

Handreiking
**ZELFANALYSE
MEERVOUDIGE
DEMOCRATIE**

‘Hoe werken wij
– gemeente en gemeenschap –
samen aan de meervoudige
democratie (en hoe
kan dat beter)?’

HANDREIKING ZELFANALYSE MEERVOUDIGE DEMOCRATIE

Lokale democratie wordt steeds meer een meervoudige democratie waarin vormen van representatieve en maatschappelijke democratie naast en met elkaar bestaan. Hoe dat er in de praktijk uit ziet, zal per gemeente verschillen. Met de Zelfanalyse Meervoudige Democratie kun je gericht aan de slag gaan met de vraag:

‘Hoe werken wij – gemeente en gemeenschap – samen aan de meervoudige democratie (en hoe kan dat beter)?’

Met de Zelfanalyse Meervoudige Democratie breng je met raadsleden, collegeleden, ambtenaren en inwoners samen in kaart hoe het staat met het lokale samenspel, en ga je vervolgens ook samen aan de slag om dit verder te verbeteren. De Zelfanalyse kent vijf stappen:



Startgesprek
(wat gaat er gebeuren, waarom)



Foto
(hoe staat het en hoe gaat het)



Analyse
(duiden en kiezen)



Bewegen
(ontwerpen, uitproberen, doen)



Verankeren
(borgen, verbreden, overdragen)

Van de zomer 2017 tot en met maart 2018 hebben negen gemeenten in een Testlab Democratie deze vijf stappen doorlopen.¹ Op basis van hun ervaringen is deze handreiking opgesteld. Hiermee kan ook jouw gemeente een Zelfanalyse doen, al dan niet met hulp van een externe begeleider. De precieze invulling van die Zelfanalyse bepalen jullie zelf, afhankelijk van wat past bij jullie gemeente. De vijf stappen staan vast, de invulling ervan is maatwerk. Mocht je hierbij hulp nodig hebben, dan kun je terecht bij d-loket@vng.nl.

De handreiking biedt per stap:

- uitgangspunten (omschrijving van wat er dan gebeurt)
- keuzen die je binnen de stap kunt maken (varianten)
- inzichten (lessen, tips, aandachtspunten en risico's)
- instrumenten (voorbeelden/methoden/checklists).²

Bezint eer je begint

- Met de Zelfanalyse schep je een context om goed te kijken naar het samenspel. Dan moet er **bereidheid en tijd zijn voor reflectie en om van elkaar te leren**. Kijk eerst breed en open hoe het gaat, duik niet te snel in de oplossing.
- Het vereist ook de **bereidheid om vervolgens samen dingen anders te gaan doen**. Het is een behoorlijk intensief traject, waarin verschillende (groepen) mensen om hun mening en ideeën worden gevraagd. Dat is niet vrijblijvend. Daar moet actief vervolg aan (kunnen) worden gegeven.
- Zet het naar je eigen hand: maak er **passend maatwerk** van, en ga niet klakkeloos instrumenten of oplossingen uit deze handreiking overnemen. Een instrument werkt alleen als er draagvlak voor is, als het aansluit bij een ervaren probleem

en bij de lokale context. Beschouw die instrumenten dan ook als inspiratiebronnen, bouwstenen voor maatwerk, niet als kant-en-klare wondermiddelen. De vijf stappen staan vast, de invulling ervan is maatwerk.

- Doe de Zelfanalyse met de vier 'bollen': **raad, college, ambtenaren en inwoners**. De uitdaging is om ze alle vier mee te krijgen en evenwichtig te betrekken. Een vraag is of je het externe samenspel goed krijgt als het interne samenspel (nog) rammelt. Een belangrijke uitdaging van de meervoudige democratie is het samenspel tussen de vier bollen. Zorg dan ook dan in de analyse iedereen mee kan doen, al hoeft niet tegelijkertijd en niet in gelijke mate.

¹ Alphen-Chaam, Bodegraven-Reeuwijk, De Fryske Marren, Oude-IJsselstreek, Lochem, Uden, Voorst, Wageningen en Zeist.

² In de bijlage vind je ter inspiratie nog meer instrumenten die de negen Testlab-gemeenten hebben ingezet.



Startgesprek

De Zelfanalyse is maatwerk. Het startgesprek dient om globaal helder te krijgen wat er gaat gebeuren, waarom en met wie. Verken breed de stand van zaken rond jullie lokale democratie: wat weten jullie al? Wat willen jullie leren, doen en ervaren? Waarom? Maak vervolgens gezamenlijk afspraken over de uitvoering van het traject (focus, doelgroepen, planning, budget). Dat is dan nog niet in beton gegoten: na afloop van elke stap kan worden gezien hoe de volgende stap exact wordt ingevuld.

UITGANGSPUNTEN

- Bij het startgesprek zijn raadsleden, collegeleden, ambtenaren en bij voorkeur ook inwoners aanwezig.
- Alle deelnemers ontvangen vooraf een agenda, met voorbereidende vragen.

- Start met breed kijken naar allerlei kanten van het democratisch samenspel, ga er vanuit dat je het nog niet weet (onbevangen waarnemen). Schiet niet te snel in oplossingen.
- Het eigenaarschap van het proces ligt bij de gemeente, ook als er

- externe ondersteuning wordt ingeschakeld.
- Start alleen als er voldoende commitment is van raad, college en organisatie.
- Maak een duidelijk tijdspad, met daarin mijlpalen om naar toe te werken.

