



Het Kompas

voor samenwerken met de stad



- Voorwoord
- Inleiding met leeswijzer
- Samenwerken met de stad, zó doe je dat!



Interactief document!

- Het Kompas voor samenwerken met de stad
- WAT wil je bereiken?
- WAAROM wil je samenwerken?
- Met WIE wil je samenwerken?
- WANNEER wil je samenwerken?
- HOE ga je samenwerken?
- Hoe WEEG je de samenwerking?

- Beren op de weg
- Wind mee factoren
- Al doende leren
- Uitgangspunten voor samenwerken met de stad
- Verantwoording proces

Sofie

Wil jij jouw vaardigheden op het gebied van samenwerken verder ontwikkelen?
Bekijk dan het [aanbod](#) op Sofie.

Collega's vertellen over de praktijk:

- Verbinden in de wijk met de Wijkleerlingenraad
- Samenwerken met bewoners in de buitenruimte
- PreMatching: Focus op kwaliteit en mogelijkheden
- Kom op naar buiten!: Integraal samenwerken

Colofon

Dit Kompas voor samenwerken met de stad is gemaakt voor en door collega's van de gemeente Rotterdam. Hier lees je [hoe we de inhoud hebben verzameld](#). De [uitgangspunten van de Participatieleidraad](#) vormen het vertrekpunt voor Het Kompas. Met dank aan 7Zebra's voor concept en teksten. Vormgeving: BCO Gemeente Rotterdam.



Voorwoord

Samenwerken met de stad: doe het gewoon!

In Rotterdam willen we Rotterdammers meer invloed geven. Om dit te bereiken werken we zoveel mogelijk samen met de stad. Met bewoners, ondernemers, verenigingen en partners, die willen meedenken, meedoen en meebeslissen over de toekomst van hun stad of straat. Kortom: met iedereen die een plan of initiatief heeft om Rotterdam mooier, leuker en krachtiger te maken. Het klinkt zo eenvoudig en vanzelfsprekend. Maar in de dagelijkse praktijk zien we dat samenwerken met de stad nog niet altijd vanzelf gaat. Natuurlijk zijn er al veel mooie en succesvolle voorbeelden, maar het is nog geen routine onder alle ambtenaren. Waarom vind je het moeilijk? Wat houdt je tegen? Welke dilemma's zie je?

Ons devies is: doe het gewoon! Ga het gesprek aan met Rotterdammers en luister en kijk onbevooroordeeld naar hun ideeën of initiatieven. Het hoort bij onze kendoementaliteit en onze organisatie geeft je hiervoor graag de ruimte. Dat betekent niet dat alles kan, maar wel dat je experimenteert en vernieuwt, met oor voor de burger. Zoek de krachten die al in de stad aanwezig zijn op en boor mogelijkheden aan om die samen verder te ontwikkelen. Want samenwerking tussen de gemeente en de Rotterdammers levert veel op. Beter beleid, soepelere uitvoering, verbinding, wederzijds begrip, betrokkenheid en een fijnere stad. Daarnaast is het gewoon ontzettend leuk om samen te werken met Rotterdammers. Dat lees je ook weer terug in de inspirerende praktijkverhalen die in dit Kompas zijn opgenomen.

Dit Kompas voor Samenwerken legt stapsgewijs het belang van samenwerken uit, met wie je dat dan doet en hoe je het aanpakt. Het is gemaakt voor en door collega's en wij hebben het met plezier gelezen. We hopen dat jij dat ook doet. Leg de waaier daarna niet in een la, maar stop hem in je tas. Gebruik het als je handvatten zoekt, beren op de weg ziet of als je de Rotterdammer wilt laten zien dat wij het gewoon doen!

Joost Eerdmans
Philippe Raets





Samenwerken met de stad

Hoe doe jij dat?

Marleen ten Vergert, gebiedsnetwerker
Bospolder Tussendijken

Wijkleerlingenraad maakt kinderen trots op hun wijk!

Marleen werkt als gebiedsnetwerker in Bospolder Tussendijken en heeft de wijkleerlingenraad mede opgericht. De wijkleerlingenraad bestaat uit 12 leerlingen van 6 verschillende scholen in Bospolder en Tussendijken. De raad houdt zich met van alles en nog wat in de wijk bezig. "Het is superleuk om te zien dat de kinderen trots zijn op de raad en op hun wijk."

Het begon met een school die een eigen leerlingenraad had. Die school wilde graag iets meer en ook samenwerken met andere scholen. "Daar ben ik mee aan de slag gegaan. We zijn 2 jaar geleden gestart met 5 scholen en dit jaar doen er 6 van de in totaal 9 mee. De ambitie is natuurlijk dat alle scholen uit de wijk mee gaan doen met de wijkleerlingenraad! Ik vind het belangrijk dat er verbindingen zijn in de wijk. Kinderen wonen en leven in de wijk. Voor hen is het super logisch dat de wijk centraal staat", vertelt Marleen.

