. Hieronder benoemen we een aantal inhoudelijke uitgangspunten onder de acties in de volgende paragraaf en we vinden het belangrijk om daar met de samenleving het gesprek over te voeren, maar we willen al doende leren van de praktijk. De uitgangspunten onder de acties die we willen uitzetten:

- **We gaan open, eerlijk en tijdig in gesprek.** Als we de samenwerking met de samenleving zoeken, dan zorgen we ervoor dat we open, eerlijk en tijdig het gesprek aangaan.
- **We hebben ruimte en aandacht voor verschillen.** We snappen dat er heel veel verschillende bewoners in de gemeente Leeuwarden zijn en dat dat van ons vraagt om onze aanpak aan te passen op de Leeuwarders die we willen betrekken. Binnen overheid en samenleving houden we rekening met alle verschillende Leeuwarders, maar we willen speciale aandacht geven aan de jongeren uit de Leeuwarder wijken en dorpen.
- **We gaan uit van tweerichtingsverkeer.** We willen aan de slag met de onderwerpen die van belang zijn voor de stad en de dorpen van de gemeente Leeuwarden en voor de bewoners. Dat betekent dat we zelf onderwerpen aanpakken en op de agenda zetten, maar dat we ook ruimte maken voor de wensen en zorgen van de Leeuwarders.
- **We stellen de bedoeling centraal.** We werken vanuit de bedoeling: we zorgen voor adequaat beleid, adequate regels en degelijke protocollen, maar we realiseren ons dat het soms nodig is om daar vanaf te wijken om het oorspronkelijke doel van dat beleid, die regels en die protocollen te halen. Die afwijkingen moeten we uiteraard wel kunnen beargumenteren.
- **We kiezen per situatie onze rol.** We realiseren ons dat we in elke situatie moeten kiezen welke rol we als gemeentelijke overheid innemen: ondersteunend of presterend, bepalend of volgend.

- **We willen graag dat iedereen mee kan doen en denken, maar realiseren ons dat dat soms niet lukt.** We vinden het belangrijk om zoveel mogelijk mensen te betrekken bij wat we doen. Maar we realiseren ons ook dat een deel van de Leeuwarders het gevoel heeft de grip op hun leven kwijt te zijn en dat zij daardoor soms niet (goed) betrokken kunnen worden. We houden daar rekening mee en kijken hoe we desondanks aandacht kunnen geven aan hun zorgen en behoeften.
- **We benutten de kennis en kunde van onze bewoners, ondernemers en organisaties.** Het inzetten van kennis en kunde uit de samenleving en aandacht hebben voor tegenspraak leiden in veel gevallen tot betere plannen en beter beleid.
- **We gaan actief aan de slag in onze eigen organisatie en volgen de ontwikkelingen in de Leeuwarder samenleving.** We realiseren ons dat we de meeste invloed hebben op ons eigen handelen: veel van waar we mee aan de slag gaan heeft dus betrekking op de gemeentelijke organisatie en politiek. En we realiseren ons dat bewoners, ondernemers en organisaties zelf gaan over de manier waarop ze hun stem willen laten horen en over de manier waarop ze zich organiseren. Waar mogelijk en nodig ondersteunen we hen daarbij.

Het liefst zouden we concrete, meetbare resultaten benoemen: dat het rapportcijfer van Leeuwarders voor de manier waarop de gemeente ze betreft bij plannen minimaal een voldoende is, bijvoorbeeld. Maar we zien daarin teveel onzekerheden die van invloed zijn op de beoordeling en die niet binnen de invloedsfeer van college en organisatie liggen. Rijksregelgeving, -budgetten en -beleid, al dan niet in medebewind door de gemeente uitgevoerd spelen daarin een grote rol. Maar ook de toenemende maatschappelijke ontevredenheid maakt de inzet op harde cijfers bij de toetsing van de opbrengst van de Overheid & samenleving-aanpak minder wenselijk. Bovendien staan we met Overheid & Samenleving aan het begin van een traject dat naar verwachting niet na een paar jaar inzet afgerond kan worden: het vraagt continue aandacht, onderhoud en aanpassing aan veranderende omstandigheden.