KEUZEN

- Wie nemen deel aan het startgesprek? Is het een intern gesprek met raadsleden, collegeleden en ambtenaren (drie bollen), of nodig je ook inwoners erbij uit (vier bollen).
- Hoe breed moet het draagvlak zijn

- voor dit traject? Is het bijvoorbeeld wel of geen voorwaarde dat alle raadsleden instemmen en/of meedoen?
- Gaat een van jouw medewerkers het traject leiden?³ Voordeel is dat die de lokale context goed kent, en dat de opgedane kennis behouden

- blijft voor je gemeente. Of doe je het traject liever met een externe ondersteuning? Voordeel daarvan is dat je specifieke expertise kunt inschakelen, die strenger en objectiever kan zijn. Bepaal dan of die externe vooral adviseur/coach of begeleider is:

Adviseur/coach	Begeleider
Cultuuronderzoek/cultuurinterventie	"Goede" foto maken
Proces minstens zo belangrijk als resultaat	Toewerken naar goed resultaat
Startgesprek is een 'preview' van het verdere proces	Startgesprek is om heldere afspraken te maken
Denkt mee over plan van aanpak	Schrijft plan van aanpak
Adviseur staat er bij en er buiten	Begeleider staat middenin, is onderdeel
Observeren	Organiseren
Benoemen wat je ziet gebeuren	Zorgen dat men spreekt over – en doet – wat nodig is
Loslaten wat er gebeurt	Sturen op proces met als doel goed resultaat
Eigenaarschap geheel bij gemeente	Mede-eigenaar

- Wie maakt het plan van aanpak? Een optie is dat een externe begeleider na het startgesprek een voorstel (offerte) maakt. Alternatief is dat gemeente op basis van het startgesprek zelf een plan van aanpak opstelt (en daar eventueel een begeleider bij vraagt). In het tweede geval is de gemeente direct eigenaar van het traject.

- Wie is eerste aanspreekpunt en wie vormen een begeleidingscommissie? Hebben zij daarvoor voldoende tijd? Als je inwoners in de begeleidingsgroep kunt opnemen, kunnen die een sterke trekkende kracht vormen (stok achter de deur).
- Het startgesprek is meestal een open gesprek (voordeel: laagdrems-

- pelig, nadeel dat het 'weer een vergadering' is). Je kunt ook een meer prikkelende werkvorm inzetten (nadeel is dat dit dwingend kan zijn in inhoud en vorm).
- Kies bij het bepalen van het tijdspad (met mijlpalen) of je een korte intensief traject wilt, of juist de tijd wilt nemen.

³ Je kunt een eigen medewerker als procesbegeleider inzetten en die zo nodig door praktijkexperts (griffiers) vooraf laten trainen. Neem hiervoor contact op met d-loket@vng.nl. Daar kun je ook terecht voor tips voor in te zetten externe begeleiders.

INZICHTEN

- Het is de start van een verbeterproces. De neiging bestaat om vooral te kijken naar wat (nog) niet goed gaat. Benoem ook wat goed gaat, waarop kan worden voortgebouwd. En dat het goed is dat men bereid is naar zichzelf en elkaar te kijken.
- Observeer ook hoe het startgesprek verloopt. Dat laat vaak al in het klein zien hoe het verdere proces mogelijk verloopt (wie spreekt, luistert, beslist...).
- Bedenk tijdig hoe je ook de 'un-usual suspects' betreft, de inwoners die je zelden ziet.
- De Zelfanalyse is (ook) in belangrijke mate een cultuuronderzoek, dat gaat over hoe men de dingen met elkaar heeft geregeld, maar vooral over hoe men met elkaar omgaat en zich tot elkaar (wil) verhouden. Daarin gaan de vier bollen met elkaar in gesprek. Dat proces is op zichzelf al minstens zo belangrijk

als het uiteindelijke resultaat.

- Als je externe ondersteuning erbij haalt, besef dan dat elke begeleider een eigen aanpak en eigen aandachtspunten heeft. Welke begeleider je kiest, bepaalt dan ook in belangrijke mate de aanpak van het traject. Bespreek ook dat in het startgesprek.
- Na het startgesprek (in klein comité) kan het goed zijn om een startconferentie te organiseren, zodat alle betrokkenen aangehaakt worden en kunnen meedenken over de aanpak van het traject.

INSTRUMENTEN**Setje voorbereidende vragen**

(vooraf te verspreiden onder deelnemers startgesprek)

Het is vooral nuttig als je iedereen vooraf vraagt goed te bedenken:

- a.** waarom hij/zij wil meedoen en
- b.** wat jullie uit de Zelfanalyse willen halen.

Vragen die daarbij kunnen helpen zijn:

- welke problemen of uitdagingen t.a.v. democratie (voor)zie je?
- wie zijn nodig om dat aan te pakken
- wanneer zag je voor het laatste democratische kwaliteit in het samenspel tussen gemeente en gemeenschap? Wat ging er toen zo goed? Hoe kwam dat?
- wanneer zag je voor het laatste dat het democratische samenspel NIET goed verliep? Wat ging er toen niet goed? Hoe kwam dat?

Andere instrumenten

(zie bijlage bij deze handreiking)

- conceptagenda voor het startgesprek
- checklist voor te adresseren thema's
- setje helpen vragen voor tijdens het gesprek
- draaiboek voor een startbijeenkomst (Uden)



Foto

Lokale democratie wordt steeds meer een meervoudige democratie waarin vormen van representatieve en maatschappelijke democratie naast en met elkaar bestaan. Gemeente en gemeenschap trekken samen op. In deze stap wordt bekeken hoe dat lokale samenspel tussen gemeente en gemeenschap – maar ook het interne samenspel tussen raad, college en organisatie – er uit ziet en wordt beoordeeld: wat gaat goed en wat moet beter?