Ondertussen begeleidt Marleen de wijkleerlingenraad die gemiddeld eens per 2 weken bijeen komt. Iedere twee maanden rouleert de raad en vinden de bijeenkomsten op een andere school plaats. De school waar de raad te gast is, verzorgt lunch, regelt faciliteiten en helpt met de begeleiding en de invulling van de bijeenkomsten. "Zo houden we alle scholen betrokken en komt niet alles op mijn schouders terecht. De scholen moeten het belang van gemeenschappelijkheid gaan voelen. Dat vind ik echt heel belangrijk." De acties van de leerlingen zijn natuurlijk heel concreet. Ze hebben al 2x een bewonersinitiatief ingediend, de eerste keer voor het schilderen van bankjes rondom het Bospolderplein en vrij recent nog voor het organiseren van een feest voor ouderen in de wijk. "Dat is ook het mooie van een wijkleerlingenraad", licht Marleen enthousiast toe, "het initiatief is zo positief dat het ook allerlei andere initiatieven inspireert of laat aansluiten. Een voorbeeld daarvan is



Broodnodig, dat strijdt tegen broodafval in de stad. Zij hebben aansluiting gezocht bij de wijkleerlingenraad. Alle kinderen hebben geholpen bij de plaatsing en promotie van broodbakken bij hun scholen en zijn daarna officieel benoemd tot Broodnodig Ambassadeurs. Daarnaast lijkt iedereen te willen weten wat de leerlingen belangrijk vinden. Met de wijkleerlingenraad hebben we een mooi instrument om de mening van kinderen serieus te nemen".

Wat heel goed werkt aan de wijkleerlingenraad is dat het gemeenschappelijke goed op de agenda komt. Vooral de scholen zijn altijd erg op zichzelf gericht en op hun eigen leerlingen. Met de wijkleerlingenraad is er - op heel praktisch niveau - samenwerking tussen 4 basisscholen, 1 school voor speciaal onderwijs en 1 voortgezet onderwijsschool. Marleen was zo enthousiast over het initiatief om iets gemeenschappelijks te doen dat ze het organiseren behoorlijk naar zich heeft toe getrokken. "Dat zou ik een volgende keer misschien anders doen." Inmiddels is Zowel! bij de begeleiding van de wijkleerlingenraad betrokken en helpen zij ook om de methodiek op papier te zetten.

Om dit instrument verder te ontwikkelen en misschien ook mogelijk te maken in andere delen van de stad, heeft Marleen contact gezocht met collega's van Maatschappelijke Ontwikkeling (MO) om samen te bekijken hoe dit voorbeeld van jeugdparticipatie verder doorontwikkeld kan worden. Graag gaat Marleen met een collega van MO aan de slag om van de wijkleerlingenraad een Rotterdams succes te maken.



Inleiding

De gemeente Rotterdam wil graag meer en beter samenwerken met Rotterdammers. Met bewoners, ondernemers en instellingen die willen meedenken, meebeslissen en zelf het initiatief nemen om de stad mooier en beter te maken. Of het nu gaat om aanpassingen op straat, veiligheid, duurzaamheid of het versterken van sociale samenhang in de stad en zorg voor elkaar. Samen maken we de stad!

Samenwerken met de stad gaat nog niet altijd vanzelf, maar er is wel al veel [ervaring](#) in de stad en onze organisatie. We leren al doende steeds beter wat wel en niet werkt. Van onze collega's én van de stad zelf. Om het voor meer collega's makkelijker te maken de samenwerking met de stad op te zoeken en vorm te geven, is in dit Kompas veel van die kennis en ervaring gebundeld.

Het Kennispunt Inspraak en Participatie (Cluster Dienstverlening) heeft hiertoe, samen met een concernbrede werkgroep, een [interactief proces](#) opgestart, waarbij zowel collega's als Rotterdammers hun input hebben gegeven, door hun ervaringen en tips met ons te delen. Samen verwoordden we wat nodig is om de samenwerking in en met de stad te versterken, met dit Kompas als resultaat.



Leeswijzer

De samenwerking met de stad is continu in beweging en vraagt steeds om een andere aanpak. Afhankelijk van WAT je wilt bereiken, WAAROM je de samenwerking opzoekt en met WIE en WANNEER je dat doet. Het Kompas biedt je een werkwijze waarmee je jouw samenwerking met de stad continu kunt vormgeven en bijsturen.

In dit Kompas word je langs zes hoofdvragen geleid, die bij ieder samenwerkingstraject terugkomen. Alsook langs de dilemma's die je daarbij op je pad kunt tegenkomen – de spreekwoordelijke beren op de weg – inclusief tips hoe deze te verjagen. Vervolgens wordt aandacht besteed aan 'wind mee' factoren, die jouw samenwerkingstraject extra voor de wind kunnen laten gaan. Daarnaast wordt verwezen naar de vier [uitgangspunten voor samenwerken met de stad](#), welke het vertrekpunt vormden voor dit Kompas. Deze zijn opgenomen in de Participatieleidraad die in 2013 door de gemeenteraad is vastgesteld. Het Kompas eindigt met een verantwoording van het proces.

Het Kompas bestaat uit drie onderdelen:

1. Deze klikbare pdf met alle verzamelde informatie, tips en tools over samenwerken met de stad. Die je verwijst naar plekken waar nog meer informatie te vinden is, verbonden met RIO/internet. Haal eruit wat jij nodig hebt.
2. Een praatplaat waarin je in een oogopslag de diverse onderwerpen in het Kompas kunt zien. En waarmee je met collega's of Rotterdammers in gesprek kunt gaan.
3. Een gesprekswaaier met onderwerpen en vragen die in jouw gesprekken aan de orde kunnen komen.

Het Kompas is nooit compleet of af. Het is puur een overzicht van onze ervaring en kennis over de samenwerking met de stad. Mocht je zaken missen of aanvullingen hebben, laat het ons dan vooral weten.

Via: inspraakenparticipatiedv@rotterdam.nl



Samenwerken met de stad

Zo doe je dat!

Bij het samenwerken met de stad onderscheiden we twee verschillende aanvliegroutes:

De **gemeente** wil samenwerken met de **stad**.

De gemeente wil Rotterdammers actief betrekken bij ontwikkelingen die hen direct of indirect aangaan. Bijvoorbeeld door bewoners te laten meedenken over het nieuwe sportbeleid. Door ondernemers te betrekken bij het beheer in een winkelstraat. Door samen met wijkbewoners een plan te maken voor de inrichting van een plein of park. Of door samen met zorgpartijen en vrijwilligers te bepalen wie wat kan oppakken in de ondersteuning van kwetsbare bewoners.

