

Hoofdrapport

Quick Scan Lokale Democratie

Gemeente Waalwijk

DEMOCRATIE
in actie

VAN, VOOR
EN DOOR
GEMEENTEN

Peildatum: 14 maart 2024

Inhoudsopgave

Inleiding	3
1. Algemeen	8
2. Raad, college en ambtelijke organisatie	12
3. Communicatie	18
4. Burgerparticipatie	21
5. Overheidsparticipatie: omgaan met maatschappelijke initiatieven	25
6. Maatwerkvragen	28
Slot	29

Inleiding

Geen gemeente is hetzelfde. In elke gemeente proberen raadsleden, collegeleden en ambtenaren op eigen wijze in te spelen op wat er lokaal nodig is. Daarin bestaan dus veel verschillen. Maar voor alle gemeenten wordt het steeds belangrijker om goed samen te werken met inwoners. Bijna elke gemeente streeft dan ook naar een beter samenspel tussen gemeente en inwoners. En dat vraagt een andere manier van denken en werken.

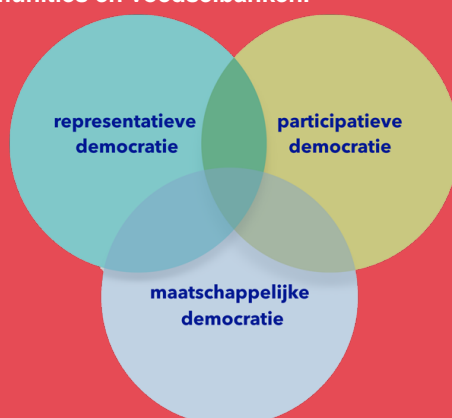
De Quick Scan Lokale Democratie helpt hierbij. De Quick Scan inventariseert hoe inwoners, raadsleden, ambtenaren en collegeleden nu kijken naar het democratische samenspel in hun gemeente. Dat gaat om vragen als: hoe worden in uw gemeente besluiten genomen en uitgevoerd? Is dat duidelijk? Luistert de gemeente goed naar de mening van inwoners? Hebben inwoners voldoende invloed op hun leefomgeving?

De Quick Scan verzamelt meningen en wensen. Het is géén meetinstrument dat feiten in kaart brengt en objectief beoordeelt. Mensen geven hun oordeel op basis van hun eigen inzichten en ervaringen. In de Scan wordt dit vertaald in cijfers. Ga op basis van de uitkomsten in gesprek over het verhaal achter die cijfers. En let op: er zijn geen streefcijfers of scherpe normen voor democratie! U bepaalt zelf samen wat een passend lokaal samenspel is, en wat daarvoor in uw gemeente (nog) nodig is.

Bepaal zelf wat een passend lokaal democratisch samenspel is

Wat is dat dan, lokale democratie? Er is geen algemeen geaccepteerde definitie. Dat is niet zo vreemd, want de lokale democratie is steeds in ontwikkeling om aan te sluiten op de continu veranderende samenleving.

Er zijn allerlei vormen van democratie. Naast de representatieve democratie - waarin inwoners via gemeenteraadsverkiezingen bepalen wie hen gaat vertegenwoordigen (representeert) - is er de participatieve democratie: op allerlei manieren betrekken gemeenten hun inwoners bij het ontwikkelen en uitvoeren van gemeentelijk beleid. En tot slot is er ook nog de maatschappelijke democratie: inwoners die zichzelf organiseren rond maatschappelijke vragen. Dat is van alle tijden, maar steeds vaker nemen actieve inwoners zelf het initiatief tot bijvoorbeeld energiecoöperaties, broodfondsen, buurtcommunities en voedselbanken.



De representatieve, participatieve en maatschappelijke democratie bestaan naast elkaar (dat noemen sommigen 'meervoudige democratie'). Ze zitten elkaar soms in de weg, maar kunnen elkaar ook enorm versterken. Een goed samenspel is van wezenlijk belang voor een goede lokale democratie.

Hoe dat democratisch samenspel verloopt en wanneer dat goed is, dat bepaalt u samen in én voor uw gemeente. Maar duidelijk is dat democratie meer is dan politiek. Het gaat ook over wie kan hoe meedoen, hoe inspraak en invloed geregeld worden. En hoe dat goed te volgen is. Over ruimte voor maatschappelijk initiatief. Over andere (digitale) beslisvormen. De QSLD stelt vragen over al dat soort zaken. Meestal zonder die begrippen uitgebreid te beschrijven of af te bakenen. Het doel van de QSLD is namelijk op te halen hoe inwoners, ambtenaren, collegeleden en raadsleden in uw gemeente ernaar kijken. En daarmee samen te bepalen hoe het lokale democratische samenspel passend vorm moet krijgen.

De Quick Scan Lokale Democratie wordt beheerd door de VNG. De Quick Scan is vanaf 2019 ontwikkeld door Democratie in Actie, een ondersteuningsprogramma van het ministerie van BZK, de VNG en een groot aantal partners. Democratie in Actie biedt diverse vormen van ondersteuning aan gemeenten en inwoners voor democratische vragen en uitdagingen.

Zie: www.lokale-democratie.nl/

De Quick Scan in uw gemeente

Uw gemeente deed mee. Inwoners, raadsleden, collegeleden en ambtenaren gaven online hun mening over zaken als participatie, invloed, controle, bewonersinitiatieven en verbeterprioriteiten.

Dit rapport presenteert hun antwoorden op de vragen van de Quick Scan. De antwoorden zijn uitgesplitst naar de vier groepen: inwoners, raadsleden, collegeleden en ambtenaren. Een aantal vragen is niet aan inwoners gesteld. Bijvoorbeeld vragen over het interne werk van de gemeente. Bij die vragen staan in het rapport dan ook geen uitkomsten van inwoners.

De respons per groep staat in de volgende tabel. Voor de inwoners is hierin alleen het aantal deelnemers vermeld. Inwoners konden ook via een algemene - niet persoonlijke - link deelnemen aan de scan. Zij zijn dus niet (allen) aangeschreven of individueel benaderd.

Tabel 1. Respons in uw gemeente, per groep

	Aantal deelnemers	Aantal uitgenodigd	Respons
Inwoners	2839	N.v.t.	N.v.t.
Raadsleden	13	38	34%
Collegeleden	6	7	86%
Ambtenaren	149	640	23%

(Nb: griffiemedewerkers zijn opgenomen onder de groep ambtenaren)

Om die uitkomsten van uw gemeente wat reliëf te geven, presenteren we ook - bij wijze van referentie - de gemiddelde uitkomsten uit gemeenten die eerder de scan deden. Uiteraard is dat geen norm of streefcijfer! Als de uitkomst op een thema in uw gemeente positiever is dan gemiddeld, kan het nog steeds van groot belang zijn om met dat thema verder te gaan. Het is aan u gezamenlijk om betekenis te geven aan uw uitkomsten en te bepalen op welke punten het beter kan of moet.

Disclaimer

De Quick Scan Lokale Democratie maakt een foto van uw lokale democratie. Het is een kort en relatief snel zelfonderzoek, géén wetenschappelijke studie. Het is ook geen meting of objectieve beoordeling maar een inventarisatie van de beelden die mensen hebben. Iedereen die dat wilde kon meedoen. De meningen van de inwoners die meededen, zijn dan ook niet op voorhand representatief voor alle inwoners van uw gemeente. Voor de deelnemende ambtenaren geldt hetzelfde. En hoogstwaarschijnlijk ook voor raads- en collegeleden.

Hoe kunt u dit rapport lezen en gebruiken?