UITGANGSPUNTEN

- Kijk vanuit zoveel mogelijk perspectieven (intern en extern) naar het lokale samenspel tussen gemeente en gemeenschap.
- Om niet te snel in oplossingen te schieten is het van belang – om net als bij de start – breed te kijken naar verschillende aspecten van democratie. Hiervoor kan de checklist van het startgesprek houvast bieden, of de enquêtes die in het testlab zijn ontwikkeld.
- Vergeet niet wat je al weet: betrek

in de foto ook de al bestaande informatie over het lokale democratisch samenspel, zoals informatie uit burgerpanels, onderzoeken, participatietrajecten etc.

KEUZEN

- Wil je eerst kwantitatief informatie verzamelen (bijvoorbeeld via een enquête) of kwalitatieve informatie (bijvoorbeeld interviews of actie-onderzoek). Of beiden?
- Wil je eerst breed kijken & analyseren en daarna aan de slag? Kies

dan voor enquêtes, en/of interviews. Wil je eerst ervaren en dan reflecteren, kies dan voor casus- of actie-onderzoek.

Uit bovenstaande keuzen blijkt al dat je op verschillende manieren de foto kunt maken. Hieronder wordt achtereenvolgens ingegaan op Enquêtes, Interviews met inwoners en enkele overige manieren (waaronder actie-onderzoek).

Enquête: Quick Scan Meervoudige Democratie

- Een digitale enquête is een relatief eenvoudige vorm om snel veel mensen systematisch te bevragen over een breed scala aan aspecten.
- Het is ook een betrouwbare 'veilige' manier om inwoners te bevragen (eenrichtingsverkeer).
- Door de enquête onder inwoners, raadsleden, collegeleden en ambtenaren af te nemen, kunnen de meningen van de vier bollen met elkaar worden vergeleken.
- Vervolgens moeten gemeente en gemeenschap zelf de resultaten duiden: kijken wat de uitkomsten betekenen, wat zij goed of niet

goed vonden en waar zij mee aan de slag wilden. Op die manier bieden de resultaten een basis en aanleiding voor gesprekken over wat goed ging en wat beter moest.

KEUZEN

Er zijn een aantal manieren waarop de enquête kunt gebruiken:

- a.** je kunt de Quick Scan Meervoudige Democratie inzetten: een standaard-digitale enquête die je uitzet onder de vier bollen en die een automatisch rapport genereert op basis waarvan je verder kunt; of
- b.** je kunt de vragen uit die enquête ook benutten om een vragenlijst op maat te maken (bijvoorbeeld een lichtere variant met minder vragen

en/of met meer open vragen) die dient als aanzet voor een gesprek; of

- c.** je kunt ook een selectie van de vragen uit de enquête in een bijeenkomst ter plekke voorleggen en direct bespreken, of benutten om (op straat) met inwoners in gesprek te gaan.

INSTRUMENTEN

- Er zijn twee standaard-enquêtes ontwikkeld: een voor raadsleden, collegeleden en ambtenaren (intern) en een voor inwoners (extern). De versie voor inwoners is bewust beknopt gehouden. [\(zie bijlage\)](#)
- In Lochem is eigen enquête onder inwoners afgenomen. [\(zie bijlage\)](#)

Interviews met inwoners

Een simpele maar doeltreffende manier om een beeld te krijgen van (de waardering van) het lokale samenspel is door het persoonlijk aan inwoners te gaan vragen. Voordeel hiervan is (vergeleken met de enquête) dat er contact ontstaat en een gesprek tweerichtingsverkeer

is. Het is in het klein oefenen met lokaal samenspel tussen gemeente en gemeenschap.

KEUZEN

- Dat interview kun je open doen of met een setje vragen in de hand.
- Dat kun je alleen doen (1 op 1) of in duo's of groepjes.

INSTRUMENTEN

Duo-interviews

In Lochem gingen gemengde duo's van raadsleden, wethouders en ambtenaren in gesprek met inwoners aan de hand van een vaste vragenlijst [\(zie format in bijlage\)](#).

Inwoners waren enthousiast en er ontstonden tussen de duo's van raadsleden, wethouders en ambtenaren ook nieuwe gesprekken en contacten.

Flitsinterviews

In Bodegraven-Reeuwijk hielden raadsleden, ambtenaren en collegeleden flitsinterviews met inwoners, met vier vragen in (achter) de hand:

1. Wat gaat goed waar bent u tevreden over?
2. Wat gaat niet goed? Waarvan zegt u 'Dat had de gemeente beter moeten doen'?
3. Wat moet er gebeuren? Waar liggen de komende jaren kansen voor een goede samenwerking tussen bewoners en de gemeente Bodegraven-Reeuwijk?
4. Overige opmerkingen

Speeddate

In Alphen-Chaam is een speed-date georganiseerd tussen raadsleden en inwoners. Dat was geheel open en zonder agenda. De simpele 1-op-1-gesprekjes zorgden voor veel wederzijds begrip en inzicht. In Zeist gingen raadsleden in 'politiek-neutrale' gemeentehesjes de straat op voor open gesprekjes en hadden doordat ze 'van de gemeente' waren in plaats van 'van de partij', opeens andersoortige gesprekken.

Een belavondje

In De Fryske Marren hebben alle raadsleden op een raadsavond met het telefoonboek in de hand willekeurig inwoners gebeld. Zij stelden drie vragen 1. wat gaat goed? 2. wat gaat niet goed? en 3. hoe kunnen bewoners en gemeente beter samenwerken? Dit leverde op een avond ruim 80 mooie en waardevolle gesprekken met inwoners op. De raadsleden hebben hierover zelf gerapporteerd. ■ zie [Bellen met bewoners DFM 25 oktober 2017.ppt](#)

Andere instrumenten

Casusonderzoek

Uden wilde vooral doen en ervaren, ging al snel tot actie (onderzoek) over: al doende leren. Daarbij is bewust gekozen voor vier nieuwe werkvormen voor vier actuele casus:

