

HANDREIKING

Een sterke lokale driehoek voor een sterke lokale democratie

Een goed functionerende lokale driehoek – burgemeester, gemeentesecretaris en griffier – is de haarlemmerolie om lokale democratische vernieuwing te realiseren. De methode, hulpmiddelen en lessen in deze folder zijn mede tot stand gekomen dankzij de vijf gemeenten van het Testlab (Hoogeveen, Den Helder, Montferland, Nieuwegein en Baarn). Deze gemeenten hebben de ambitie om de driehoek als team te versterken en te positioneren als factor van belang bij het investeren in de vernieuwing en kwaliteit van de lokale democratie.

In een paar stappen naar een sterke driehoek

Hoe versterken wij onze positie als driehoek? Hoe krijgen wij als 'onzichtbare hand' de lokale democratie meer en effectiever in beweging? Hoe kan dat beter? Kortom, hoe kunnen wij fungeren als haarlemmerolie? Om deze vragen systematisch te beantwoorden, zijn de volgende stappen van belang:

1. Startgesprek (wat gaan we doen, waarom en met wie?)
2. Foto van de lokale driehoek met behulp van de Vragenlijst Bouwstenen (hoe staat het en hoe gaat het?)
3. Analyse (wat willen we verbeteren, hoe en met wie?)
4. Bewegen (doen, uitproberen en reflecteren)
5. Verankeren (borgen, verbreden, overdragen)

STARTGESPREK



FOTO



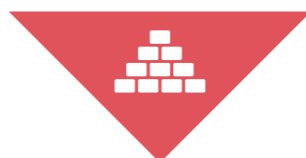
ANALYSE



BEWEGEN



VERANKEREN



Deze stappen kunnen in genoemde volgorde genomen worden, maar ook afzonderlijk. Met deze methode kan iedere driehoek zelf stap voor stap aan de slag, eventueel met hulp van een (externe) begeleider. De precieze invulling van de stappen kan nader worden bepaald, afhankelijk van wat past bij de betreffende gemeente.

De uitgangspunten voor deze handreiking zijn de volgende:

- > De driehoek kan zelfstandig (een deel van) de stappen doorlopen.
- > Externe begeleiding op maat is mogelijk; dit raden wij in ieder geval aan bij de stappen 1 (Start), 4 (Bewegen) en 5 (Verankeren).
- > Train de trainer. Bijvoorbeeld een griffier van de ene gemeente wordt opgeleid om de driehoek van een andere gemeente te begeleiden, specifiek op het gebied van de versterking van de driehoek voor het bevorderen van lokale democratie. Een griffier begrijpt de dynamiek van de gemeente vanuit eerste hand en kan daarom op het juiste niveau communiceren en casussen aanpakken. Ook valt te denken aan oud-burgemeesters/bestuurders.
- > Parallel aan de stappen kunnen intervisiebijeenkomsten georganiseerd worden; onderling of met begeleiding (eventueel vanuit 'train de trainer').
- > Optioneel: Management Game Bouwstenen Democratische Vernieuwing. Ter ondersteuning van dit ontwikkeltraject is een management game ontwikkeld, een op maat gemaakte serious game waarin op interactieve wijze herkenbare casussen aan de driehoek worden gepresenteerd. Als driehoek ga je samen met de verschillende bouwstenen aan de slag om hier gezamenlijke taal op te ontwikkelen. Onze ervaring leert dat deze management game een intensieve leerervaring oplevert. Meer informatie over onder meer de kosten is te vinden op: lokale-democratie.nl

STAP 1 STARTGESPREK

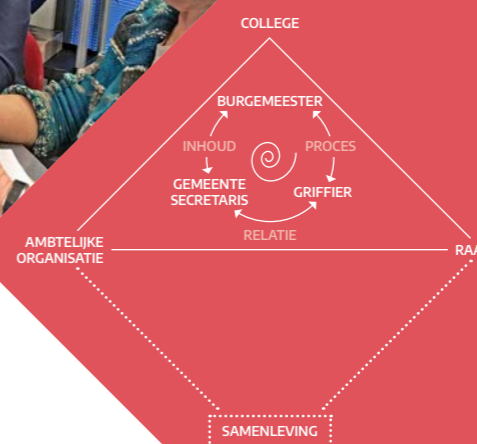


Wat gaan we doen, waarom en met wie?