Hieronder staan de uitkomsten van de Quick Scan. Dat begint met een algemeen overzicht: hoe staat het met de lokale democratie en waarover is men in uw gemeente opmerkelijk vaak - of juist weinig - tevreden? En wat zijn opmerkelijke overeenkomsten en verschillen tussen de vier groepen? Vervolgens worden voor vier thema's de uitkomsten voor relevante vragen gepresenteerd. Dat leidt tot de volgende indeling:

1. **Algemeen**: hoe goed betreft de gemeente inwoners? Wat is het totale oordeel over lokale democratie en wat zijn belangrijke democratische prioriteiten?
2. **Raad, college en ambtelijke organisatie**: hoe de gemeente haar werk doet. Hoe goed werken zij en hoe goed werken ze samen?
3. **Communicatie**: hoe communiceert de gemeente? Werkt de gemeente open en transparant en wordt er goed geluisterd naar inwoners?
4. **Burgerparticipatie**: meedenken met de gemeente. Hoe worden inwoners betrokken bij gemeentelijke plannen, activiteiten en voorzieningen?
5. **Overheidsparticipatie**: omgaan met maatschappelijke initiatieven. Hoe gaat de gemeente om met maatschappelijke initiatieven?

Het 6^e hoofdstuk behandelt de eventuele maatwerkvragen: als uw gemeente maatwerkvragen aan de Quick Scan heeft toegevoegd om gemeente-specifieke zaken te bevragen die geen standaard-onderdeel zijn van de Quick Scan, worden de uitkomsten daarvan in dit hoofdstuk gepresenteerd.

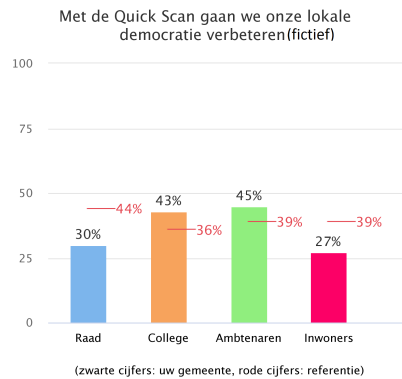
Bij dit rapport horen twee bijlagen: in de tabellenbijlage zijn voor elke vraag de uitkomsten per groep en per antwoordcategorie opgenomen.

In de vragenlijst wordt bij sommige vragen aan de respondenten gevraagd een prioritering te maken waarbij maximaal vijf antwoorden gekozen kunnen worden. Waarbij 1 het meest belangrijk wordt gevonden. De resultaten van deze vragen worden in een top-3 weergegeven in dit rapport. Om alle antwoorden te zien, dus ook de antwoorden die buiten deze top-3 vallen, kunt u de tabellenbijlage raadplegen.

In de tweede bijlage zijn alle antwoorden op de open vragen opgenomen. Daarin vindt u ongetwijfeld ook veel nuttige informatie en inzichten om mee aan de slag te gaan.

Leeswijzer voor de figuren

Vrijwel alle uitkomsten worden in figuren weergegeven, zoals onderstaand voorbeeld. Om dat overzichtelijk te houden, presenteert elke figuur - tenzij expliciet anders aangegeven - het percentage positieve antwoorden op de vraag (bijvoorbeeld '(helemaal) eens' of '(heel) tevreden').



De vier kolommen presenteren de percentages positieve antwoorden voor achtereenvolgens raadsleden, collegeleden, ambtenaren en inwoners van uw gemeente. In elke kolom staat een streepje met als referentie de gemiddelde totale score van alle raadsleden (respectievelijk collegeleden, ambtenaren of inwoners) uit andere gemeenten die eerder de scan deden.

Let op: doordat het aantal collegeleden verhoudingsgewijs laag is, kunnen de scores voor de groep college wat 'extremer' zijn dan die van de andere drie groepen.

Het is voor sommige vragen interessant om na te gaan hoeveel respondenten neutraal of negatief oordeelden. Dat kunt u zien in de tabellenbijlage.

Dit rapport is een goed startpunt voor een onderling gesprek in uw gemeente. Om u daarbij te ondersteunen, geeft het rapport bij diverse vragen passende tips en suggesties.

Bespreek de uitkomsten en die tips. Wat verrast u? Waar bent u blij mee? Wat begrijpt u nog niet? Waarmee wilt u direct aan de slag? En wat wilt u graag in een goed gesprek nader uitdiepen? Wat moet er in jullie gezamenlijke verbeteragenda worden opgenomen?

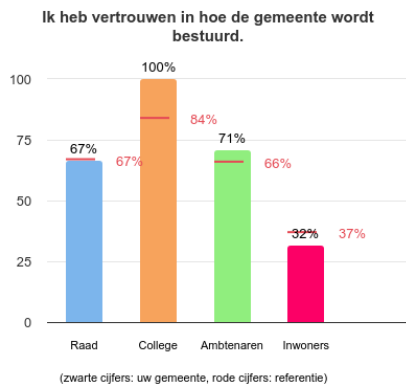
1. Algemeen

Dit hoofdstuk biedt een algemeen overzicht van hoe het er voor staat met uw lokale democratie. Er zijn vier onderdelen:

1. het vertrouwen in het hoe de gemeente wordt bestuurd
2. het totaalbeeld per thema
3. het algemene oordeel per groep
4. democratische prioriteiten: waar de gemeente aandacht aan moet besteden

Algemeen oordeel gemeentebestuur

Hoe staat het met het vertrouwen in het gemeentebestuur in uw gemeente? Onderstaande figuur presenteert het percentage positieve antwoorden ('(helemaal) eens') op de stelling "Ik heb vertrouwen in hoe de gemeente wordt bestuurd". Daarbij ziet u of raadsleden, collegeleden, ambtenaren en inwoners verschillend antwoorden. Ook ziet u of men in uw gemeente hierover meer of minder positief is dan in de referentiegemeenten.



De vier kolommen presenteren de percentages positieve antwoorden voor achtereenvolgens raadsleden, collegeleden, ambtenaren en inwoners van uw gemeente. Bij elke kolom staat een streepje met als referentie de gemiddelde totale score van alle raadsleden (respectievelijk collegeleden, ambtenaren of inwoners) uit andere gemeenten die eerder de scan deden.

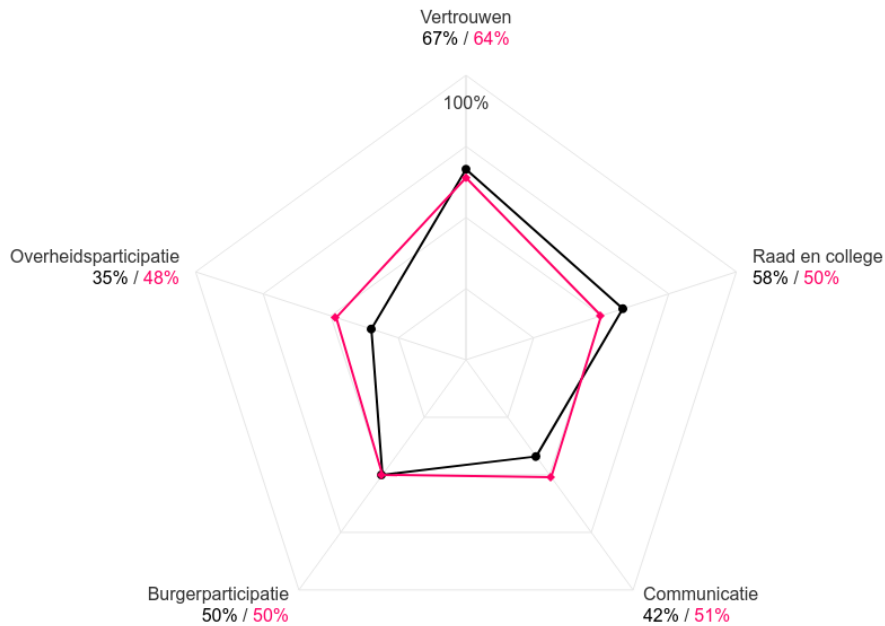
Totaalbeeld per thema

De scan kent vijf algemene thema's. Hieronder ziet u per thema alvast het totaalbeeld. Dit is het gemiddelde over de vier groepen, niet over alle respondenten individueel¹. De figuur presenteert het gemiddelde percentage positieve oordelen binnen dat thema (bijvoorbeeld '(helemaal) eens' of '(zeer) tevreden'). Hoe hoger dat percentage, hoe positiever de respondenten waren over dat thema.