1. **een dilemma-bijeenkomst over het vluchtelingenvraagstuk:** een dilemma-bijeenkomst dient om wederzijds begrip te creëren, deelnemers dienen hun dilemma's in en geven daarbij hun afwegingen weer, daarover gaan ze met elkaar in gesprek. Dat gesprek gaat dan niet over goed en fout, maar over de lessen voor de toekomst. ■ zie [Aanbevelingen evaluatie vluchtelingenvraagstuk 20180130.pdf](#)
2. **een onderzoekende dialoog rond zelfbeheer buurthuis Muzerijk:** Twee directbetrokkenen deelden een moment in het proces waarop zij even niet meer wisten wat te doen. Daarna leefden alle deelnemers zich in in dat moment en werd besproken wat iedereen dan zou voelen, denken en doen. En: waarom? Het goede gesprek eindigde met de vraag: "Wanneer we alles overzien, wat moeten we dan doen en wat moeten we laten?" ■ zie [Verslag onderzoekende dialoog zelfbeheer Muzerijk op 4 december 2017](#)
3. **diepte-interviews tijdens een begrotingsmarkt** Gemengde groepjes van raadsleden en inwoners interviewden elkaar met de 'democratische bril' op over hun ervaringen met de nieuwe interactieve manier om de begroting op te stellen ■ zie ["Democratische bril iets meer informatie"](#)

4. evaluatie van een complex RO-proces via de opstellingsmethode.

Het planproces Moleneind is geanalyseerd via een krachtenveldanalyse, waarmee de belangrijkste partijen, krachten en factoren in kaart zijn gebracht. Hierdoor kregen de deelnemers inzicht in hoe het proces is verlopen, welke factoren en krachten daarbij een rol hebben gespeeld, hoe deze zich tot elkaar hebben verhouden en hoe dat van invloed is geweest op het resultaat. De analyse is in '3D', dus in de ruimte zelf. ■ zie: [2018-01-11 Interactieve Krachtenveldanalyse plan Moleneind.pdf](#)

Ook in Lochem is casusonderzoek gedaan. Daar hebben raadsleden vier trajecten onderzocht: Lochem 3.0, LochemEnergie, Cultuurvisie en de Bruisende Binnenstad. Zij gingen op basis van een uitgebreid format met inwoners in gesprek over hoe zij de samenwerking met de gemeente in die trajecten ervaren ■ zie [20171020. Concept format casuïstiekonderzoek en 180124 - Resultatenoverzicht Testlab Lochem.pdf \(vanaf p.10\)](#)

Inwonerscommissie

In Alphen-Chaam is een inwonerscommissie samengesteld. Het waren 13 mensen zonder achterban, geworven via sociale media. Zij observeerden een aantal raadsvergaderingen en reflecteerden daarop. Zij deden vervolgens ook in de rest van het traject mee en vormde een waardevol klankbord voor de gemeente. Opvallend is dat de inwoners met grotendeels dezelfde ideeën kwamen als raad, college & ambtenaren, maar dan concreter. Zij kwamen bijeen op avonden dat er een raadsvergadering, zodat er na afloop een gezamenlijke

borrel mogelijk was. ■ zie [diverse stukken in de bijlage](#)

Diepte-interviews door begeleider

Een externe begeleider kan ook een deel van de foto maken door diepte-interviews af te nemen. In Wageningen hield de begeleider 10 diepte-interviews met raadsleden, wethouders, burgemeester, en griffier en gemeensecretaris aan de hand van een set stellingen. ■ [stellingelijst](#)

Heisessie

In Voorst startte het traject met een heisessie van de raad, samen met collegeleden en enkele ambtenaren, om te bepalen wat men vond van en wil met lokale samenspel. Dat is besproken aan de hand van een reeks stellingen en een casus over een Zorgcorporatie. ■ zie [presentatie 2017-08-28 Heisessie Voorst](#)

Spiegelbijeenkomst

Om hun foto's scherp te stellen organiseerden Oude IJsselstreek en Voorst een gezamenlijke bijeenkomst waarin raadsleden, griffiemedewerkers en burgemeesters aan de hand van stellingen en een casus hun verschillende rolinvullingen bespraken en vergeleken. Raadsleden konden 'overlopen' naar het andere model als ze daar aanleiding toe zagen. De bijeenkomst heeft veel bijgedragen aan bewustwording van hoe het anders kan, en van eigen voorkeuren en overtuigingen van wat past bij de lokale cultuur. ■ zie [2018-01-17 Bijeenkomst Voorst-Oude IJsselstreek](#)



Analyse: duiden en kiezen

Stappen 1 en 2 leveren veel informatie en inzichten op. Nu is het tijd voor duiden en kiezen. Deze derde stap draait om het binnenhalen van de oogst van de foto, wie heeft wat gezien? Wat vinden we daar samen van? Welke zaken gaan (minder) goed? Waar zit spanning en waar energie? En vervolgens is het zaak om samen te bespreken wie waarmee aan de slag wil.

UITGANGSPUNTEN

- De oogst van stappen 1 en 2 zal voor de gezamenlijk bespreking moeten worden geordend, gesorteerd en eventueel gezeefd. Dat kan door de begeleider, door de begeleidingsgroep, of door alle betrokkenen.
- Bedenk goed hoeveel actiepunten, prioriteiten et cetera jullie samen aan kunnen. Zorg voor ambitie, maar besef dat het niet allemaal nú hoeft.

KEUZEN

- Met wie doe je de analyse? Met de vier bollen gezamenlijk, of apart of een selectie?
- Een optie is om vooral te kijken naar waar inwoners en internen verschillen van inzicht of oordeel. Andere optie is vooral te kijken naar zaken waarover velen tevreden of ontevreden zijn.