Wij raden aan om als gehele driehoek samen een open gesprek te voeren over de aanleiding van deelname, indien gewenst onder externe begeleiding. Besprekpunten daarbij kunnen zijn:

- > Wat is onze huidige positie als driehoek, hoe wordt intern naar ons gekeken? Hoe effectief zijn we op dit moment in het speelveld waarin we acteren?
- > Hoe ontvankelijk en veranderingsgezind zijn raad, college en organisatie voor dit soort innovaties?
- > Waarom willen wij als driehoek iets betekenen met betrekking tot het versterken van de lokale democratie?
- > Wat kan de driehoek bijdragen aan het versterken van de lokale democratie? Wat is de rol van de driehoek hierin?
- > Heeft de driehoek een uitvoerende rol of eerder een verbindende, faciliterende, stimulerende rol?
- > Wat betekent dit voor de wijze waarop wij functioneren?
- > Hoe kunnen wij de waan van de dag overstijgen?

Op basis hiervan kan een eerste plan van aanpak gemaakt worden: wat is ons doel, hoeveel tijd willen we gaan besteden,



INHOUD

Een driehoek heeft een inhoudelijke agenda die varieert van strategisch vooruitkijken tot een min of meer operationeel werkoverleg over praktische zaken om lopende processen af te stemmen.

PROCES

De procesinrichting en organisatie van driehoeken varieert van een (wekelijks) gestructureerd werkoverleg tot een periodiek ongestructureerd en informeel moment van uitwisselen en verkennen ('benen op tafel').

RELATIE

De verhoudingen binnen de driehoek zijn de smeermolie voor effectieve samenwerking onderling en daarmee tussen raad, college en ambtelijke organisatie. De invulling daarvan is uiteraard persoonsgebonden en kan behoorlijk verschillen tussen de driehoeken.

De drie actoren representeren naar beste kunnen hun achterban en proberen deze zo goed mogelijk mee te nemen en te leiden. Het uiteindelijke doel is de achterban en daarmee de samenleving optimaal te bedienen. In het kader van het versterken van lokale democratie is het van belang naar het gehele plaatje te kijken en te onderzoeken op welke manier de achterban en samenleving op dit moment worden meegenomen, waar kansen liggen en of het van belang is hierover afspraken te maken. Zo kun je als driehoek als 'een onzichtbare hand' de lokale democratie een effectieve impuls geven.

hoe vaak komen we bij elkaar om met meer strategische/overstijgende onderwerpen aan de slag te gaan, wie willen we gaan betrekken?

Ons advies is om de eerste stap onder begeleiding te laten plaatsvinden. Dit plan van aanpak wordt op meerdere momenten tijdens het proces erbij gehaald. Dan wordt gekeken of het aangepast dient te worden of dat het plan van aanpak nog steeds klopt bij de doelen, werkwijze en onderwerpen.

Het doel

Het uitgangspunt is telkens de driehoek en de context waarbinnen de driehoek zich bevindt. Dat betekent dat alle 'achterbannen' in de aanpak worden meegenomen. Daarnaast is er ook focus nodig voor het interne proces en uiteraard voor de inwoners/samenleving ('daar doen we het voor'). Tenslotte is het doel om de lokale democratie in beweging te krijgen.

NIEUWEGEIN

"Wij zijn alle drie echte doeners, willen direct naar de oplossing en pakken alles ook graag zelf op. Maar we hebben geleerd dat we ook anderen moeten inzetten en betrekken en niet altijd direct in oplossingen moeten denken."

DEN HELDER

"We kregen meer scherpte in de overleggen van de driehoek. Door ons overleg meer gestructureerd vorm te geven, halen wij er nu meer uit. Doordat je van tevoren nadenkt over de gespreksonderwerpen wint het overleg aan kracht."

MONTFERLAND

"Stel als driehoek een gezamenlijk doel. Operationaliseer dit doel door het vast te leggen en er actiepunten aan te verbinden. Een gemeenschappelijk doel houdt iedereen op koers."