Wat wel belangrijk is: zicht houden op wat er speelt tussen overheid en samenleving, waar het goed én fout gaat, en daar op inspelen. We willen daarom insteken op een jaarlijkse kwalitatieve toetsing van het Overheid & samenleving-traject. Later in dit stuk presenteren we ons plan voor de jaarlijkse Leeuwarden-praat-mee-dag. Dat lijkt ons een passend moment om gezamenlijk, als college en gemeenteraad, het gesprek met de Leeuwarders aan te gaan. Dat moet duidelijk maken of we op de goede weg zitten of bij moeten sturen.

Hoe gaan we aan de slag?

Wat we willen doen

Bij participatie willen we doorgaan op de ingeslagen weg en de goede ervaringen die we hebben opgedaan in het meedenken, meepraten en meedoen beter en vaker gebruiken. Maar daarbij willen we binnen de gemeente wel een paar dingen verbeteren:

- Bij elk plan, elke klus en elk beleidsstuk wordt vooraf goed nagedacht over participatie: gaan we aan de slag met participatie? En wat is dan belangrijk? Voor de ambtenaren die werken aan zo'n plan, klus of beleidsstuk is er al een participatieleidraad. Voor initiatiefnemers maken we er één. **(Actie 1)**
- We zorgen ervoor dat bij plannen, klussen en beleidsstukken in het voorstel aan burgemeester en wethouders en aan de gemeenteraad aandacht gegeven wordt aan participatie ²**(Actie 2)**:
 - Wat is er aan participatie gedaan? Als er aan participatie gedaan is:
 - Voor welke Leeuwarders in de wijken en dorpen was dat bedoeld?
 - Wat vonden deze Leeuwarders ervan?
 - Wat heeft de gemeente daarmee gedaan?
 - Hoe heeft de gemeente de mensen die meedachten, meepraatten en meededen verteld wat we met hun opmerkingen gedaan hebben?

Samen met de Leeuwarders willen we ook een aantal dingen verbeteren. De volgende dingen willen we samen met de Leeuwarders verder uitwerken:

- We organiseren – bij voorkeur samen met de gemeenteraad - een jaarlijkse Leeuwarden-praat-mee-dag waar participatie en democratie centraal staan. Bewoners, ondernemers en organisaties worden uitgenodigd, college, raad en ambtelijke organisatie spelen een belangrijke rol in het gezamenlijke gesprek. De dag biedt inspiratie, maakt pijnpunten in participatie en democratie bespreekbaar en probeert oplossingen te geven voor taaie participatie-vraagstukken uit de Leeuwarder praktijk. **(Actie 3)**
- Zorgen dat we zo werken dat Leeuwarders in de stad en de dorpen mee kunnen praten over de onderwerpen die voor hen belangrijk zijn: meedenken, meepraten en meedoen vinden we voor iedereen belangrijk. Dat is ook onderdeel van onze Inclusie-agenda. We zetten op weg naar European Youth Capital 2028 nu eerst in op jongeren.
 - Allereerst willen we de al langer lopende vraag over de financiering van de reguliere Tienskip-projectdagen vanuit de gemeente beantwoorden. Die activiteiten bereiken zo'n 2.000 Leeuwarder jongeren per jaar, waarbij Tienskip uitgaat van een gemeentelijke bijdrage van ongeveer 10 euro per jongere. Tienskip wil zich inzetten om de ambtelijke organisatie handvaten aan te reiken hoe het beste aan jongerenparticipatie gedaan kan worden. We willen de bestaande bijdrage die Tienskip via de Leeuwarder gemeenteraad ontvangt aanvullen met maximaal 10.000 euro jaarlijks.
 - Verder willen we meer werk maken van jongerenparticipatie over thema's die hen aangaan. Jongeren kunnen daarvoor zelf onderwerpen aandragen en de gemeente kan jongeren ook vragen om over beleid of plannen mee te denken die de gemeente heeft: dat is voor ons even belangrijk. Daarbij vinden we het belangrijk dat jongeren aan tafel zitten die te maken hebben met het betreffende onderwerp, beleid of plan. We zijn dus niet op zoek naar één vaste groep jongeren, maar naar wisselende groepen afhankelijk van de onderwerpen.

² In sommige gevallen legt het college van burgemeester en wethouders aan het begin van een traject een startnotitie voor aan de gemeenteraad. Daarin wordt ook aandacht gegeven aan participatie.