INZICHTEN

- Iemand moet bij deze analyse het voortouw (kunnen) nemen. In het Testlab was voor het analyseren en prioriteren een belangrijke rol weggelegd voor de externe begeleiders om de gemeenten te helpen.
- Het is verleidelijk om vooral kritisch te zijn op de anderen. Check of men vooral naar anderen wijst. Hand in eigen boezem.
- Vraag bij de analyse vooral met welke opvallende zaken men aan de slag wil. Dat maakt het sneller concreet. En dit maakt de volgende stap 4 (Bewegen) makkelijker.
- In deze stap wordt het snel politiek. Dat is niet erg, maar dat moet wel besproken kunnen worden. Probeer inhoud en proces te scheiden. Het gaat in dit traject vooral om processen: hoe gaan we het samenspel vormgeven?
- Schakel steeds tussen in algemene termen praten versus kleiner en concreet maken aan de hand van werkelijke praktijken. Besef dat de neiging groot is om veilig in grote termen blijven te praten, waardoor

het vaag en weinig-concreet blijft. Maak theoretische discussies concreet ("Hoe zie jij dat in jouw praktijk? Waarom is dat een probleem?").

- Veel vraagstukken zullen te maken hebben met de rol van de raad (hoe die mee te krijgen, hoe die ruimte te laten maken voor inwoners, etc.). Dat is logisch en goed, maar kijk ook nadrukkelijk wat andere spelers kunnen doen.

INSTRUMENTEN

Presentatie van opvallende enquête-uitkomsten

Als in stap 2 een enquête is ingezet, kunnen de resultaten worden gepresenteerd, en vervolgens in een gezamenlijke bijeenkomst worden besproken met de mensen die deelnamen aan de enquête. ■ [bijv presentatie Voorst 201117.pdf](#); ■ [2017-10-27 eerste resultaten uden.pdf](#);

Fotobijeenkomst

In Bodegraven-Reeuwijk en in De Fryske Marren werden in een "Foto-bijeenkomst" de stand van zaken van de lokale democratie opgemaakt. Daarbij werden de uitkomsten van de enquêtes, de belinterviews en de diepte-interviews over de omgang met maatschappelijke initiatieven gepresenteerd en besproken. ■ [zie 2017-11-02 Fotobijeenkomst Spelregels en stellingen Bo-Re Foto.pptx](#); en ■ [Verslag Testlab Democratic Challenge 2-11-2017.pdf](#) en ■ [Programma Foto bijeenkomst DFM 25 oktober 2017](#)

In Lochem werd een vergelijkbare bijeenkomst gehouden, waarin meerdere werkvormen zijn ingezet: ■ [zie 171127 - Lokale democratie Lochem. Ruimte voor verbetering.pdf](#)

Analyse rolneming raad en college

In Wageningen is een speciale analyseavond georganiseerd met raad en college en ambtenaren - gericht op het ophalen van wenselijke veranderingen in rolneming en samenspel

raad en college (in relatie tot het krachtenveld met de ambtelijke organisatie, inwoners en stakeholders). Daarbij is gebruik gemaakt van een poster waarop eenieder het samenspel kon duiden. ■ [\(zie 2017-10-16 Wageningen_samenspel flipover.pdf\)](#). In De Fryske Marren is een aparte avond georganiseerd over het interne samenspel tussen raad en college, met diverse werkvormen (waaronder de Vissenkomp) ■ [zie Sheets 9 november 2017.pptx](#)

Adviesavond van inwoners aan gemeente

In Alphen-Chaam is een aparte bijeenkomst met de inwonerscommissie gehouden over de vraag hoe de betrokkenheid van inwoners bij besluitvorming kan worden vergroot. Daarin zijn verschillende werkvormen ingezet. ■ [zie 3e bijeenkomst 9 januari-toegestuurd inwonerscie.pdf](#)

Speeddate raadsleden-inwoners

In Alphen-Chaam gingen raadsleden en inwoners 'speeddaten' over de lokale democratie. Aan de hand van vier kaartjes (citaat, tip, aanbeveling, advies) is input opgehaald zowel ter verdieping van de analyse als ter verbetering van bestaande besluitvorming, werk- en vergaderwijze etc.



Bewegen (ontwerpen, uitproberen, doen)

In de vorige stap zijn gezamenlijk de problemen en/of kansen benoemd. Ga die nu ook aanpakken en/of benutten. Nu is het zaak om een passende aanpak, werkwijze of instrument in te zetten. Of die zo nodig te ontwikkelen en uit te proberen.

UITGANGSPUNTEN

- Het uitproberen en verbeteren daarvan kan gebeuren in vervolgbijeenkomst(en), of 'gewoon' tussen-door in de dagelijkse praktijk.
- Dit is een spannende stap, want nu wordt het 'echie': samen kiezen of ontwerpen van passende werkvormen of (spel)regels en die toepassen en uitproberen.
- Wat er in deze stap moet gebeuren is vooraf niet te voorspellen, dat is afhankelijk van de analyse van de foto: maatwerk dus!
- De ervaring leert dat het niet werkt om klakkeloos een instrument uit de kast te pakken en in te zetten. Een instrument werkt alleen als er draagvlak voor is, als het aansluit bij een ervaren probleem en bij de lokale context. De instrumenten in deze handreiking zijn door de gemeenten ingezet na een stevig voortraject, zodat er een aanleiding en basis lag. Beschouw die instrumenten dan ook als inspiratiebronnen, niet als kant-en-klare wondermiddelen.