De zwarte lijn verbindt de uitkomsten van uw gemeente. De rode lijn verbindt de uitkomsten van de referentiegemeenten. Hoe verder de punten van het midden afliggen, hoe positiever. Hiermee ziet u snel over welke thema's men in uw gemeente relatief tevreden is en op welke thema's nog werk aan de winkel is.

¹ Het voordeel van deze berekening is dat de stem van het kleine aantal collegeleden niet wegvalt in het geheel. Het nadeel is dat die onevenredig zwaar meetellen.

Totaal in een oogopslag



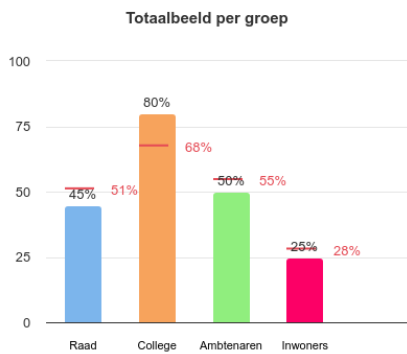
(zwarte cijfers: uw gemeente, rode cijfers: referentie)

Om te zien over welke thema's men relatief weinig tevreden is, bekijkt u:

- welke punten in uw gemeente dicht bij het midden liggen dan in de referentiegemeenten.
- welke punten in uw gemeente dicht bij het midden liggen dan andere punten in uw gemeente.

Totaalbeeld per groep

Hieronder ziet u het totaalbeeld per groep. Ook deze figuur toont het gemiddelde percentage positieve oordelen. Hoe hoger het balkje, hoe positiever die groep oordeelt over de verschillende aspecten van lokale democratie.



(zwarte cijfers: uw gemeente, rode cijfers: referentie)

U ziet hier of de oordelen van de raadsleden (of collegeleden of ambtenaren of inwoners) in uw gemeente verschillen van die in de referentiegemeenten. En of er verschillen zijn tussen de oordelen van de raadsleden, collegeleden, ambtenaren en inwoners in uw gemeente.

Democratische prioriteiten: waar de gemeente aandacht aan moet besteden

De lokale democratie kan op veel manieren verbeterd worden. In de Quick Scan zijn negen manieren voorgelegd. Daarbij is gevraagd om maximaal 5 van de 9 manieren te kiezen en een onderlinge rangschikking aan te brengen van 1 tot 5, waarbij 1 het belangrijkste en 5 het minst belangrijk is.

Negen manieren om de lokale democratie te verbeteren:

- Luisteren naar inwoners.
- Inwoners laten meepraten.
- Inwoners laten meebeslissen.
- Inwoners laten meedoen.
- Inwoners met plannen en ideeën ondersteunen.
- In voorwaarden ruimte laten voor plannen en ideeën van inwoners.
- Zorgen dat de gemeenteraad beter werkt.
- Zorgen dat het college van burgemeester en wethouders beter werkt.
- Open en controleerbaar werken.

NB. Een overzicht van alle stukken waarnaar in de adviezen in dit rapport wordt verwezen kunt u opvragen bij diaservicepunt@vng.nl.

De top drie van prioriteiten staat hieronder, zowel voor de inwoners, als voor raad, college en ambtenaren. In de laatste kolom staat onder welk thema (hoofdstuk) die prioriteit valt.

Top 3 voor inwoners:

- | | |
|---|------------------------|
| 1. Luisteren naar inwoners. (0.78) | H3. Communicatie |
| 2. Inwoners laten meebeslissen. (0.67) | H4. Burgerparticipatie |
| 3. Inwoners laten meepraten. (0.66) | H4. Burgerparticipatie |

Top 3 van raad, college en ambtenaren:

- | | |
|--|------------------------|
| 1. Luisteren naar inwoners. (0.84) | H3. Communicatie |
| 2. Inwoners laten meedoen. (0.68) | H4. Burgerparticipatie |
| 3. Inwoners laten meepraten. (0.65) | H4. Burgerparticipatie |

Deze prioriteiten kunt u benutten om sneller keuzen te maken in wat in uw gemeente nodig is.

(Nb. In de tabellenbijlage kunt u voor alle negen mogelijke prioriteiten zien hoe belangrijk elke groep deze vindt.)

Twee tips:

1. De respondent is ook gevraagd om een praktijkvoorbeeld te geven van een goede democratische samenwerking tussen gemeente en inwoners. Bekijk ook die antwoorden (in de bijlage) en maak daarvan uw eigen top 3 van manieren om samenwerking democratisch goed vorm te geven.
2. Kijk ook naar de antwoorden op de open vraag "Hoe kan volgens jou de gemeente beter luisteren naar en samenwerken met haar inwoners?" Daar vindt u ongetwijfeld veel ideeën (rijp en groen!). Maak daaruit de top 3 van meest genoemde verbetertips en een top 3 van de meest verrassende tips. En neem die op in uw verbeteragenda.

De antwoorden op deze twee vragen vindt u in de aparte bijlage met antwoorden op alle open vragen.

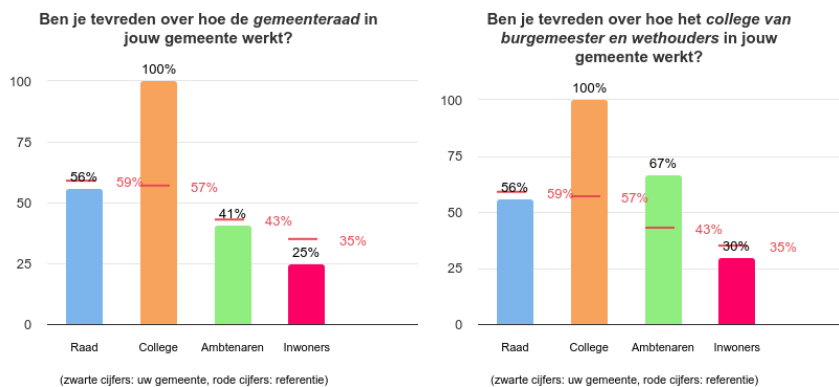
2. Raad, college en ambtelijke organisatie

Hoe de gemeente haar werk doet

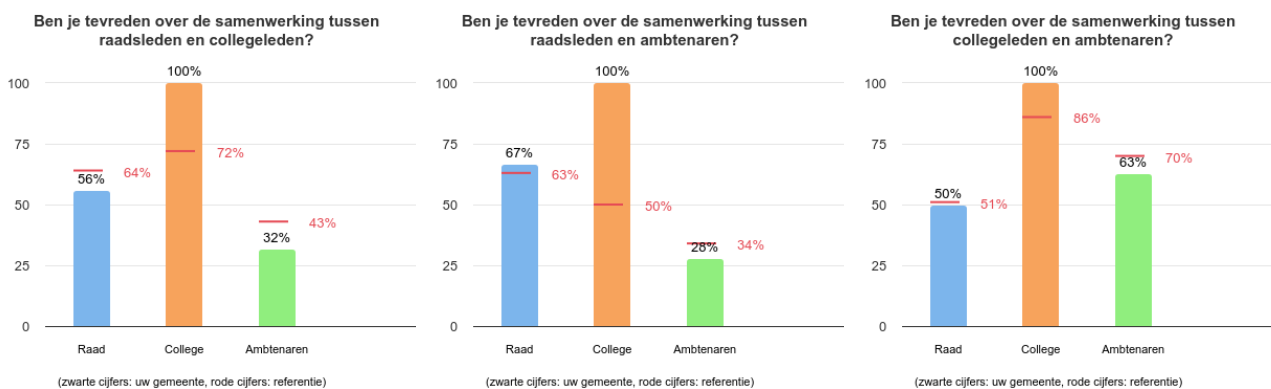
Inleiding

Om goed van buiten naar binnen te werken, moet het binnen natuurlijk wel goed werken. Hoe goed werken de 'interne onderdelen' van de representatieve democratie: de gemeenteraad, het college en de ambtelijke organisatie? En hoe goed werken die samen?