In al deze gevallen ligt het initiatief voor de samenwerking bij de gemeente. We noemen dit **burgerparticipatie**.

De **stad** wil samenwerken met de **gemeente**.

Aan de andere kant zijn er talloze Rotterdammers die de handen uit de mouwen steken om de stad mooier en sterker te maken. Zij hebben bijvoorbeeld een plan om een park in hun buurt op te knappen. Hebben ideeën over hoe je jongeren meer perspectief op werk kunt bieden of hoe we stad duurzamer kunnen maken. Ze weten alleen niet altijd hoe ze dat het beste kunnen aanpakken of lopen tegen allerlei regelgeving aan en hebben soms geld nodig voor de uitvoering van hun plan. Vaak kloppen ze dan bij de gemeente aan om samen hun ideeën te realiseren.

In deze gevallen ligt het initiatief voor de samenwerking bij de Rotterdammers zelf. We noemen dit **overheidsparticipatie**, omdat de gemeente meewerkt aan plannen die vanuit de samenleving ontstaan.

 Scrum

 Serious Spelen

 Politieke bestuurlijke sensitiviteit

 Out of the box-denken



Het Kompas

voor samenwerken
met de stad

In de praktijk maakt het weinig uit wie het initiatief tot samenwerken neemt. Bij alle vormen van samenwerking komen dezelfde elementen terug, die we hieronder als Kompaspunten bespreken.



Wat wil je bereiken?



Elke samenwerking begint met een gemeenschappelijk doel, een gezamenlijke droom of een gedeelde urgentie. Zoals een mooier en leefbaarder Rotterdam, sterkere Rotterdammers of een betere dienstverlening. Het doel is immers nooit alleen om de wethouder tevreden te stellen of een mooi degelijk raadstuk op te leveren.

Elk samenwerkingstraject, ongeacht wie het initiatief neemt, begint met het scherp krijgen van de gezamenlijke ambitie. Wat is het doel en waar werken we naar toe? Hoe krachtiger dit gedeelde beeld is, hoe groter de kans op een succesvolle samenwerking. Het helpt om het doel zo tastbaar mogelijk te maken. Bijvoorbeeld door te schetsen wat er straks anders, beter is. **Wat merken de Rotterdammers ervan?** Hoe ziet de stad eruit als het plan gerealiseerd is?

Een combinatie van thema's

Het is belangrijk te beseffen dat veel samenwerkingstrajecten zich niet beperken tot één domein of cluster. Vaak begint een initiatief klein, bijvoorbeeld met een moestuin. Vervolgens wil men graag mensen met een beperking of bijstandsuitkering een kans bieden om in de moestuin te werken, het kostendekkend krijgen met horeca, de opbrengsten van de tuin verkopen en van het jaarlijkse oogstfeest een groot evenement maken. Het initiatief dat begon als groenproject raakt opeens aan werk & inkomen, zorg & welzijn en krijgt te maken met subsidieregels of vergunningen.

Ook samenwerkingstrajecten waarbij de gemeente het initiatief neemt, gaan in de praktijk vaak over veel meer dan waar het traject mee begon. Bij het sportbeleid gaat het bijvoorbeeld ook over versterken van sociale contacten, gezondheid, milieu, horeca, ondernemerschap en veiligheid.

De werkelijkheid is niet in een enkel cluster te vangen. Houd dat in gedachten en betrek zo snel mogelijk de relevante collega's uit andere organisatieonderdelen erbij.





Waarom wil je samenwerken?



Samenwerken met de stad is een breed gedragen ambitie in Rotterdam. Het is een van de speerpunten van het college. Dat wil echter niet zeggen dat alle 11.000 medewerkers van de gemeente die samenwerking vanuit dezelfde overwegingen opzoeken. Noch dat Rotterdammers ons altijd met dezelfde drijfveren benaderen. Iedereen heeft bepaalde motieven om samen te werken en deze kunnen per situatie of traject verschillen.

Op basis van onderzoek onderscheidt 7Zebra's - een creatief adviesnetwerk voor maatschappelijke uitdagingen - vijf hoofdmotieven voor samenwerking:

Motieven	Vanuit overheid	Vanuit bewoners/ondernemers/instellingen
Principieel	We geloven in samenwerking en kiezen er bewust voor. Sommige taken en verantwoordelijkheden horen niet meer op ons bordje thuis.	We geloven in samenwerking en kiezen er bewust voor. Het is onze taak of morele plicht om ons in te zetten voor leefomgeving.
Inhoudelijk	De samenleving weet meer. De samenleving kan het beter. Het moet simpeler kunnen.	Wij weten meer (kennis en ervaring). Wij hebben de ervaring. Wij kunnen het beter.
Relationeel	We willen vitale coalities en sociale cohesie stimuleren. We willen de kloof tussen overheid en burgers dichten. We willen draagvlak creëren. Ons past een bescheiden rol.	Wij willen iets voor anderen of de buurt betekenen. Het is leuk om iets samen te doen. Wij willen erkenning voor onze rol in de samenleving.
Eigen belang	De samenleving kan het sneller en/of goedkoper doen dan wij. Wij willen/kunnen het niet meer betalen.	Wij willen het probleem oplossen. Wij willen meer invloed. Wij kunnen het goedkoper doen of meer realiseren voor hetzelfde geld. Als wij niets doen gaat het mis.
Pragmatisch	Dit is het moment. Als wij niets doen, gebeurt het toch.	We grijpen deze kans. Als wij het niet doen, doet niemand het. Het is een kleine moeite.