INZICHTEN

- De werkvormen die je inzet hoeven niet altijd nieuw, bijzonder of groots en meeslepend te zijn. Dat mag, als dat nieuwe energie geeft, maar doe wat passend en haalbaar is.
- Sommige vormen die je voor de foto kunt inzetten (zoals het open in gesprek met inwoners, of casusonderzoek), zijn ook in deze fase prima inzetbaar.
- Ga (ook) aan de slag met zaken die toch al op de agenda stonden. Dan is er urgentie. En dan is het geen extra werk. Misschien is er dan al ambtelijke capaciteit voor het traject. De omgevingsvisie kan bijvoorbeeld een prima aanleiding zijn om dingen anders/samen te gaan doen, met inwoners.
- De Zelfanalyse stelt veel vragen over meervoudige democratie. Dat leidt vooral tot veel praten en veel

gesprekken, maar besef daar ook daarin (daardoor) vaak ook al iets gebeurt/verandert: bijvoorbeeld doordat gesproken wordt in nieuwe samenstellingen, raadsleden er-op-uit gaan, feedback vragen, kennismaken...

KEUZEN

- Je kunt een paar kleine stappen zetten (zodat mensen niet schrikken of afhaken), of juist een grote sprong voorwaarts wagen (zodat de verandering fundamenteel is). Aan beide opties zitten voor- en nadelen. Maar: als je het een experiment noemt, neemt dat sowieso vaak wat van de zwaarte weg.
- Ga je zelf eigen werkvormen maken, of pak je bestaande vormen die je naar je eigen hand zet?

INSTRUMENTEN

Beraadtafel

Aan deze beraadtafels kunnen inwoners, ambtenaren, (maatschappelijke) ondernemers, collegeleden en raadsleden plaatsnemen. Doelstelling is een open dialoog, zonder beleids- stukken of raadsvoorstellen. De beraadtafels vinden dus vroeg in het proces plaats: als er nog van alles te vinden en te bespreken is. Deze beraadtafels kunnen heel goed samengaan met een digitale variant (eraan voorafgaand of tegelijkertijd). In Alphen-Chaam hebben ze er mee geëxperimenteerd.

■ [zie toelichting beraadtafel.pdf](#),
■ [Uitnodiging beraadtafel vermindering restafval.pdf](#)

■ [zie ook: 2018-04-19 Gemeente_Alphen-Chaam_onderzoeksrapport.pdf](#)

Gezamenlijke actieplannen

In De Fryske Marren zijn vier thema's gekozen: Bewoners denken mee, Omgaan met bewonersinitiatieven, Rol van Dorpsbelangen, en Wegwijzer voor bewoners. Vervolgens is een ontwerpbijeenkomst georganiseerd waarin bewoners, raadsleden, amb-

tenaren en collegeleden die thema's aan de hand van een format nader hebben uitgewerkt.

■ [zie Format uitwerking ideeën 24 jan 2018.docx](#);

■ [Programma Ontwerpbijeenkomst DFM 24 januari 2018.pdf](#); en

■ [Uitkomsten Democratie Testlab DFM maart 2018.docx](#)

Spelregels voor omgaan met inwoners

In Oude IJsselstreek is een uitgebreide set spelregels ontwikkeld die voor de Verkennende, de Trechterende en de Besluitvormende Fase een aantal uitgangspunten, vragen en spelregels biedt voor het samenspel met inwoners. Deze is toegespitst op het proces om te komen tot een Omgevingsvisie. ■ [zie: voorzet spelregels proces Omgevingsvisie Oude IJsselstreek.pdf](#)

Casusonderzoek

Samen met inwoners onderzoeken hoe het gaat of staat met bepaalde maatschappelijke thema's is een mooie manier om het samenspel anders in te richten. In Uden en Lochem zijn die vormen in de stap 2 (Foto) ingezet, maar dergelijke aanpakken kunnen ook in deze fase van nut zijn.

Open in gesprek met inwoners

Veel raadsleden willen meer oog en oor zijn van de gemeenschap. En minder in het gemeentehuis en meer in de samenleving aanwezig zijn. Een goede manier om dat te doen is door gewoon open met inwoners in gesprek te gaan, al dan niet samen met ambtenaren en collegeleden. Dat kan in stap 2 (Foto), maar het kan uiteraard ook in deze stap. ■ [Zie de voorbeelden bij stap 2.](#)



Verankeren (borgen, verbreden, overdragen)

De Zelfanalyse is een traject om te leren en te experimenteren. Hoe kom je vervolgens van een experimenteerttraject naar een situatie waarin de lessen, ervaringen en aanpakken onderdeel zijn geworden van 'dit is hoe we het samen doen'? Dat vergt aandacht voor de verankering.

UITGANGSPUNTEN

- In de praktijk is een traject als de Zelfanalyse vaak iets van een select groepje trekkers. In deze stap is het streven om dat weer te verbreden.
- Zorg dat iedereen die deelnam ook aanspreekbaar is op de lessen, en zorg dat er mensen zijn die daarop letten.
- Als het goed is, sluit deze stap het verbetertraject niet af, maar maakt het tot onderdeel van de dagelijkse gang van zaken.
- Je kunt jaarlijks elementen van de foto herhalen, en er zo een leercyclus van maken.

INZICHT

- De Zelfanalyse biedt een aanleiding voor het gesprek over de vraag 'hoe doen we het met elkaar?' Die vraag kun je vaker stellen, ook tijdens reguliere trajecten en vergaderingen.
- Bij start van een nieuwe bestuursperiode is er altijd een inwerkprogramma. Zorg ook voor een doorwerkprogramma.
- Mensen die het traject niet hebben doorlopen, snappen misschien niet het belang van jouw lessen of het nut van jouw aanpak. Probeer je lessen over te dragen, maar draag anderen niet op jouw lessen over te nemen. Zorg dat zij het nut zelf kunnen ervaren.
- Laat de vier bollen naar elkaar toe uitspreken hoe zij elkaar verder gaan helpen.

KEUZEN

Borgen en overdragen kan via verschillende manieren:

- a. via afspraken en documenten; en/of
- b. door omgangsvormen en acties; en/of
- c. door mensen daarvoor verantwoordelijk te maken.