Uitkomsten



Hoe het gaat met de onderlinge samenwerking tussen raadsleden, collegeleden en ambtenaren staat in de drie onderstaande figuren. Deze vragen zijn niet aan inwoners gesteld.



Het functioneren van raad, college en ambtenaren kan op veel manieren verbeterd worden. In de Quick Scan zijn steeds zeven manieren voorgelegd (zie kaders). Er is aan raadsleden, ambtenaren en collegeleden gevraagd welke manieren zij belangrijk vinden dat deze worden verbeterd. Hierbij kon men (maximaal) 5 van de 7 manieren kiezen en een onderlinge rangschikking aanbrengen van 1 tot 5, waarbij 1 het belangrijkste en 5 het minst belangrijk is. NB. Deze vragen zijn niet aan inwoners gesteld.

Zeven manieren om het functioneren van de **gemeenteraad** te verbeteren:

- Duidelijke werkwijze en procedures.
- Onderlinge samenwerking.
- Ondersteuning door de griffie.
- Ondersteuning door de ambtelijke organisatie.
- Politieke ondersteuning (van fracties).
- Inzet van (onafhankelijk) onderzoek en advies.
- Volgen trainingen / opleidingen.

Dit is de top 3 (van raadsleden, collegeleden en ambtenaren) van prioriteiten om het functioneren van de **raad** te verbeteren:

1. **Duidelijke werkwijze en procedures.** (0.60)
2. **Onderlinge samenwerking.** (0.59)
3. **Volgen trainingen / opleidingen.** (0.52)

Daarbij hebben we de volgende adviezen:

ad 1. Duidelijke werkwijze en procedures.

Structuren bepalen deels hoe de raad werkt, maar minstens zo belangrijk is hoe mensen binnen die structuren (willen) opereren. Bepaal eerst doel, behoefte en mogelijkheden en zoek daarbij passende werkwijzen, waarmee raadsleden willen werken. Het begint dus bij de rol die de raadsleden zien - voor zichzelf en de gehele raad - in het lokale samenspel. En hoeveel ruimte daarbij is voor inwoners. Zie [Op het tweede gezicht: vergaderpraktijken nader beschouwd](#). Praat hierover binnen de raad, en met college en organisatie (en misschien inwoners) tijdens een heidag. Of in een jaarlijks overleg van fractievoorzitters, college en management. Bekijk voor meer inspiratie [Werkvormen Vernieuwing Lokale Democratie](#). Voor tips over verantwoord vergaderen ten tijde van de coronapandemie is er de handreiking [Vergaderen in de anderhalvemetersamenleving](#). Beter online debatteren kan met [deze module](#).

ad 2. Onderlinge samenwerking.

Zet de samenwerking jaarlijks op de agenda van de raad, niet pas als het niet meer lekker loopt. De voorzitter bewaakt het vergaderproces, maar alle spelers gezamenlijk bepalen het verloop en de omgangsvormen. Bespreek wat eenieder passend vindt, daarover bestaan vaak onuitgesproken verschillen. Nuttige tips en inzichten staan in de [Eindpublicatie Raad in beraad](#). Bespreek ook hoe u - los van de inhoud - elkaar kunt blijven aanspreken over de wijze van samenwerking in commissies en raad. Veranker ook dat in de gedragscode. Maak in ieder geval in elk presidium/fractievoorzitters-overleg ruimte om verloop van de afgelopen vergaderingen te bespreken. En laat als raad enkele inwoners, of raadsleden uit een buurgemeente, eens reflecteren op uw (samen)werking.

ad 3. Volgen trainingen / opleidingen.

Op <http://leeromgeving.raadsleden.nl> staan veel gratis cursussen en hulpmiddelen, waaronder een Competentiescan die gericht trainingsadvies geeft. Ook Democratie in Actie biedt [opleidingen en trainingen](#) voor raadsleden en informatie over de [instrumenten](#) die de raad tot haar beschikking heeft. Elke raad of raadslid kan een eigen ontwikkelplan opstellen. Een training hoeft niet altijd raadsbreed te worden aangeboden of afgenomen, dat kan ook (al dan niet via de gemeente) voor individuele raadsleden of fracties! De landelijke partijen bieden hun raadsleden lesprogramma's aan, en voor lokale partijen is er [Kennispunt Lokale Politieke Partijen](#). Overleg echter ook met fractievoorzitters en griffie hoe vanuit de gemeente scholing van raad, fracties en raadsleden wordt gestimuleerd en vergoed (regel voldoende budget!). Koppel trainingen aan momenten waarop raadsleden behoefte hebben aan steun of informatie (bijvoorbeeld kort voordat een (nieuw) onderwerp op de agenda komt).

Tips:

1. Als u wilt weten of raadsleden, collegeleden of ambtenaren verschillen in prioriteiten, kunt u dat bekijken in de tabellenbijlage.
2. De respondenten konden suggesties doen voor extra manieren. Hun suggesties staan in de bijlage met open antwoorden.

Zeven manieren om het functioneren van het **college** te verbeteren:

- Duidelijke werkwijze en procedures.
- Onderlinge samenwerking.
- Ondersteuning door de gemeentesecretaris.
- Ondersteuning door de ambtelijke organisatie.
- Politieke ondersteuning.
- Inzet van (onafhankelijk) onderzoek en advies.
- Volgen trainingen / opleidingen.

Dit is de top 3 (van raadsleden, collegeleden en ambtenaren) van prioriteiten om het functioneren van het **college** te verbeteren:

1. **Onderlinge samenwerking.** (0.62)
2. **Duidelijke werkwijze en procedures.** (0.55)
3. **Volgen van trainingen / opleidingen.** (0.51)

Daarbij hebben we de volgende adviezen:

ad 1. Onderlinge samenwerking.

Zet dit periodiek op de agenda van de collegevergadering en maak dan een rondje. Dan kunnen zaken benoemd worden voordat ze hoog oplopen. Maak het een vast gebruik om met elkaar te spreken over houding, gedrag en samenwerking. Betrek het management regelmatig bij dit gesprek. Soms is het goed om er vreemde ogen bij te halen: laat een consultant of collega-bestuurders reflecteren op een collegevergadering. Of wissel een dag van plaats met de portefeuillehouder uit uw buurgemeente en ervaar hoe het in dat college werkt. Of maak er een sport van om minstens elk kwartaal een nieuwe teamtest te doen, daar leert u van zonder dat het 'zwaar' hoeft te worden.

ad 2. Duidelijke werkwijze en procedures.

Procedures en werkwijzen bepalen maar deels hoe het college werkt. Minstens zo belangrijk is hoe mensen daarbinnen en daaromheen opereren. Benoem hoe u als college wilt samenwerken met alle stakeholders en zoek daarbij passende werkwijzen, waar de collegeleden mee kunnen en willen werken. Zet de formele en informele regels eens gezamenlijk op een rij, en bespreek of die nog wel werken. Praat niet alleen binnen het college over de werkwijze, maar ook met de organisatie en de raad (en misschien inwoners), bijvoorbeeld tijdens een heidag. En bezoek andere colleges en kijk hoe het daar werkt.

ad 3. Volgen van trainingen / opleidingen.

In sommige colleges wordt werken aan persoonlijke en professionele ontwikkeling nog een beetje beschouwd als een zwakte, als teken van onvoldoende functioneren/senioriteit. Is er in het college voldoende aandacht en ruimte voor professionele ontwikkeling? Kan er bijvoorbeeld worden afgesproken dat elk collegelid elk half jaar iets nieuws moet leren? Collegeleden kunnen individueel allerlei opleidingen volgen. Zo bieden de Wethoudersvereniging en het [Nederlands Genootschap van Burgemeesters](#) een breed scala aan trainingen. Ook voor het college als collectief is veel aanbod aan trainingen, rond omgaan met media, samenwerking, omgaan met crises etc.