! **STEM ZAKEN OP ELKAAR AF EN PAK ZE GEZAMENLIJK OP: ALS ÉÉN GEMEENTE**

! **NEEM DE TIJD VOOR REFLECTIE EN BEZINNING EN INVESTEER IN DE RELATIE BINNEN DE DRIEHOEK**

Inzicht in de driehoek met behulp van de Vragenlijst Bouwstenen

Hoe staat het en hoe gaat het met de lokale democratie? Hoe krijgen we die in beweging? Om dit inzichtelijk te krijgen is de Vragenlijst Bouwstenen een goed hulpmiddel. De vragenlijst is een tool die een score geeft per bouwsteen, per driehoek en per afzonderlijk lid van de driehoek. De rapportage (zie stap 3) geeft vervolgens input voor de stappen 4 en 5. Het meest effectief is wanneer alle drie de leden van de driehoek de Vragenlijst Bouwstenen afzonderlijk invullen en daarna samen het gesprek aangaan (zie stap 3). De volgende Bouwstenen met betrekking tot democratische vernieuwing zijn in de vragenlijst opgenomen:

- > Visie
- > Proces
- > Typologie & competenties
- > Samenspel
- > Belangen & formele rollen
- > Middelen

HET BOUWSTENENMODEL

Het bouwstenenmodel gaat ervan uit dat er aan een aantal randvoorwaarden moet worden voldaan om de ideale situatie voor verandering te realiseren. Het is de vruchtbare grond waarop groei kan plaatsvinden. De verschillende bouwstenen bevatten elk een ander aspect voor verandering; wanneer een van de bouwstenen in het veranderingsproces (of zelfs al daarvoor) onderbelicht blijft, ontstaat een risico. Als bijvoorbeeld een duidelijke visie ontbreekt en er vindt toch verandering plaats, zal dat gepaard gaan met verwarring. 'Waar gaan we heen?'

De bouwsteen Visie geeft dus richting bij de vraag: 'Waar willen we als driehoek naartoe op het thema 'versterken van lokale democratie'? De bouwsteen-visie biedt handvaten voor inspiratie, gedachtevorming, discussie en aanknopingspunten.

Na het invullen van de vragenlijst, krijg je per bouwsteen adviezen waar je als driehoek mee aan de slag kunt (zie stap 3).

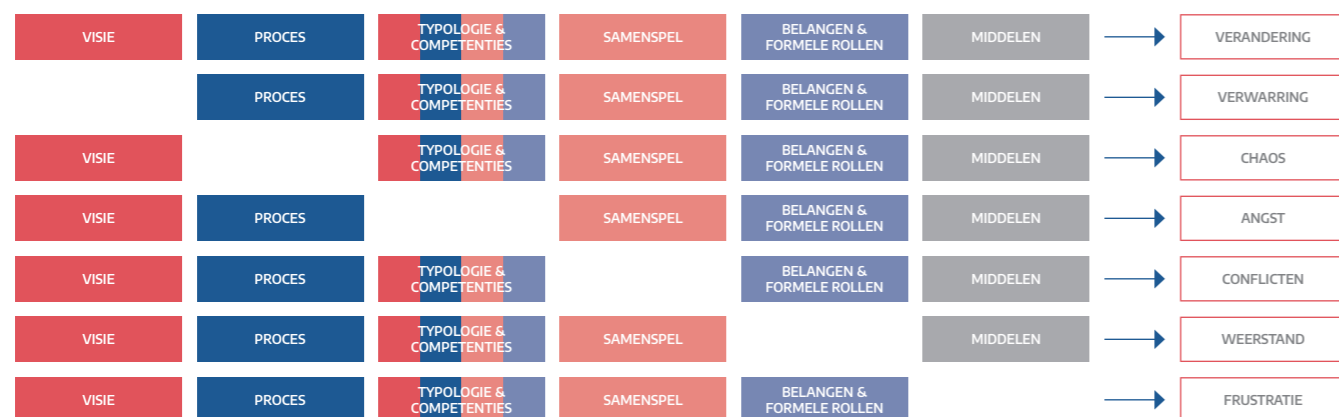
Wat willen we verbeteren, hoe gaan we dat doen en met wie?

- > Rapportage Vragenlijst Bouwstenen: score, toelichting en adviezen per bouwsteen met reflectievragen op de risico's en kansen per bouwsteen.
- > In welke mate en op welke onderdelen/bouwstenen zitten we op dezelfde lijn?
- > Wat zijn de onderwerpen waar we verschillend naar kijken, en hoe komt dat? Probeer te verkennen waar overeenkomsten en verschillen zitten. En redeneer vanuit de driehoek als collectief – en niet alleen vanuit je 'eigen' domein.
- > Waar moeten we aan werken als driehoek?
- > Waar zitten onze kansen en risico's?