INSTRUMENTEN

Een borgingscommissie

In Alphen-Chaam zijn na een intensief traject niet alleen aanbevelingen gedaan voor verbetering, maar ook aanbevelingen om te borgen dat het proces in beweging blijft. Belangrijkste afspraak is dat er een borgingscommissie komt die waakt over het uitvoeren van de veranderagenda. Die borgingscommissie wordt gevormd door een collegelid, een of meer raadsleden, de secretaris en een of meer inwoners. In Zeist is het voornemen om in de nieuwe raad een werkgroep vernieuwing op te zetten.

Inspiratieboek over lokale democratie

In Zeist zijn de resultaten van de foto, analyse en acties (in Zeist maar ook elders) gebundeld in een inspiratieboek. Daarnaast is er ook een formeel raadsvoorstel opgesteld voor een vervolgetraject.

Overdrachts- of ontwikkel-documenten

Vaak helpt het om een notitie te maken waarin de oogst wordt samengevat en de vervolgstappen worden vastgelegd. Dat kan in tekst, of voorzien van passende afbeeldingen (zie verschillende voorbeelden in de bijlage). Zo'n document kan zo nodig ook formeel worden vastgesteld door raadsleden, eventueel (ook) in coalitieakkoord, voorjaarsnota etc. Maar zo'n document kan natuurlijk ook door collegeleden, ambtenaren en inwoners worden vastgesteld. [zie 2018 Raadsvoorstel 18RV028_rv_Opbrengsten_Testlab.pdf](#) en [inspiratieboek_testlab_februari_2018.pdf](#)

Jaarlijkse tweedaagse voor de raad

In Bodegraven-Reeuwijk wordt elk jaar een heisessie met de raad gehouden, waarin wordt gebrainstormd over de rol van de raad in het lokale samenspel. Dit gebeurt aan de hand van ervaringen van het afgelopen jaar, maar ook aan de hand van externe sprekers en fictieve casussen.

[zie Beeldverslag Bodegraven-Reeuwijk 17 en 18 maart 2017.pdf](#)

Instrumenten voor stap 1: Startgesprek

CONCEPT-AGENDA VOOR HET STARTGESPREK

1. Vertel: waarom zitten wij hier bij elkaar, wat is het grootste probleem? En wat zie je als dat is opgelost? (Gedroomde toekomstbeeld)
2. Thema's uit onderstaande checklist kort nalopen
3. Herformulering 'probleem'
4. Bepalen wie nodig zijn om dat aan te pakken. En of er zaken zijn waar rekening mee moeten gehouden worden (positief of negatief)
5. Eventueel: reflectie op begeleider
6. Praktische afspraken (aanspreekpunt, begeleidingsgroep, logistiek, mijlpalen en momenten...)

CHECKLIST STARTGESPREK (TE ADRESSEREN THEMA'S)

- Maatschappelijke democratie: wat gebeurt daar zonder, door, of samen met de representatieve democratie?
- Beleidscyclus: is iedereen op alle

momenten op de goede manier betrokken? (Hoe) gaat de raad over uitvoering?...

- Democratisch waarden (inclusie, deliberatie, transparantie, checks & balances, efficiency, democratische vaardigheden)
- Werkvormen, vergadervormen en besluitvormen
- Rollen en rolneming raad (stemgever, kadersteller controleur, bewaker machtsbalans, borger van waarden, architect, verbindend, visionair)
- Samenspel van raad, inwoners, college en ambtenaren.
- Driehoek burgemeester-griffier-gemeentesecretaris
- E-democracy en directe democratie
- Democratie in/van dorpen en of kernen
- Kan de raad inhoud en proces scheiden, of wordt ook praten over een proces gepolitiseerd?

AANVULLENDE HELPENDE VRAGEN OM IETS OVER DE CULTUUR TE WETEN TE KOMEN:

- Hoe zit het met de lange termijn-agenda van de raad?
- Gaat de raad ook over uitvoering?
- Wie is hier de baas?
- Waar mag je als griffier op worden afgerekend/wat voor griffier hebben jullie?
- Hoe is contact tussen raadsleden en ambtenaren?
- Hoe wordt gepraat over dualisme? Is dat onderwerp van gesprek?

DRAAIBOEK VOOR EEN BREDE STARTBIJEEENKOMST

- Uden: Opzet startbijeenkomst plus vooruitblik naar de rest van het Testlab.pdf
- 2017-06-28 Draaiboekje voor 29 juni
- Democratische momenten Uden aug 2017 DEF.pdf

Instrumenten voor stap 2: Foto

EXTERNE EN INTERNE ENQUÊTES TESTLAB (INVOEGEN)

INWONERSENQUÊTE VAN LOCHEM:

171013 – Lochem enquête extern feedback LochemSpreekt definitief.docx

DUO-INTERVIEWS

■ 171020 Concept format interviews duo's raadsleden en ambtenaren.pdf (Lochem)

BELLEN MET BEWONERS

Bellen met bewoners DFM 25 oktober 2017.ppt

CASUSONDERZOEK

In Uden zijn 4 casussen op 4 verschillende wijzen onderzocht.

De voorbereiding lees je in:

■ 2017-09-27 Voorzet evaluaties

De resultaten in:

■ Aanbevelingen evaluatie vluchtelingenvraagstuk 20180130.pdf

■ Verslag onderzoekende dialoog zelfbeheer Muzerijk op 4 december 2017

■ Democratische bril iets meer informatie

■ 2018-01-11 Interactieve Krachtenveldanalyse plan Moleneind.pdf

De lessen in:

■ 2018-03-20 Bijlage Adviezen (casus-terugblik).doc

Ook in Lochem zijn casussen onderzocht:

■ 20171020. Concept format casuïstiekonderzoek.