Helderheid over de motieven helpt in het bedenken wie wanneer betrokken wordt bij het proces en **welk instrument** daarvoor het meest geschikt is. Bij inhoudelijke motieven is het bijvoorbeeld logischer om een adviesgroep van experts in te schakelen. Bij relationele motieven ligt een breed interactieproces met belanghebbenden meer voor de hand. Om je verder te helpen bij een dergelijke afweging en een keuze te maken voor passende methoden en instrumenten, kun je ook gebruik maken van het [Stappenplan Inspraak & Participatie Rotterdam](#). Dit is een hulpmiddel om inzicht te krijgen in de vorm van interactie die het beste past bij het doel dat je daarmee wilt bereiken.

Voor een zinvolle samenwerking is het niet alleen belangrijk om te bedenken waarom jij Rotterdammers wilt betrekken bij een traject, maar ook om **je in te leven** in waarom zij mee zouden willen doen! Bedenk het dus niet voor de ander maar ga met elkaar in gesprek. Er zijn daarvoor allerlei werkvormen, zowel [offline](#) als [online](#).

Er is immers nog nooit een bewoner naar een inspraakavond gekomen met als doel om de gemeente draagvlak te bezorgen. Door te weten en accepteren wat ieders motieven zijn, leg je een stevige basis onder je samenwerking.



Met **wie** wil je samenwerken?



Wie voelen zich betrokken bij een onderwerp? Wie wil jij absoluut niet vergeten? Welke belangen en standpunten zijn er? Of welke waarden komen in het geding? Bij elk samenwerkingstraject wil je de juiste mensen om tafel hebben. Hoe bepaal je wie dat zijn? En hoe zorg je dat je ook nieuwe mensen betreft? Hoe representatief zijn de initiatiefnemers of de deelnemers aan een door jou georganiseerde bijeenkomst?

Krachtenveld in beeld

Een manier om inzicht te krijgen in de belangen en standpunten, is het maken van een lijstje met betrokkenen en hun belangen. Gaat het om een complex of gevoelig onderwerp dan is een krachtenveldanalyse een handige hulp. Je kunt deze analyse doen op allerlei manieren. Lees meer hierover op communicatierijk.nl.

Doordenken over wie er allemaal betrokken moeten worden is een momentopname. Betrokkenen kunnen ook op je pad komen door de activiteiten die je onderneemt. Het is dus belangrijk om je regelmatig af te vragen of je nog wel met de juiste mensen bezig bent en de kring van betrokkenen aan te vullen of aan te passen.

Meeweten of meedoen

Niet iedere Rotterdammer wil en hoeft altijd op eenzelfde manier en overal aan deel te nemen. Samenwerken is geen verplichting. Stel jezelf af en toe eens de vraag: zou ik zelf een middag of avond vrijmaken om naar deze bijeenkomst komen? Beloon de mensen die de moeite nemen om tijd vrij te maken voor overleggen en activiteiten, maar vergeet niet om de mensen die niet aanwezig zijn te informeren over de ontwikkelingen.

Representativiteit

Vanuit de gemeente komt vaak de vraag of de groep mensen waarmee samengewerkt wordt wel representatief genoeg is. Daarbij is het belangrijk te beseffen dat representativiteit een rekbaar begrip is. Het hangt er maar net van af welk soort representativiteit je nastreeft. 7Zebra's heeft verschillende soorten representativiteit op een rij gezet, met bijpassende instrumenten voor samenwerking. De tabel hiernaast is een hulpmiddel om goed na te denken over met wie je de samenwerking vorm wilt geven.

Beoogde participant	Type representativiteit	Instrumenten	Voorbeeld van instrument
Gemiddelde burger	Exacte afspiegeling van totale populatie	Aselecte (of gestratificeerde) steekproef uit populatie	Steekproef bevolkingsregister/wijk
Prototype	Staat symbool voor de groep als geheel	Expliciete uitnodiging van typische burgers of rollenspel	Jan Modaal, gebruiker voorziening, typische bewoner wijk X
Vertegenwoordiger	Vertegenwoordigt achterban	Klankbordgroep of adviescommissie die achterban vertegenwoordigt en raadpleegt	Voorzitter ouderenbond, voorzitter bewonersvereniging, gemeenteraad
Belangenbehartiger	Brengt bepaald belang in	Alle belangen (ongeacht hoe breed gedragen) zijn selectief uitgenodigd	Fietsersbond, Natuur- en milieubelangen
Doelgroep	Lid van specifieke doelgroep	Selectie op basis van specifieke kenmerken	Allochtone jongeren, zwangere vrouwen, bewoners buurt X
Open vloer	Iedereen die wil mag meedoen	Open oproep, zelfselectie	Open inspraakavond, burgerpanel, Facebookoproep
Momentopname	Iedereen die op bepaald moment op bepaalde plek is	Iedereen die daar op dat moment is doet mee (ongeacht verdere kenmerken)	Bezoekers markt, filerijders op maandagochtend



Op zoek naar brede betrokkenheid

Het is mooi om te zien hoeveel betrokken Rotterdammers er zijn in de stad. Tegelijk wil de gemeente uitnodigend zijn naar alle Rotterdammers: iedereen die dat wil, moet mee kunnen doen of het initiatief kunnen nemen om iets voor de stad te betekenen. Hoe kunnen we iedereen betrekken, nieuwe gezichten aan tafel krijgen, andere geluiden horen?

Een effectieve insteek kan zijn om hiervoor de [burger-schapsstijlen](#) te gebruiken, zoals die bijvoorbeeld door Motivaction zijn ontwikkeld. De burgerschapsstijlen hebben ieder een eigen kleur. Rood staat voor vitaliteit, blauw voor controle, geel voor harmonie en groen voor samenwerking. Door je in te leven in deze vier burgerschapsstijlen kun je beter aansluiten bij wat deze groepen interessant vinden, hoe ze benaderd willen worden en hoe je hen motiveert.