HOOGEEVEN

"Onze les was hoe belangrijk het is om een echte SWOT-analyse te maken: welke kracht en potentie zit er in onze driehoek? En, belangrijker: hoe kunnen we die optimaal inzetten? Wat vraagt dat en wat kunnen we doen om onze zwaktes te versterken?"

STAP 2
FOTO



Vul de vragenlijst in op lokale-democratie.nl en weet binnen 15 minuten hoe je als driehoek kunt bouwen aan lokale democratie.

STAP 3
ANALYSE



STAP 4 BEWEGEN



NIEUWEGEIN

“Wij leerden van de krachtenveld-analyse dat we nog op zoek zijn naar een verbreding van ons krachtenveld. Het maatschappelijk middenveld is in onze gemeente redelijk onzichtbaar, evenals hoe we nieuwe groepen kunnen betrekken.”

DEN HELDER

“Werk met een agenda; houd de aandacht voor strategie vast.”

Aan de slag!

Op basis van voorgaande stappen kun je samen gaan bestuderen wat de beste manier is om als driehoek de lokale democratie meer in beweging te krijgen. Wij raden aan om te beginnen met een casus: een (lopend) initiatief met betrekking tot lokale democratie in beweging. Vragen bij de keuze voor de casus:

- > Waarom willen we in het geval van deze casus democratische vernieuwing toepassen dan wel de lokale democratie in beweging krijgen?
- > Wat zijn onze doelen van democratische vernieuwing en hoe kan deze casus daaraan bijdragen?
- > Hoe gebruiken we in deze casus ons gewenste (droom)beeld/ambitie als het gaat om lokale democratie in beweging? Wat zien we gebeuren?
- > Leent het beleidsvraagstuk zich voor vormen van democratische vernieuwing?
- > Welke mate van invloed wil je de inwoners of samenleving geven?
- > In welke beleidfase wil je de inwoners/samenleving betrekken? Voor meer informatie over een afwegingskader met betrekking tot beleid, zie: bit.ly/2tq8FS7
- > Hoe gaan we volgen/meten of het effectief is wat we doen?
- > Welke rol moeten de griffier, burgemeester en gemeentesecretaris in deze casus oppakken?
- > Waar zit in deze casus de spanning voor ons als driehoek?
- > Welke stijl van veranderen heeft onze voorkeur in deze casus?

Plan van aanpak

Antwoorden op de bovenstaande vragen dienen samen besproken te worden en vervolgens verwerkt in het plan van aanpak:

! EEN LOKALE DRIEHOEK MOET FUNCTIONEREN ALS EEN CIRKEL IN EEN PLAT VLAK: ZONDER HIËRARCHIE

- > Welke wijzigingen kunnen we hierin aanbrengen?
- > Wat/wie gaat ons helpen; wat/wie gaat ons belemmeren?
- > Maak een krachtenveldanalyse en zet daarbij de driehoek in het midden.

1. Geef aan welke stakeholder-groepen van toepassing zijn. Zet deze stakeholders in aparte 'taartpunten' rondom de driehoek.
2. Geef aan welke personen binnen de stakeholder-groepen acteren (sommige namen komen in meerdere stakeholdergroepen voor).
3. Geef aan hoe ver de actoren van de driehoek af staan. Met andere woorden: hoe frequent en intensief is het contact? Dit zegt nog niets over de kwaliteit van de relatie.
4. Geef per actor de kwaliteit van de relatie aan door een cijfer te geven.
5. Geef per actor aan of het een 'ambassadeur' is (groen) of een 'remmer' (rood). Let op: met betrekking tot de casus!

TIP

Maak eerst een krachtenveldanalyse met betrekking tot de casus en daarna, op basis van het geleerde, een krachtenveldanalyse met betrekking tot democratische vernieuwing in het algemeen.

- > Welke keuzes gaan we maken, welke acties komen daaruit voort en hoe gaan we (dus) anderen betrekken?
- > Wat wordt onze rol? Hoe nemen we (gezamenlijke) besluiten?
- > Wat werkt(e) wel en wat werkt(e) minder goed? Hoe vieren we de 'successen'?