Tip: De respondenten konden suggesties doen voor extra manieren. Hun suggesties staan in de bijlage met open antwoorden.

Zeven manieren om het functioneren van de **ambtelijke organisatie** te verbeteren:

- Duidelijke werkwijze en procedures.
- Onderlinge samenwerking.
- Meer bewustzijn voor politiek-bestuurlijke gevoeligheid.
- Aansturing en/of ondersteuning door het managementteam.
- Aansturing door het college.
- Inzet van (onafhankelijk) onderzoek en advies.
- Volgen trainingen / opleidingen.

Dit is de gezamenlijke top 3 (van raadsleden, collegeleden en ambtenaren) van prioriteiten om het functioneren van de **ambtelijke organisatie** te verbeteren:

1. **Onderlinge samenwerking.** (0.63)
2. **Duidelijke werkwijze en procedures.** (0.52)
3. **Aansturing en/of ondersteuning door het managementteam.** (0.47)

Daarbij hebben we de volgende adviezen:

ad 1. Onderlinge samenwerking.

Een goede onderlinge samenwerking vereist dat ambtenaren elkaars posities, rollen en belangen kennen en respecteren. Het helpt als er gewerkt kan worden vanuit een gezamenlijk doel. Bespreek met de ambtenaren aan welk hoger doel zij werken, bijvoorbeeld door eenieder te laten vertellen hoe hij/zij wil bijdragen aan publieke waarde. Invoering van opgavegericht werken kan hierbij helpen. Het kan ook nuttig zijn daarbij de lessen te betrekken die ambtenaren leerden van hun samenwerking met 'buiten' (inwoners, instellingen, andere overheden). Als de onderlinge samenwerking regelmatig wordt besproken, wordt het bespreken minder zwaar.

ad 2. Duidelijke werkwijze en procedures.

De bureaucratie is ingesteld zodat de overheid werkt met duidelijke regels en zonder willekeur. Vaak lijkt het alsof er veel is dichtgerogeld, maar kan er meer dan men denkt en laten regels ruimte voor maatwerk. Onderzoek waar de regels knellen en hoe dat beter kan worden gemaakt, [zie De Regels en de Rek](#). Kijk of het probleem misschien (ook) zit in hoe daarmee wordt omgegaan (te strikt, te open). Gedrag en cultuur zijn zeer bepalend: mogen ambtenaren hun gezond verstand gebruiken of wordt dat direct afgestraft? Misschien zijn er naast de formele ook belangrijke informele regels ontstaan. Ga na of de werkwijzen het doel waarvoor zij zijn ingesteld nog wel dienen (en of het doel nog steeds belangrijk is).

ad 3. Aansturing en/of ondersteuning door het managementteam.

Top-down is uit de gratie. En de organisatie moet tegenwoordig lenig, behendig, zelfsturend en flexibel zijn. Hoe kunt u dat passend managen? Sommige managers sturen te veel op structuur, anderen te weinig. Sommigen sturen te zeer op inhoud, anderen weten er juist te weinig vanaf. De veelheid aan managementboeken en -leiderschapstrainingen bewijst dat de behoefte groot is, maar er geen gouden manier is. Twee leestips: de essays [Ambtelijk vakmanschap](#) en [Verbinders zonder script](#), en het boek [De Veranderende Gemeente](#). Kern is dat open bespreken van de wensen en mogelijkheden tussen medewerkers en leidinggevenden leerzaam en nuttig is. Werk samen aan een begrijpelijke koers waarin de interne manier van (samen)werken overeenkomt met de externe samenwerking (dienstverlening, participatie).

Tip: De respondenten konden suggesties doen voor extra manieren. Hun suggesties staan in de bijlage met open antwoorden.

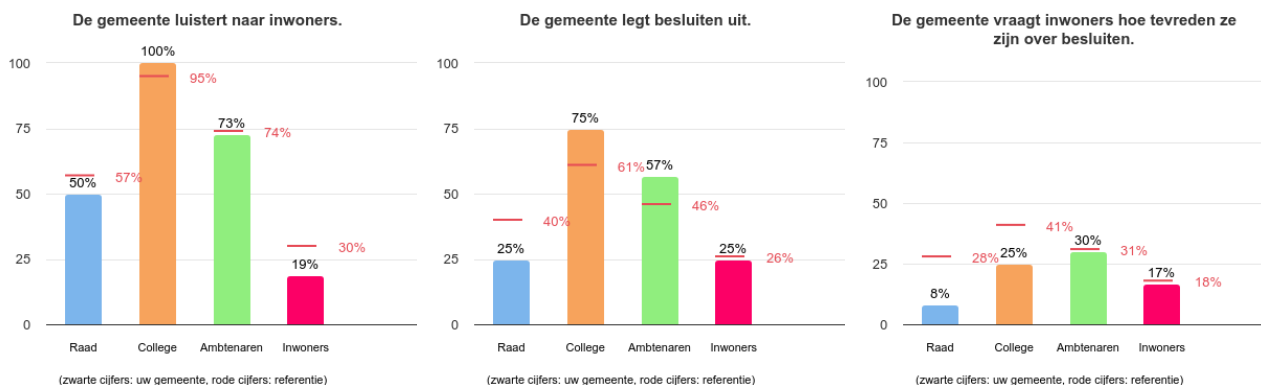
3. Communicatie

Hoe communiceert de gemeente?

Inleiding

Transparantie en duidelijke communicatie zijn van groot belang in een democratie. Hoe komen besluiten tot stand, en wat is de uitkomst? Mensen moeten kunnen weten hoe de gemeente werkt, hoe ze dat kunnen volgen en controleren. En hoe ze kunnen samenwerken. Uiteraard is goede communicatie een tweerichtings-ding: inwoners moeten zich ook (willen) informeren. Maar het start bij een gemeente die transparant en communicatief is. Vinden inwoners dat de gemeente goed luistert naar hun mening? En ook tussendoor en achteraf feedback vraagt, door na te gaan hoe tevreden inwoners zijn over de besluitvorming? Met andere woorden hoe staat het met 'de communicatie' in uw gemeente?

Uitkomsten



De gemeente kan haar communicatie op veel manieren verbeteren. Er zijn acht manieren voorgesteld (zie kader). Daarbij is gevraagd om maximaal 5 van de 8 manieren te kiezen en een onderlinge rangschikking aan te brengen van 1 tot 5, waarbij 1 het belangrijkste en 5 het minst belangrijk is.

Acht manieren om de gemeentelijke communicatie te verbeteren:

- Actief en met een open houding luisteren.
- Inwoners informeren over hoe ze kunnen meepraten.
- Besluiten uitleggen.
- Duidelijk zijn over de uitvoering van projecten.
- Op verschillende manieren communiceren (zoals sociale media, website, krant, bijeenkomsten).
- Weten wat inwoners van plannen vinden.
- Nagaan hoe tevreden inwoners zijn over projecten (bijvoorbeeld feedback vragen en evalueren).
- Open staan voor voorstellen en adviezen (van inwoners, journalisten, rekenkamer).

Dit is de top 3 van prioriteiten om de gemeentelijke communicatie te verbeteren:

1. **Actief en met een open houding luisteren.** (0.79)
2. **Besluiten uitleggen.** (0.72)
3. **Duidelijk zijn over de uitvoering van projecten.** (0.62)

Daarbij hebben we de volgende adviezen:

ad 1. Actief en met een open houding luisteren.

Maak oprecht contact en ga open in gesprek als u - als raadslid, collegelid of ambtenaar - een inwoner spreekt vraag dan hoe hij of zij 'het' vindt gaan. En luister dan. Vaak willen inwoners eerst iets anders kwijt voor ze uw vraag kunnen beantwoorden. Vraag waar ze hulp bij nodig hebben of hinder ervaren. Wees behulpzaam zonder het gesprek over te nemen. En luister echt: luisteren om uw eigen gelijk te horen of te krijgen werkt averechts. Simpele en vrij bekende tips zijn ANNA (Altijd Navragen, Niet Aannemen), NIVEA (Niet Invullen Voor Een Ander) en LSD (Luisteren, Samenvatten, Doorvragen). Dat helpt in de communicatie met inwoners, maar ook tussen raadsleden, collegeleden en ambtenaren onderling.

ad 2. Besluiten uitleggen.