In de notitie [Democratische Vernieuwing & brede betrokkenheid van Rotterdammers](#) kun je hier meer over lezen. Hierin is uitgewerkt hoe deze burgerschapsstijlen een hulpmiddel kunnen bij het informeren en enthousiasmeren van Rotterdammers die uit zichzelf niet zo gauw meedoen aan inspraak en participatie (en die wij als gemeente moeilijker weten te bereiken).

Aansluiten bij initiatieven uit de stad

Wat als het initiatief tot contact vanuit de stad zelf komt? Hoe handelen we dan? Bij het afwegen of je wel of niet als organisatie tijd, geld en energie in een initiatief gaat steken, is het belangrijk om allerlei aspecten mee te nemen. In Utrecht is daarvoor het [Kompas voor Initiatief](#) ontwikkeld.

Essentie is dat je een integrale afweging maakt. Daarvoor is het belangrijk om te weten op welke manier het initiatief raakt aan het werk van andere afdelingen. Doe eens een rondje langs je collega's, nadat je contact hebt gehad met een initiatiefnemer. Betrek hen in het zoeken

naar een antwoord op de vraag. In andere steden zijn hiervoor interne initiatievennetwerken opgezet. Zo is het afstemmen van binnenkomende vragen onderdeel geworden van het dagelijks werk. In Rotterdam wordt hier al doende lerend vorm aangegeven aan de hand van nieuwe instrumenten als [CityLab010](#) en [Right to Challenge](#).



Weten hoe dit in de praktijk werkt? Bekijk dan de filmpjes over een challenge in de [Schepenstraat](#) en het bij CityLab010 ingediende initiatief [Broodnodig](#).

Als je antwoord op een initiatief 'ja' is, dan is het belangrijk om meteen door te pakken. Bepaal wie vanuit de gemeente de vaste contactpersoon wordt. Maak afspraken met elkaar over welke stappen gemeente en initiatiefnemer gaan zetten, apart en met elkaar. Hiervoor is vrije ruimte nodig in de agenda van alle betrokken collega's (tijd en prioriteit) en mandaat.

Als het antwoord 'nee' is, laat dit dan zo snel mogelijk en in begrijpelijke taal weten. Ga zorgvuldig om met de tijd en energie die initiatiefnemers steken in hun plan. Koppel ze waar mogelijk aan andere partijen die hen misschien wel verder helpen kunnen.





Wanneer wil je samenwerken?



Elk samenwerkingstraject doorloopt een aantal fasen. Elke fase heeft zijn eigen accenten die mede bepalen met wie je samenwerkt en hoe. En elke fase vraagt om een verse blik op het samenspel. Moeten we andere mensen erbij betrekken? Andere instrumenten inzetten? Wij onderscheiden de volgende vier fasen, waarin je als initiatiefnemer iets te doen hebt, ongeacht of je nu vanuit de gemeente het initiatief neemt om bewoners te betrekken, of als initiatiefnemer van buiten de gemeente bij je plannen betreft:

A IDEE - Ik ervaar een probleem, heb een idee, werk aan een visie.

In deze fase bepaal je samen met betrokkenen waar je **naartoe** werkt. En wat het vertrekpunt is: de waarden waar een ieder op aangesproken wil worden. Wat vindt men belangrijk en mag niet over het hoofd gezien worden?

In de samenwerking betrek je als initiatiefnemer de mensen die hetzelfde probleem ervaren, mensen die het effect gaan voelen, mensen met creatieve ideeën rond het vraagstuk en mensen die je nodig hebt om het idee verder te brengen.

Methoden die in deze fase goed werken zijn bijvoorbeeld scenarioverkenningen, world cafés of stadsgesprekken. Voor het verkennen hoe een probleem ervaren wordt is een wijk safari een interactieve vorm.

B AANPAK - Ik werk het idee uit, heb een belang, wil mijn inbreng leveren.

De samenwerking in deze fase richt zich op de vraag **wie** de handen ineen willen of moeten slaan. En wat de gemeenschappelijke **belangen** zijn achter uiteenlopende standpunten. Bij de aanpak komen alle **regels en randvoorwaarden** in beeld: hoe zorgen we dat wat we bedenken ook uitvoerbaar is? Ook **communicatie** komt om de hoek kijken: hoe maken we zichtbaar wat we (gaan) doen en wie nodigen we uit om aan te haken?

In de samenwerking betrek je als initiatiefnemer de mensen die een belang hebben bij het vraagstuk of noodzakelijk zijn voor de oplossing. Belanghebbenden moeten hun stem kunnen laten horen. Experts worden geraadpleegd.

Je kunt een expertteam of klankbordgroep in het leven roepen. Als het gaat om input ophalen bij grotere groepen mensen kun je bijvoorbeeld werken met stellingen of een 'open huis' houden. Je maakt dan een prototype of creëert een setting

waarin je de eindsituatie nabootst. Je kunt in deze fase ook een stadslab inrichten, waarin je samen met allerlei betrokkenen op onderzoek uitgaat en oplossingen uitwerkt.

C REALISATIE - Ik doe mee in de uitvoering, wil iets voor elkaar krijgen, ik zorg dat het gebeurt.

In deze fase gaat het om het uitvoeren van concrete projecten. Er wordt bijvoorbeeld een plein ingericht of een aanpak op het gebied van armoede uitgevoerd. Het samenspel richt zich op een duidelijke taakverdeling. Waarbij glashelder is hoe besluiten worden genomen en wie de knopen doorhakt.