Dat komt het beste tot zijn recht als dat georganiseerd wordt vanuit een organisatie die dicht bij de jongeren staat en weet wat er bij hen speelt, samen met andere organisaties van en voor jongeren, en de gemeente Leeuwarden. Daarbij spelen in ieder geval de organisaties uit de raadsmotie over jongerenparticipatie (Tienskip, Claim your Future, IBOS en Jimmy's/jongerenwerk) en het nieuwe jongerennetwerk LWD Next een rol **(Actie 4)**.

- De manier waarop bewoners in de wijken en dorpen mee kunnen praten, denken en werken aan beleid en plannen van de gemeente. Dat begint met een onderzoek naar wat de Leeuwarders in de wijken en dorpen zelf willen **(Actie 5)**. Want we vinden het belangrijk dat bewoners zelf bepalen hoe hun mening doorklinkt bij de gemeente. Het onderzoek willen we laten uitvoeren door een onafhankelijke organisatie en willen we laten begeleiden door een groep Leeuwarders, deels vanuit de wijkpanels en dorpsbelangen, deels vanuit Leeuwarders buiten die organisaties. In een aantal wijken en dorpen zien we nieuwe manieren waarop bewoners zich organiseren. We vinden dat een goede ontwikkeling en moedigen dat aan. Als we door het onderzoek weten hoe Leeuwarders willen meepraten, meedenken en meedoen in hun wijk of dorp gaan we in gesprek met de organisaties van bewoners in de Leeuwarder wijken en dorpen. Samen met hen bekijken we hoe we nieuwe manieren van organiseren kunnen stimuleren. We schrijven dat niet voor: we vinden dat bewoners zelf bepalen hoe ze zich organiseren.

Bij (nieuwe) democratie gaan we een aantal dingen doen die goed passen bij onze manier van werken:

- Bij bouwplannen in de wijken en dorpen nemen we vaker een voorbeeld aan hoe het ging zoals bij Steenslân in Stiens. Daar werd het dorp en de toekomstige bewoners betrokken bij de plannen. Het uiteindelijke voorstel hield goed rekening met de wensen en opmerkingen van alle betrokkenen. Daarom besloot de gemeenteraad het plan als hamerstuk aan te nemen. Ook in andere plannen konden mensen meepraten en actief meedoen aan het maken van plannen, bijvoorbeeld bij Nieuw Oud Oost, Stationsgebied, Ruimte voor Romte en de Prinsentuin. Zo willen we vaker bouwplannen voorbereiden. **(Actie 6)**.
- In Leeuwarden Oost werken we als gemeente samen met veel partners aan een nieuwe toekomst van de wijken. Daarbij is er veel aandacht voor het meedenken, meepraten en meedoen van de Leeuwarders die in die wijken wonen. In Leeuwarden Oost gaan we op zoek hoe we deze Leeuwarders een duidelijke stem kunnen geven in wat er in hun wijken concreet gebeurt: we willen daar graag nieuwe dingen uitproberen **(Actie 7)**. We hopen dat dat mooie resultaten oplevert, maar we accepteren ook dat experimenteren betekent dat er ook dingen niét lukken. We zijn ook al begonnen: door bijvoorbeeld De Nieuwe Route-aanpak van Anke Siegers in te zetten bij rondom het MFC in de Vrijheidswijk.
- We zouden ook graag in een gebied buiten de stad eenzelfde traject aan willen gaan. We zoeken daarvoor in 2025 een gebied met een aantal dorpen/dorpsbelangen die dit gezamenlijk willen verkennen en op willen pakken. **(Actie 8)**

De belangrijkste dingen die we willen bereiken staan hierboven: daar gaat het om hoe we als gemeente onze eigen manier van werken willen aanpassen. Maar we willen ook een aantal kleinere dingen vaker doen of uitproberen. Hier gaan we de komende tijd mee aan de slag:

- Iets dat moet: er is al een verordening participatie voor de Omgevingswet. Die verordening gaan we aanpassen voor alle vormen van participatie (dus ook buiten de Omgevingswet) waar we als gemeente bij betrokken zijn. Die aanpassing vindt zijn basis in de wet Versterking Participatie op decentraal niveau. Die wordt per 1 januari 2025 van kracht. In de aangepaste verordening nemen we de uitgangspunten en de aanpak van deze notitie Overheid en samenleving mee **(Actie 9)**. Parallel aan de verordening gaan we de bestaande

participatieleidraad voor collega's consequenter inzetten in de organisatie en trainingen aanbieden (**Actie 10**).