STAP 5 VERANKEREN



! DE DRIEHOEK WORDT OOK WELEENS ONZICHTBARE HAND, KATALYSATOR OF VLEIOWIEL GENOEMD

Update het plan van aanpak

- > Update de risico's en kansen: wat gaat goed, wat moet beter?
- > Wat gaan we doen om per bouwsteen/risico/kans voor goede borging te zorgen?
- > Bijvoorbeeld met betrekking tot de bouwsteen 'Visie op democratische vernieuwing': Jaarlijks agenderen in de raad op basis van de uitgevoerde initiatieven.
- > Bijvoorbeeld met betrekking tot de bouwsteen 'Proces': Per initiatief een proceseigenaar benoemen die het proces leidt en uitwerkt, inclusief de rollen van alle actoren etc.
- > Wat is een volgend evaluatiemoment in de driehoek? Maak een strategische agenda.
- > Evaluatie van de casus op de afgesproken punten.

! MAAK TIJD VRIJ VOOR EEN STRATEGISCHE AGENDA. BEDENK HOE JE SAMEN VERANDERING IN GANG KUNT ZETTEN

NIEUWEGEIN

“Wij waren al op zoek om invulling te geven aan democratische vernieuwing. We hebben nu meer inzicht gekregen in wat dat nu eigenlijk is. De driehoek bepaalt dat niet, maar is wel van cruciaal belang om een proces te bedenken zodat de stakeholders die invulling geven aan democratische vernieuwing gefaciliteerd worden. Tegelijkertijd is de driehoek ook aan zet om die stakeholders in de samenleving te laten meedoen, en dan met name de stakeholders die nu nog niet meedoen maar wel van groot belang zijn voor de democratische vernieuwing.”

MONTFERLAND

“Verwoord scherp en duidelijk wat je voor ogen hebt. Het zijn processen van de lange adem; dat heeft het risico in zich dat het initiële doel wordt aangepast en er dus een ander doel bereikt wordt. Dat is niet erg als de aanpassing van doelstelling bewust plaatsvindt.”

DEN HELDER

“Op basis van onze strategische visie bekijken wij hoe wij als driehoek van toegevoegde waarde kunnen zijn voor onze gemeente.”





**CREËER
CONNECTIE EN
COMMITMENT
ONDERLING
OM DE
GEMAAKTE
AFSPRAKEN
SAMEN TE
REALISEREN**

MONTFERLAND

“Als driehoek ben je een afgeleide én onderdeel van de stakeholders in de lokale democratie. Overschat jezelf niet, maar wees wel vasthoudend!”

“Het is een mooie doelstelling om met alle bij de gemeente betrokken actoren (bestuur/college en raad/organisatie/ burgemeester/driehoek) een dag dieper in te gaan op vraagstukken met betrekking tot lokale democratie en de rollen die eenieder hierin vervult.”

NIEUWEGEIN

“Ga niet te veel zelf doen, maar kijk vooral naar alle stakeholders die daarin een rol kunnen en willen spelen en faciliteer die. Wees niet bang om fouten te maken.”

HOOGEVEEN

“Er zit veel denkkraft in onze driehoek, maar omdat we wat weinig ‘blauw’ zijn ontbrak het ons regelmatig aan structuur en doelgerichtheid om die betekenisvolle onzichtbare hand te kunnen zijn. Het traject heeft ons heel concreet geholpen effectiever te werk te gaan in én met de driehoek.”

“Ga vooral doen! Kijk wat de ruimte is die je kunt pakken/krijgen. Ga na waar je kracht en zwakte zit als driehoek (positief: waar kun je op gaan bouwen) en welke voorwaarden cruciaal zijn om echt een vliegwiel te kunnen zijn. En ga dan gericht aan het werk. Dat betekent ook: keuzes maken. Je tijd en energie is beperkt, dus kijk waar je echt wat kunt betekenen, waar je dat ene cruciale zetje kunt geven.”

COLOFON

Deze uitgave is gemaakt in opdracht van de Vereniging Nederlandse Gemeenten en is powered by

 **Galan Groep**

CONCEPT & REALISATIE
Reach Communications, Baarn

COVERFOTO
Adam Mørk



Nederlands
Genootschap
van Burgemeesters



Vereniging van
Gemeentesecretarissen

lokale democratie in beweging



De methode, hulpmiddelen en lessen in deze handreiking zijn mede tot stand gekomen dankzij de vijf gemeenten van het Testlab: Hoogeveen, Den Helder, Montferland, Nieuwegein en Baarn en de deelnemende driehoeken aan de management games.