In de samenwerking betrek je als initiatiefnemer naast de uitvoerders ook de mensen die het effect ervan ervaren. Denk aan omwonenden, cliënten, toezichthouders. Zij kunnen er samen voor zorgen dat het plan wordt uitgevoerd op de manier waarop het bedoeld was, maar ook inspelen op ontwikkelingen die aanpassing van het plan noodzakelijk maken. Je kunt betrokkenheid op je project houden door een uitvoeringsteam op te zetten, dat meedenkt en helpt bij logistieke en praktische zaken die komen kijken bij de realisatie. Houd alle mensen die eerder betrokken zijn geweest goed op de hoogte over de voortgang.

D EVALUATIE - Ik ben benieuwd of we onze bestemming bereiken, wil weten wat ons nog te doen staat en bijsturen.

Samenwerkingspartners waarderen met elkaar de route die zij afleggen. Tussentijds en aan het eind van de rit. Om bij te kunnen sturen. En om de maatschappelijke betekenis te bespreken van het project: hebben we voor elkaar gekregen wat we wilden?



In de samenwerking betrek je als initiatiefnemer vooral de mensen die de effecten van het traject ervaren. Want de uitvoerende partijen zullen vaak de neiging hebben om het verloop van het traject rooskleurig te bekijken. Met de initiatiefnemers bekijk je hoe het proces was georganiseerd. In deze fase kun je werken met methoden als [burgerjury](#) of [digitale meningspeiling](#). Ze helpen om de beleving te toetsen bij allerlei betrokkenen of om erachter te komen wat de impact is geweest. Zorg vooral dat je zowel de kwantitatieve als kwalitatieve resultaten boven water krijgt.

Begin met het einde voor ogen

Eén van de grootste frustraties van Rotterdammers ontstaat wanneer ze te pas en te onpas bij trajecten worden betrokken, mee mogen praten en vervolgens nooit meer iets horen over het traject. Om vervolgens doodleuk voor het volgende traject te worden uitgenodigd. **Koekoeks-klok-participatie** wordt dat ook weleens genoemd.

Dat getuigt niet alleen van gebrek aan fatsoen, maar is een gebrek aan perspectief van degene die de interactie organiseert. Die weet vaak niet waar hij of zij precies naartoe werkt. Begin daarom altijd met het einde voor ogen: wat moet er aan het eind van het proces gebeurd zijn, welk eindproduct moet er geleverd worden en wanneer? Van daaruit kun je terug redeneren en **mijlpalen** vastleggen voor het samenwerkingstraject. Die mijlpalen zorgen dat steeds duidelijk is waar men staat in het proces, en wat men nog kan verwachten. Het helpt ook om deze mijlpalen te visualiseren.

Mijlpalen helpen ook **tempo** te houden in een proces en bieden **samenhang** tussen de verschillende stappen. Er wordt niet alleen een losse bijeenkomst georganiseerd, maar er wordt een serie stappen gezet om samen een doel te bereiken. Dat maakt het voor Rotterdammers ook makkelijker om de motivatie erin te houden. Want in hun beleving duren samenwerkingstrajecten vaak héééél lang.

Het loopt altijd anders

Omdat de gemeente bij steeds meer maatschappelijke opgaven slechts één van de partijen is, past het planmatig werken niet altijd goed meer. Het samenwerken vraagt om andere processen en ruimte om aan te sluiten op wat er in de stad speelt. Een meer organisch samenspel waarbij we al doende samen zoeken naar de meest passende vorm en betrokkenheid. Laat je verrassen en beweeg mee! Vanuit het interne [Ontwikkeltraject Procesmanagement](#) wordt je een aantal manieren geboden om dat meebewegen vorm te geven.

Dit is het moment!

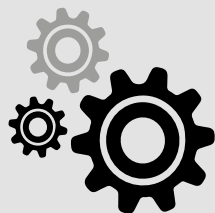
Een succesvol samenwerkingstraject kent vaak een bepaalde urgentie. Een probleem moet nú aangepakt worden of er dient zich nú een kans aan die we moeten grijpen. Die urgentie vergroot de kans dat mensen aanhaken. Ze willen immers de boot niet missen. Je kunt de urgentie en de betrokkenheid bij een bepaald probleem vergroten, door de impact van het probleem goed zichtbaar te maken.

Tegelijkertijd wordt timing vaak aangegrepen als **reden** om de samenwerking niet op te zoeken. Want het lijkt wel nooit het juiste moment te zijn. Er moet eerst nog onderzoek gedaan worden naar het probleem. Of men 'is er nog niet klaar voor'. Het perfecte moment bestaat niet. Dit is het moment!





Hoe ga je samenwerken?



Er zijn inmiddels al allerlei suggesties gedaan over hoe je de samenwerking met de stad kunt aanpakken. We voegen er nog een aantal toe die handig kunnen zijn:

- A. **De Interactie-Index:** om te bedenken hoe ver je in het samenwerken wilt of kunt gaan.
- B. **Gebiedsgericht en Rotterdammergericht werken:** om te zorgen dat je een balans houdt tussen de leef- en systeemwereld.
- C. **De PARTY-cipatie principes:** om te zorgen dat mensen het leuk (blijven) vinden om met je samen te werken.

 **Spelletjesbibliotheek**

 **Training concern accountmanagement**

A Interactie-Index

Hoe ver willen en kunnen we met elkaar meedenken, meedoen, meebeslissen en verantwoorde-lijkheden delen? Wat doen we samen en wat niet? De interactie-index helpt bij het bepalen van de mate van interactie en beïnvloeding. De uitdaging is om steeds verder te komen, grotere stappen te zetten op weg naar gelijkwaardige samenwerking. Je kunt de interactie-index zien als een alternatief voor de klassieke participatieladder of de overheidsparticipatietrap.