- iets digitaals: op internet willen we vaker Leeuwarders mee laten denken over onderwerpen, via De Stem van Leeuwarden (**Actie 11**). We weten dat online participatie beter werkt en een grotere respons heeft als de online-omgeving gecombineerd wordt met "live"-participatie-activiteiten. Van die combinatie van online- en live-participatie maken we werk. Verder werkt Leeuwarden aan een digitale "kopie" van de gemeente: een *digital twin*. Een *digital twin* is een virtuele kopie van Leeuwarden, die we op termijn ook in willen zetten bij participatie-trajecten.
- iets dat aan de basis staat van meedenken en meepraten: begrijpelijk schrijven en uitleggen en ervoor zorgen dat mensen op meerdere manieren contact kunnen hebben met de gemeente (en dus: rekening houden met de verschillen tussen Leeuwarders). Dit is geen nieuwe actie: er wordt in de organisatie al veel aandacht aan besteed.
- iets dat handig is, namelijk weten wat werkt: de gemeente doet al veel aan participatie. Maar wat werkt goed in welke situatie? Dat willen we uitzoeken bij projecten en klussen die we doen. Wat ging goed? Wat is mislukt? En waarom? De lessen die we daarbij leren én de mooie voorbeelden die we hebben, delen we met zoveel mogelijk mensen. Die kunnen dat gebruiken bij het opzetten van nieuwe klussen, nieuwe projecten en nieuw beleid. Daarom willen we aan het eind van een participatietraject terugkijken op dat traject. Daarvoor vragen we enkele betrokkenen naar hun ervaringen op basis van een vragenlijst. (**Actie 12**)

Hoe we de beschikbare middelen willen inzetten

In het coalitie-akkoord "Nu investeren in de toekomst" is structureel € 50.000 beschikbaar voor Weerbare participatie-democratie. Veel van de bovenstaande acties worden opgepakt binnen de bestaande inzet van personeel en middelen. Voor de acties 3, 4 en 5 geldt dat niet. De beschikbare middelen willen we dan ook als volgt inzetten:

Jaar	Overheid en samenleving - algemeen	Overheid en samenleving – jongeren
2025	€ 20.000 Onderzoek naar manier waarop Leeuwarders in de wijken en dorpen betrokken willen worden bij gemeentelijk beleid en uitvoering. € 10.000 Een jaarlijkse Leeuwarden-praat-mee-dag, waar concrete vragen en uitdagingen op het terrein van dienstverlening, participatie en (nieuwe) democratie op de agenda gezet worden.	€ 10.000 Aanvullende bijdrage gemeente Leeuwarden voor Tienskip-projectdagen € 10.000 Opzetten werkwijze om jongeren mee te laten praten, door jongeren-organisaties en voortbouwend op de bestaande inzet van die organisaties.
2026 e.v.	€ 20.000/jaar Voor het opzetten en uitvoeren van activiteiten van onderop in Leeuwarden Oost en een nader te selecteren dorpen-cluster op het terrein van participatie en nieuwe democratie. € 10.000/jaar Een jaarlijkse Leeuwarden-praat-mee-dag, waar concrete vragen en uitdagingen op het terrein van dienstverlening, participatie en (nieuwe) democratie op de agenda gezet worden.	€ 10.000/jaar Aanvullende bijdrage gemeente Leeuwarden voor Tienskip-projectdagen € 10.000/jaar Uitvoeren van de nieuwe werkwijze voor jongerenparticipatie, die in 2025 door jongerenorganisaties ontwikkeld wordt.

Bijlagen

Bijlage 1: teksten coalitie-akkoord 2022-2026

Participatie en lokale democratie

Juist in deze tijd koesteren we onze democratische rechtstaat. Bewonerscollectieven en sociaal ondernemers pakken steeds vaker publieke vraagstukken op. Mensen willen meer ruimte en meer zelfregie. Tegelijkertijd vragen ze om meer bescherming van hun bestaanszekerheid, veiligheid en privacy. De snelheid waarmee netwerken zich vormen en de manier waarop mensen zich uiten en mengen in het maatschappelijk debat, stelt ons voor flinke uitdagingen.