Wees altijd glashelder over de inhoud van besluitvorming - waarover gaat/ging het - maar ook over het proces - hoe gaat/ging dat. Vat bij elke bijeenkomst de vorige stappen samen en spreek aan het eind duidelijk af hoe het verder gaat. Maak het besluitvormingsproces transparant. Mensen aanvaarden een voor hen negatieve uitkomst gemakkelijker als zij procedureel duidelijk en rechtvaardig worden behandeld ("procedurele rechtvaardigheid"). Zorg uiteraard ook dat inwoners kunnen weten waar en hoe zij kunnen meedenken, meepraten, inspreken of anderszins bijdragen aan besluitvorming. Kijk ook hoe het raadsinformatiesysteem de stemverhoudingen (en relevante documenten) van genomen besluiten kan ontsluiten. En communiceer veelvormig via online-uitzending van vergaderingen, een goed doorzoekbare website, passende nieuwsbrieven, actief gebruik van sociale media, infographics en korte artikelen etc.

ad 3. Duidelijk zijn over de uitvoering van projecten.

Idealiter spreken de resultaten boekdelen ('show, don't tell'). Werk aan open data en een open overheid (www.open-overheid.nl), zodat iedereen zijn eigen conclusies kan trekken over de resultaten. Maak evalueren onderdeel van het dagelijks werk (zie [Handreiking Evaluatie](#)). En zorg dat de begroting antwoord geeft op de vier W-vragen (Wat willen we bereiken?, Wat gaan we daarvoor doen? Wie zijn daarbij betrokken? Wat mag het kosten?) en laat die in de jaarrekening terugkeren. Maak de jaarrekening online goed toegankelijk en/of maak er een [infographic](#) van. Laat raadsleden, ambtenaren en collegeleden facebook-en, bloggen, vloggen en twitteren over hun dagelijkse werk. Of organiseer een verantwoordingsdag waarin gemeente, inwoners en instellingen op thema's uitwisselen wat er bereikt is (en nog moet gebeuren).

Tip: respondenten konden suggesties doen voor extra manieren. Hun suggesties staan in de bijlage met open antwoorden.

4. Burgerparticipatie

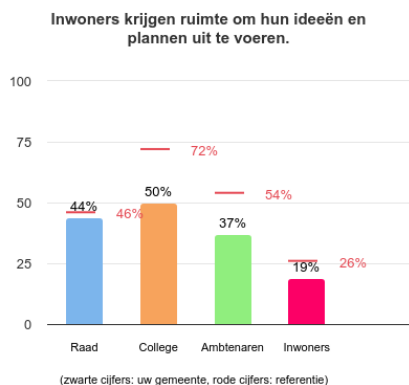
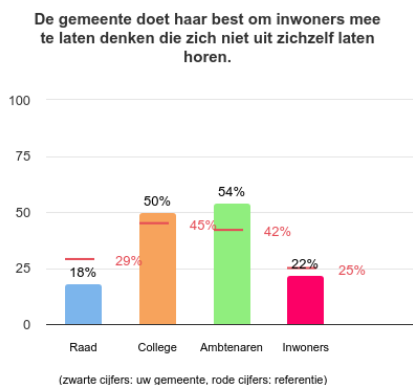
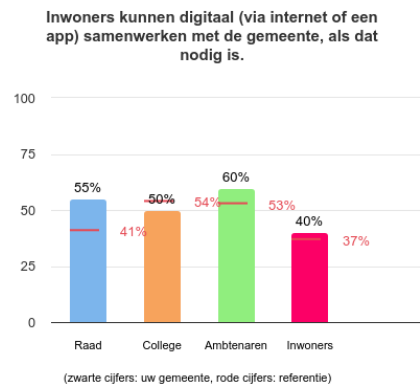
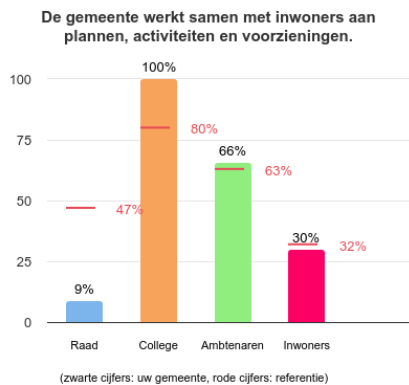
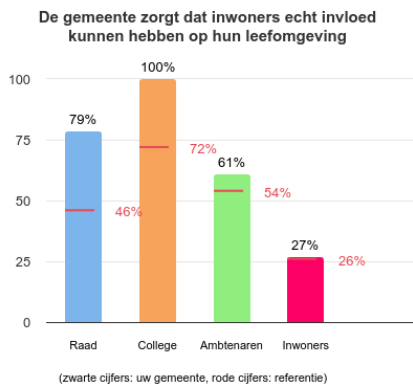
Meedenken met de gemeente

Inleiding

Burgerparticipatie is een verzamelterm voor manieren waarop de gemeente inwoners de mogelijkheid biedt om de gemeentelijke besluitvorming te beïnvloeden. Want naast de representatieve democratie van raad en college is er ook nog zoiets als participatieve democratie, waarbij de gemeente inwoners actief betreft bij haar beleid.

Dit hoofdstuk gaat in op hoe open en actief er in uw gemeente met burgerparticipatie wordt omgegaan. Worden inwoners voldoende betrokken bij gemeentelijke plannen, activiteiten en voorzieningen? En lukt het om daar ook de juiste mensen bij te betrekken, de mensen die daar belang bij hebben? En - last but not least - hebben ze dan ook echt invloed op het resultaat?

Uitkomsten



De grafiek met de stelling "De gemeente zorgt dat inwoners echt invloed kunnen hebben op hun leefomgeving" is tot stand gekomen door de resultaten van drie stellingen samen te voegen. De stellingen die zijn samengevoegd zijn: "De gemeente staat open voor ideeën en plannen van inwoners", "Inwoners krijgen ruimte om hun ideeën en plannen uit te voeren" en "De gemeente helpt inwoners bij het uitvoeren van hun ideeën en plannen". Deze drie stellingen kunt u terugvinden in hoofdstuk 5. In de tabellenbijlage kunt u alleen de afzonderlijke resultaten van de drie stellingen terugvinden.

De gemeente kan allerlei manieren inzetten om burgerparticipatie te verbeteren. Er zijn acht manieren voorgelegd (zie kader). Daarbij is gevraagd om maximaal 5 van de 8 manieren te kiezen en een onderlinge rangschikking aan te brengen van 1 tot 5, waarbij 1 het belangrijkste en 5 het minst belangrijk is.

Acht manieren om burgerparticipatie te verbeteren:

- Contact leggen met inwoners die zich niet uit zichzelf laten horen.
- Inwoners laten meedenken over uitdagingen zoals wonen, armoede, zorg, veiligheid en klimaat.
- Inwoners laten meebeslissen over wat er in hun buurt of wijk gebeurt.
- Inwoners de kans geven om meer zelf te doen voor hun buurt of wijk.
- Inwoners *digitaal* laten meepraten en beslissen.
- Inwoners laten meebeslissen over hoe de gemeente haar geld besteedt (bijvoorbeeld met wijkbudgetten).
- Inwonersraden (zoals een wijkraad, burgerpanel of jeugd raad) ruimte geven voor inbreng bij plannen en besluiten.
- Op andere manieren kunnen meebeslissen over plannen van de gemeente, bijvoorbeeld door inwoners er over te laten stemmen.