In de interactie-index staat het perspectief van de initiatiefnemer van de samenwerking centraal. Ongeacht of dit iemand van de gemeente is (burgerparticipatie) of iemand uit de stad (overheidsparticipatie).

- **gezamenlijk bestuur** | Alle betrokkenen – Rotterdammers, professionals en gemeente – dragen samen verantwoordelijkheid voor de koers, plannen en uitvoering. Iedereen heeft een bepalende en beslissende stem.
- **coproduceren** | In een continue dialoog tussen betrokkenen worden plannen gemaakt en uitgevoerd. Iedereen brengt kennis, kunde en netwerk in. De initiatiefnemer is eindverantwoordelijk en bewaakt het publieke belang.
- **adviseren** | De meest betrokken partijen vormen voor de initiatiefnemer een klankbord. Keuzes rond de invulling en uitvoering van het plan blijven in handen van de initiatiefnemer, die een eventuele afwijking van de advisering beargumenteerd toelicht aan de adviseurs.
- **raadplegen** | De initiatiefnemer heeft contact met alle betrokkenen en vraagt hen om hun mening of ideeën. De initiatiefnemer neemt deze voor kennisgeving mee in zijn of haar afwegingen en keuzes en deelt de uitkomst hiervan met alle betrokkenen.
- **informereren** | De initiatiefnemer houdt alle betrokkenen goed op de hoogte van het verloop

van zijn of haar traject. Er is geen ruimte voor beïnvloeding.

Zorg voor eigenaarschap

We hebben het vaak over dat we meer moeten loslaten. Vertrouwen op de stad. Maar om los te kunnen laten moet je eerst weten 'wie waar van is'. Duidelijkheid over eigenaarschap is voor alle spelers belangrijk. Zeker als er meerdere afdelingen of partners bij betrokken zijn. Wie hakt uiteindelijk de knopen door? Rotterdammers willen weten bij wie ze terecht kunnen. Bekende gezichten in de buurt, continuïteit in hun relaties met de gemeente. De mensen die in dagelijks contact staan met bewoners moeten het mandaat (in positie, geld en tijd) hebben om duidelijkheid te verschaffen en knopen door te hakken.

B Gebiedsgericht en Rotterdammergericht werken

Als iets de samenwerking met de stad verder brengt, is het wel ons vermogen om de leefwereld van de Rotterdammers als uitgangspunt te nemen, en niet onze eigen systeemwereld. In de wijk komt alles samen. Daar wordt ook zichtbaar dat we soms met tegengestelde belangen bezig zijn, die om een integrale afweging vragen. Om echt Rotterdammergericht of gebiedsgericht te kunnen werken moeten we over schuttingsheer kunnen kijken, zowel inhoudelijk als financieel. Zodat we consistent zijn in onze acties en doen wat we beloven. We beseffen dat dit niet eenvoudig is. Maar hier zit wel de crux.



C PARTY-cipatie!

Als we mensen willen verleiden om de samenwerking met elkaar op te pakken is het belangrijk dat samenwerken leuk is. Dat het effect heeft en tot een mooiere betere stad leidt. We gaan voor party-cipatie! We sluiten aan bij de energie van de stad en volgen de flow van mensen die willen. Als gemeente kunnen we dan ook leren van de manier waarop de stad energie los maakt.

*"Why have a meeting
when you can have a party?"*

Jim Diers

7Zebra's ontwikkelde hiervoor de volgende 7 party-cipatie principes:

1. Persoonlijke uitnodiging
2. Aantrekkelijke locatie
3. Lekkers
4. Dress-up
5. Doe iets
6. Verrassing
7. Zegt t voort

[Hier](#) vind je een uitgebreidere uitleg van hoe je van elke bijeenkomst een impactvol feestje kunt maken.

Gewoon doen!

We kunnen er boeken over vol schrijven, maar samenwerken met de stad is vooral een kwestie van doen. Samen ergens de schouders onder zetten. De stad mooier maken. Nieuwe wegen verkennen. En niets werkt overtuigender richting twijfelende collega's dan enthousiaste verhalen en positieve ervaringen delen. Zichtbaar maken wat die samenwerking oplevert, voor de stad en voor de organisatie.

Communicatie is de basis

Rotterdamers werken graag mee aan de ontwikkeling van de stad, maar willen dan ook dat er met een open houding naar hen geluisterd wordt. Echt weten wat er speelt en aansluiten bij wat er al gebeurt, vraagt om wezenlijke interesse in de Rotterdammer. Dus om luisteren en doorvragen. En terugkoppelen wat we met hun vragen en opmerkingen doen, ook als er niet zoveel nieuws te melden is.

Als we met onze plannen op de Rotterdammer afstappen, is het van belang dat we uitleggen wat dit voor hen in de praktijk betekent. Duidelijke en vindbare informatie bieden en ons inleven zijn daarbij onmisbare randvoorwaarden. Ook de initiatiefnemer wil weten waar hij of zij aan toe is. Wees daarom helder in je boodschap, ook (of misschien wel juist) als je nee moet verkopen. Die duidelijkheid maakt ons een betrouwbare samenwerkingspartner.





Hoe **weeg** je de samenwerking?



In samenwerkings-/participatieprocessen komen uiteenlopende belangen en standpunten op tafel, die we wegen en in balans brengen. Voor een helder proces helpt het om aan het begin te benoemen op welke manier alle inbreng wordt gewogen en hoe de keuzes worden gemaakt.