■ 180124 - Resultatenoverzicht Testlab Lochem.pdf (vanaf p.10)

INWONERSCOMMISSIE

Werving:

■ 170803 werving burgervisitatiecommissie ./ en

■ briefinwoners2.doc.

Bijeenkomst:

■ 3e bijeenkomst 9 januari-toege-stuurd inwonerscie.pdf

■ Opbrengst inwonerscommissie lokale democratie Alphen-Chaam, 9-11-2017.pdf

Tips en tops van inwoners nav observatie raadsvergadering:

■ Groen en rood tbv inwonerscommissie 9 november.pdf

DIEPTE-INTERVIEWS DOOR BEGELEIDER

■ 2017-10-16 Wageningen_stellingenlijst (leeg).pdf

HEISSESSIE

■ presentatie 2017-08-28 Heisessie Voorst

SPIEGELBIJEENKOMST

Oude IJsselstreek en Voorst organiseerden een gezamenlijke bijeenkomst om de foto scherp te stellen

■ 2018-01-17 Bijeenkomst Voorst-Oude IJsselstreek

Instrumenten voor stap 3: Analyse

PRESENTATIE EN BESPREKEN ENQUÊTERESULTATEN:

■ 2017-10-27 eerste resultaten uden.pdf

■ presentatie Voorst 201117.pdf

FOTOBIEJENKOMST

Bodegraven-Reeuwijk:

■ 2017-11-02 Fotobijeenkomst

Spelregels en stellingen Bo-Re Foto.pptx; en

■ Verslag Testlab Democratic Challenge 2-11-2017.pdf

De Fryske Marren:

■ Programma Foto bijeenkomst DFM 25 oktober 2017.docx

Lochem:

■ 171127 - Lokale democratie Lochem. Ruimte voor verbetering.pdf

ANALYSE GEWENSTE ROLNEMING RAAD EN COLLEGE

Poster:

■ 2017-10-16 Wageningen_samen-spel flipover.pdf

werkvormen:

■ Sheets 9 november 2017.pptx. (vissekom vanaf sheet 24)

ADVIESAVOND VAN INWONERS AAN GEMEENTE

■ 3e bijeenkomst 9 januari-toege-stuurd inwonerscie A-C.pdf

Instrumenten voor stap 4: Bewegen



BERAADTAFEL:

- toelichting beraadtafel.pdf (A-C)
- en ■ Uitnodiging beraadtafel vermindering restafval.pdf
- 2018-04-19 Gemeente_Alphen-Chaam_onderzoeksrapport.pdf

GEZAMENLIJKE ACTIEPLANNEN

- Format uitwerking ideeën 24 jan 2018.docx (DFM)

- Programma Ontwerpbijeenkomst DFM 24 januari 2018.pdf; en
- Uitkomsten Democratie Testlab DFM maart 2018.docx

SPELREGELS VOOR OMGAAN MET INWONERS

- voorzet spelregels proces Omgevingsvisie Oude IJsselstreek.pdf

Sommige vormen die je voor de foto (stap 2) kunt inzetten - zoals het open in gesprek met inwoners, of casusonderzoek - zijn ook in deze fase prima inzetbaar.

Instrumenten voor stap 5: Verankeren



ZEIST:

- Inspiratieboek testlab februari 2018:
- https://zeist.raadsinformatie.nl/document/6192044/1/inspiratieboek_testlab_februari_2018
- Raadsvoorstel opbrengsten Testlab (inclusief ontwikkelagenda):
- https://zeist.raadsinformatie.nl/document/6192043/1/18RV028_rv_Opbrengsten_Testlab

JAARLIJKE RAADS-TWEEDAAGSE

- Bodegraven-Reeuwijk
- Beeldverslag Bodegraven-Reeuwijk 17 en 18 maart 2017 (Brainstormdagen Ernst Sillemhoeve).pdf
- 2017-17-03 Beste Praktijken – Brainstormdagen raad

Interactieve PDF

- 2018-04-19 Gemeente_Alphen-Chaam_onderzoeksrapport.pdf
- 2018-02-26 Gemeente_Alphen-Chaam_bouwstenen.pdf
- 2018-03-26 Advies voor de nieuwe raad "Udense Democratie"
- 2018-03-22 Gemeente_Wageningen_onderzoeksrapport.pdf

Tekstueel rapport

- 180124 - Oplegger Testlab Lochem.pdf en 20171208. Concept Eindresultaat.pdf (Lochem)
- 2018 Raadsvoorstel 18RV028_rv_Opbrengsten_Testlab (Zeist)
- 2018-03-20 Adviezen nieuwe raad voor versterking samenwerking (Uden)

Colofon:

Deze handreiking kwam tot stand in opdracht van
Jornt van Zuylen (VNG / Democratic Challenge);
Frank Speel (VNG / Lokale Democratie in Beweging); en
Sabine de Kroon (BZK / Actieprogramma Versterking Democratie en Bestuur)

De inhoud is het resultaat van het Testlab Democratie waarbinnen van de zomer 2017 tot en met maart 2018 de gemeenten Alphen-Chaam, Bodegraven-Reeuwijk, De Fryske Marren, Oude-IJsselstreek, Lochem, Uden, Voorst, Wageningen en Zeist experimenteerden met deze aanpak.

Zij werden hierin bijgestaan door
Alinda van Bruggen (WagenaarHoes),
Frederik van Dalfsen (Berenschot),
Guido Enthoven (Instituut Maatschappelijke Innovatie),
Jasper Loots (Onderzoek|Advies|Debat),
Marije van den Berg (Democratie in Uitvoering) en
Vincent van Stipdonk (Raadgever & Redacteur).

Tekst: Vincent van Stipdonk
Opmaak: Maters en Hermesen
Vormgeving

E-mail: D-loket@vng.nl

April 2018