Dit is de top 3 van prioriteiten om de burgerparticipatie te verbeteren:

1. **Inwoners laten meedenken over uitdagingen zoals wonen, armoede, zorg, veiligheid en klimaat.** (0.71)
2. **Inwoners de kans geven om meer zelf te doen voor hun buurt of wijk.** (0.69)
3. **Inwoners laten meebeslissen over wat er in hun buurt of wijk gebeurt.** (0.67)

Daarbij hebben we de volgende adviezen:

ad 1. Inwoners laten meedenken over uitdagingen zoals wonen, armoede, zorg, veiligheid en klimaat.

Inwoners die willen, moeten invloed kunnen uitoefenen op thema's die hen aangaan. Voordat de gemeente start met het ontwikkelen van (nieuw) beleid rond een thema, zou dan ook eerst bekeken moeten worden wie er al mee bezig zijn, en wie er bij betrokken willen worden. En welke rol de gemeente zo nodig kan toevoegen. Wat is het gewenste participatieniveau (van gemeente, en inwoners). Daarbij helpt de [Leidraad Burgerbetrokkenheid](#). Check of uw inwoners in het algemeen onvoldoende invloed ervaren, of dat het zich toespitst op specifieke actuele thema's. Thema-samenwerkingen starten vaak met het samen ontwikkelen van een visie. Bekijk dan de [Bouwstenen Visievorming](#) en kies interactieve werkvormen die passen bij het thema. Maak daarvoor bijvoorbeeld gebruik van de [checklist interactieve beleidsvorming](#), [interactief beleid](#), [In 10 stappen naar interactieve beleidsvorming](#), [boek met 100 werkvormen](#) of [www.participatiewijzer.nl](#). Voor participatie in het kader van de Omgevingswet is er de [Denkwijze\(r\) voor goede participatie](#).

ad 2. Inwoners de kans geven om meer zelf te doen voor hun buurt of wijk.

Het zou vanzelfsprekend moeten zijn dat inwoners die dat willen, moeten kunnen meewerken. In de praktijk is het wel eens lastig voor gemeenten. Dan kan [Participatie Paradox Atelier](#) helpen. Veel inspiratie staat in [Methodisch werken aan actief burgerschap](#). En de Asset Based Community Development-aanpak speelt in op de krachten en wensen van de wijken (zie [Vier vitale onderdelen van ABCD](#)). Netwerken als LSA en KNHM helpen inwoners verder. Of ga aan de slag met het Right to Challenge (zie inspiratiegidsen voor [inwoners](#) en [gemeenten](#)). Ook zijn er allerlei online-opties waarmee inwoners ideeën kunnen aandragen, burens kunnen betrekken en plannen kunnen ontwikkelen (zie [Keuzewijzer e-tools](#)).

ad 3. Inwoners laten meebeslissen over wat er in hun buurt of wijk gebeurt.

Het zogenoemde 'recht op buurtplanning' regelt het recht om als buurt (mee) te beslissen over gemeentebestuur en keuzes rond de eigen leefomgeving. Zorg dat de buurtbewoners vooral met elkaar in gesprek gaan, zij moeten samen beslissen. En accepteer dat er variatie ontstaat binnen de gemeente, want niet elke buurt wil en doet hetzelfde. Diverse tips en verschillende participatiemethoden staan op [www.participatiewijzer.nl](#). Veel gemeenten (zoals Culemborg en Weesp) hebben een buurtpanel dat meedenkt en meebeslist. Andere voorbeelden zijn Buurt Bestuurt in Rotterdam of de Coöperatieve Wijkraad Oosterpark in Groningen waarin raadsleden en gelote inwoners samen keuzes maken voor de wijk.

Tip: De respondenten konden suggesties doen voor extra manieren. Hun suggesties staan in de bijlage met open antwoorden.

Er zijn diverse onderwerpen waarop de gemeente en inwoners kunnen samenwerken. Er zijn acht onderwerpen voorgelegd (zie kader). Daarbij is gevraagd welke manieren men belangrijk vindt dat de gemeente en inwoners intensiever gaan samenwerken. Hierbij kon men maximaal 5 van de 8 manieren kiezen en een onderlinge rangschikking aan te brengen van 1 tot 5, waarbij 1 het belangrijkste en 5 het minst belangrijk is.

Acht onderwerpen waarop gemeente en inwoners kunnen samenwerken:

- De inrichting en onderhoud van jouw buurt en/of wijk.
- Sociale overlast (waaronder veiligheid, verkeer).
- Gezondheid, (jeugd)zorg en armoede.
- Onderwijs.
- Wonen (voldoende, geschikte en betaalbare woningen).
- Duurzaamheid en energie.
- Bedrijven en werkgelegenheid.
- Regionale uitdagingen (zoals bereikbaarheid, aanleg van winkelcentra, windmolenparken).

Dit is de top 3 van onderwerpen waarop gemeente en inwoners intensiever moeten gaan samenwerken:

1. **De inrichting en onderhoud van jouw buurt en/of wijk.** (0.80)
2. **Sociale overlast (waaronder veiligheid, verkeer).** (0.66)
3. **Gezondheid, (jeugd)zorg, en armoede.** (0.62)

Tip: De respondenten is ook gevraagd om een praktijkvoorbeeld te geven van een goede democratische samenwerking tussen gemeente en inwoners. Kijk in de antwoorden op die vraag (in de bijlage bij dit rapport) ook welke onderwerpen daar aan bod komen!

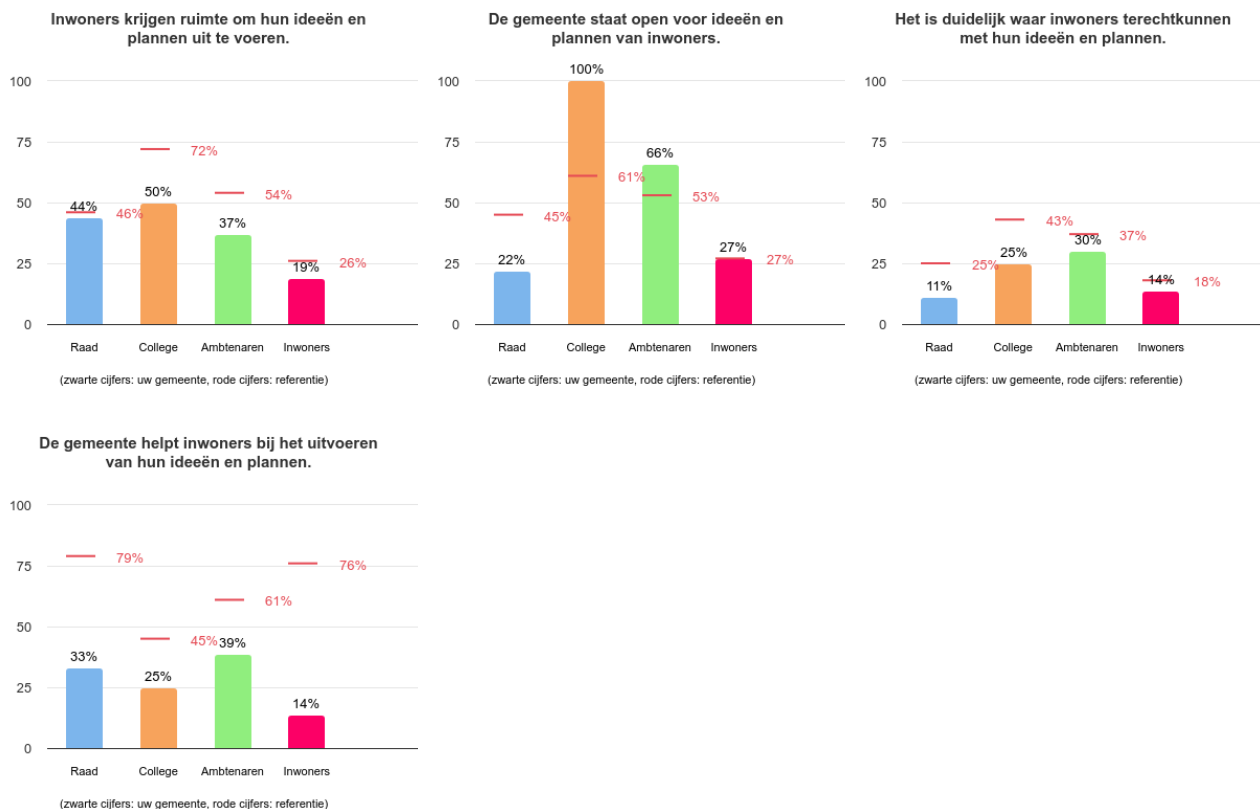
5. Overheidsparticipatie: omgaan met maatschappelijke initiatieven