Wij willen onze lokale democratie vernieuwen en aanvullen met ruimte voor maatschappelijk initiatief door inwoners, ondernemers en maatschappelijke partijen de kans te geven om te participeren. Jongeren zijn de toekomst van Leeuwarden. Daarom betrekken we hen hier actief bij. Soms is de gemeente actief en verantwoordelijk, soms volgend. Wij denken zoveel mogelijk mee met initiatieven en bieden ruimte aan diversiteit. We gaan experimenteren met andere vormen van consultatie en maken gebruik van digitale participatieplatforms om meer inwoners bij plannen te betrekken. De Omgevingswet vraagt dat ook van ons. Wij gaan open en eerlijk met mensen in gesprek, zodat mensen zich gehoord voelen. Dat doen we op tijd, zodat mensen nog invloed kunnen

uitoefenen op besluitvorming. In een vroeg stadium van de samenwerking is helder wat we van elkaar mogen verwachten. Dit vraagt tijd, inspanning, vertrouwen, ruimte en duidelijke kaders. Daarom stellen we de komende periode een democratische vernieuwingsagenda op.

Participatieleidraad voortraject participatie



Bijlage 3: Overzicht van actuele voorbeelden van de Leeuwarder inzet op Overheid en Samenleving

Overheid & samenleving	Hoe?	Verbetering bestaande & ontwikkeling nieuwe werkwijzen	De menselijke maat
Wat?			
De basis: een goede dienstverlening		Uitgangspunt dienstverlening: bij het antwoord “nee” -> bellen Vrije keuze kanaal – visie dienstverlening Regie op alle klantcontacten bij Publieke Dienstverlening (bijvoorbeeld terugbelbelofte) Vorm van persoonlijk contact altijd mogelijk Het antwoord past bij de vraag (en niet alleen bij de regels)	Werken vanuit vertrouwen – uitgangspunt visie dienstverlening. Inzet op begrijpelijk schrijven. Inzet ‘ervaringsdeskundigen’ bij ontwerp (nieuwe website, processen). Inzet focusgroepen. Op Maat-casusgroep. Ontwikkeling Persoonlijk digitaal platform. (MijnLeeuwarden, digitaal wordt persoonlijk) Inloopdagen werkcafe (bijvoorbeeld energietoeslag, belastingvragen)
De ander betrekken: participatie (overheid betreft samenleving; en samenleving betreft overheid)		De participatie-leidraad. De verordening participatie. Initiatieventafel. Platform voor bewonersinitiatieven. Dialogo circulair/water/leefbaarheid in De Uitkijkers Meedoen op projectdagen Tienskip – plannen van jongeren centraal. Ambitie kinder- en jongerenparticipatie. Outreaching werken. Kandidatuur European Youth Capital. Experiment tekst – en sentiments-analyse LDA De wijkplannen voor Leeuwarden-Oost die door de bewoners zijn opgesteld Netwerk positieve gezondheid (dialogosessies gezondheidsbeleid) Sociale basis en SB-instituut. Meedenkpunt met ervaringswerkers. Hulp voor ontwikkelaars bij participatie. De Stem van Leeuwarden/digitale platformen (CA). Adviesraad Sociaal Domein. Werkgroep Inclusie. Mienschipsfonds. Doorontwikkeling gebiedsgericht werken en team gebiedswerkers. “Van buiten naar binnen” in leiderschapstraject gemeentelijke organisatie. Onboarding: “hoe werkt de gemeente?” Raad op locatie Boodschap aan de raad Jongeren betrekken in het kader van burgerschapsonderwijs.	Casusteam Uitvoering Sociaal Domein. Op Maat-aanpak. Er op af USD. Hacklab – de “alternatieve leercurve”. “Bank & koffie”/bierpong. Begrijpelijk schrijven en praten. Inzet ervaringsdeskundigen. Inzicht krijgen in de ander (stress-jam) De sociale basis-houding. Kinderburgemeester

		Samenwerkingen met studenten Programma voor nieuwe Nederlanders i.s.m. Tumba (in het kader van traject participatieverklaring)	
Samen besluiten over grote thema's: democratie van deze tijd		PWE (in verkennende fase n.a.v programma Raad & Inwoners) Inzet De Nieuwe Route in de Vrijheidswijk De LDA bereidt zich voor op het mee laten stemmen van bewoners bij de keuze van een nieuwe ronde experimenten	