Inwoners die zich inzetten voor hun omgeving

Inleiding

Inwoners pakken soms zelf zaken aan in hun omgeving. Inwoners die samen zelf dingen (willen) doen in hun buurt of voor de gemeenschap. Dit noemen we maatschappelijke initiatieven. Bijvoorbeeld inwoners die samen zelf dingen doen voor hun buurt of gemeenschap. Zoals inwoners die zelf groenbeheer gaan verzorgen, zelf buurtpreventie organiseren, of samen met lokale ondernemers een energiecoöperatie oprichten. Daar is de gemeente lang niet altijd bij nodig. Vaak gaat het pas goed lopen als de gemeente genoeg ruimte laat voor inwoners om hun ideeën en initiatieven te realiseren. Voor gemeenten is het vaak zoeken hoe ze daar goed mee om kunnen gaan: wat is een passende overheidsparticipatie en hoe gaat dat in uw gemeente?

Uitkomsten



De gemeente kan allerlei manieren inzetten om beter om te gaan met maatschappelijke initiatieven. Er zijn acht manieren voorgelegd (zie kader). Daarbij is gevraagd om maximaal 5 van de 8 manieren te kiezen en een onderlinge rangschikking aan te brengen van 1 tot 5, waarbij 1 het belangrijkste en 5 het minst belangrijk is.

Acht manieren waarop de gemeente inwoners die hun omgeving willen verbeteren kan helpen:

- Een duidelijk aanspreekpunt hebben voor ideeën en plannen.
- Plannen van inwoners mogelijk maken door eraan mee te betalen.
- Helpen bij het vinden van mensen of organisaties die kunnen meebetalen aan plannen (zoals subsidies, sponsors).
- Regels en voorwaarden voor ideeën en plannen die voor iedereen gelden.
- Flexibeler opstellen, als dat nodig is.
- Bijeenkomsten waar inwoners en organisaties ideeën en kennis kunnen uitwisselen.
- Praktische ondersteuning (zoals een zaaltje of uitnodigingen).
- Aandacht en waardering voor de inzet en moeite van inwoners.

Dit is de top 3 van prioriteiten om maatschappelijke initiatieven beter te helpen:

- 1. Een duidelijk aanspreekpunt hebben voor ideeën en plannen. (0.79)**
- 2. Flexibeler opstellen, als dat nodig is. (0.66)**
- 3. Regels en voorwaarden voor ideeën en plannen die voor iedereen gelden. (0.64)**

Daarbij hebben we de volgende adviezen:

ad 1. Een duidelijk aanspreekpunt hebben voor ideeën en plannen.

Uiteraard zet u op de gemeentewebsite duidelijk waar initiatiefnemers terecht kunnen. Zo heeft de gemeente Oegstgeest de online initiatievenwijzer, Utrecht het initiatievennetwerk en Zoetermeer de groenegolf-ambtenaar voor initiatiefnemers (een digitale portal). Zorg ook dat de receptionisten die opties kennen. In aanvulling daarop hebben diverse gemeenten, waaronder Amstelveen en Zwolle, een initiatievenmakelaar die bemiddelt tussen initiatiefnemers en ondersteunende organisaties (zoals de gemeente, een fonds, bedrijven of netwerken). Want een loket alleen is niet afdoende: het gaat erom dat er ook een stevige ambtenaar is met verstand van zaken en doorzettingsmacht die initiatiefnemers echt verder kan helpen.

ad 2. Flexibeler opstellen, als dat nodig is.

Bewaak het algemeen belang, maar accepteer dat er variatie ontstaat tussen buurten. Wees - zeker als raad - terughoudend met ingrijpen, ook als dingen anders gaan dan u gewend bent, of wilt (zie [Loslaten in vertrouwen voor gemeenteraden](#)). Loop de gemeentelijke regels en beleid goed door en schrap onnodige bepalingen en beperkingen. Geef als raad, college en management ruimte en politieke rugdekking aan ambtenaren als het even niet kan gaan zoals het precies moet (als regels of beleid een beetje knellen). Zie [www.deregelsenderek.nl](#) en de [Wegwijzer Uw initiatief past niet in ons kader](#). Leg niet het hele gemeentebudget vast in projecten en opdrachten, maar houd ruimte open voor nieuwe maatschappelijke initiatieven.

ad 3. Regels en voorwaarden voor ideeën en plannen die voor iedereen gelden.

De gemeente moet voor iedereen een betrouwbare partner zijn, zeker voor initiatiefnemers. Maar omdat elk initiatief anders is, valt niet alles vooraf 100% te regelen. Maak een duidelijk aanspreekpunt en laat de ambtenaren die veel contacten hebben met initiatiefnemers - samen met inwoners - een helder flexibel proces ontwerpen voor de omgang met initiatieven. Bespreek tijdig in raad, college en organisatie hoe wordt omgegaan met initiatieven, en wat eenieder's rol daarbij is. Bekijk ook de [Wegwijzer Uw initiatief past niet in ons kader](#), de inspiratiegids Right to Challenge voor [gemeenten](#) en de publicatie [Regel die burgerinitiatieven](#).

Tip: De respondenten konden suggesties doen voor extra manieren. Hun suggesties staan in de bijlage met open antwoorden.

6. Maatwerkvragen

Inleiding

Indien uw gemeente aan de Quick Scan Lokale Democratie een of meer stellingen heeft toegevoegd die specifiek ingaan op de lokale situatie, dan ziet u hieronder de uitkomsten daarvan.

Als uw gemeente ook eigen open vragen heeft toegevoegd (vragen waarbij respondenten hun eigen antwoord met toelichting konden formuleren) dan zijn de antwoorden daarop integraal opgenomen in het aparte bijlagenboek met open antwoorden.

Uitkomsten

Er zijn geen gesloten maatwerkvragen gesteld.

Slot

Zo, u heeft nu veel informatie, inzichten en waarschijnlijk ook vervolgvragen. Dat is een goed startpunt voor een onderling gesprek in uw gemeente. Welke zaken verbazen u? Wat begrijpt u nog niet? Waarmee wilt u direct aan de slag? En wat wilt u graag nader bespreken of uitzoeken? Daarmee kunt u effectief toewerken naar een verbeteragenda met concrete acties.

U bepaalt zelf samen wat in uw gemeente een passend lokaal samenspel is en wat daarvoor (nog) nodig is. Er zijn geen streefcijfers of scherpe normen voor democratie. Inwoners, raadsleden, collegeleden en ambtenaren gaven hun mening op basis van hun eigen inzichten en ervaringen. Dat is in dit rapport vertaald in cijfers en figuren. Ga op basis van de uitkomsten in gesprek over het verhaal daarachter. En kies vervolgens samen waarop actie moet worden ondernomen.

Een laatste tip: kijk niet alleen naar wat nog niet goed gaat. Let ook op wat al goed gaat en waarop kan worden voortgebouwd. Sowieso is het al heel goed dat u bereid bent zo goed naar uzelf en elkaar te kijken. Dat is al een prima basis om het lokale samenspel beter en democratischer te maken!

Wij wensen u veel wijsheid, energie en enthousiasme toe!

Bijlagen

- Rapport Open antwoorden Quick Scan Lokale Democratie
- Tabellenbijlage Quick Scan Lokale Democratie