Belangrijk is om (samen met de betrokkenen) afspraken te maken over:

1. Het verzamelen van alle afwegingen
2. Het wegen van alle inbreng
3. Het toetsen van het participatieproces

“Wil je gelijk of wil je geluk?”

 **NLP: een introductie**

1 Verzamelen van alle afwegingen

‘Een krachtige argumentatie is belangrijker dan je eigen gelijk.’ Tegelijk is het binnen de gemeente lastig om integraal belangen te wegen, omdat de gemeentelijke structuur hier niet op ingericht lijkt. De tafel waarop alle belangrijke afwegingen verzameld worden ontbreekt. Wie het ophalen van alle afwegingen (argumenten en gevoelens) open en transparant organiseert, slaagt hier beter in. Uitgangspunt is om alle argumenten op tafel te krijgen. En actief op zoek te gaan naar bijvoorbeeld minderheidsstandpunten.

2 Wegen van de inbreng

Transparantie in het besluitvormingsproces krijg je door:

- Helder te zijn over de punten waarop je toetst.
- Helder te zijn over de spelregels voor de dialoog. Bijvoorbeeld als je het niet eens bent, kom je met een alternatief of stel niet meteen kaders.
- Te redeneren vanuit de maatschappelijke opgave of gemeenschappelijke ambitie die partijen delen.
- Ruimte te nemen voor suddertijd in het proces. Tijd die je gebruikt om je te verplaatsen in ieders positie en zoveel mogelijk input op te halen.
- Tussentijds momenten te nemen voor reflectie en evaluatie.

Beargumenteerd ‘nee’ zeggen

Bij alle vormen van samenwerking en participatie is het uitgangspunt dat de gemeente naar ieders wensen en zorgen luistert en daar vervolgens rekening mee houdt. Het is een misverstand te denken dat participatie betekent iemand a priori zijn zin te geven. ‘Nee’ is namelijk ook een antwoord. De verwachtingen en spelregels moeten wel vanaf de start van het gesprek of het participatietraject duidelijk zijn voor de initiatiefnemers en andere gesprekpartners.

3 Het toetsen van het participatieproces

Als je aan het begin van een proces heldere afspraken maakt over rolverdeling en wijze van participatie, kun je op basis daarvan achteraf toetsen hoe democratisch het proces eigenlijk is. Belangrijke criteria voor het toetsen van een proces zijn: openheid en toegankelijkheid van het proces, bijdragen aan waardencreatie, beïnvloedingsruimte en mate van toepassing hoor en wederhoor. Je kunt ook de kwaliteit van het proces toetsen. Bijvoorbeeld door deelnemers te vragen of ze voldoende inbreng hebben gehad. En door initiatiefnemers te laten vertellen hoe zij het proces hebben georganiseerd.



Samenwerken met de stad

Hoe doe jij dat?



Remmert Koch, Beheerder Gebied bij Cluster Stadsbeheer

Samenwerken met bewoners in de buitenruimte van Delfshaven

Bij een bijeenkomst van het "Gesprek met de Stad" werd me weer duidelijk waarom het zo belangrijk is om serieus met participatie om te gaan. De toon over de gemeente was behoorlijk negatief toen het gesprek over participatie ging. Maar er waren ook participanten uit Delfshaven waar we goed mee samenwerken die daar toch een andere kijk op hadden. Belangrijk is dat ze zich gehoord voelen. Betrokkenheid bij de buitenruimte leeft en initiatiefnemers willen graag aan de slag.

Soms met wensen waar vooral de gemeente mee aan de slag zou moeten, maar vaak ook met het idee om zelf

handen uit de mouwen te steken. De vraag is dan altijd hoe realistisch die ideeën zijn en of ze passen bij plannen of beleid van de gemeente. Daarop is het antwoord vaak niet direct te geven en is het voor collega's een moeilijke stap om door te pakken. Het is geen onwil maar vaak zie je dan dat ideeën stranden.

Het niet laten stranden van ideeën is ook wel vaak een zaak van lange adem, de organisatie goed kennen, technisch inlevingsvermogen hebben waardoor je ideeën kan vertalen naar reële kansen en goede uitleg geven waar je staat in processen. Dit laatste is best lastig omdat participanten vaak op korte termijn resultaat willen zien. Leuk is het dan om in de praktijk stappen te kunnen nemen: ga met ze naar buiten, doe een gezamenlijke actie of ga het plan buiten uitwerken. Als de participanten merken dat je tijd aan ze besteed en dat je ze extra waarde mee kan geven heb je ze vaak al voor je gewonnen.

Dan komt het echte spel. Hoe pas je de ideeën in bestaande plannen en beleid en hoe betrek je collega's binnen stadsbeheer. Niet alleen collega's binnen het eigen cluster, maar vaak ook collega's van andere clusters. Daar speelt soms geluk in mee, maar ook het voorbereidende werk om uiteindelijk de vraag goed te kunnen plaatsen.

Bij de Parels in Het Park was realisatie eigenlijk niet zo moeilijk. Het idee was bespeelbare kunst. We hadden een projectmanager en in het beleid was er ruimte en geld voor natuurlijk spelen. Wel hebben we samen met Stadsontwikkeling dit idee omgevormd naar 'natuurlijke aanleiding tot spelen' om zo de bespeelbare kunst ingepast te krijgen binnen natuurlijk spelen. Bij dit spel zijn de participanten betrokken en er is een kunstenaar aangetrokken. De wilde ideeën die ontstonden moesten gekanaliseerd worden. Door kennis in te brengen van techniek, maar ook van ruimtelijk positioneren en zelfs mee te denken over de kunstvorm zijn we tot de uiteindelijke parelketting en schelp gekomen. Door dit met collega's bij Stadsbeheer uit te werken en als speelobject te laten certificeren kwamen alle lijnen bij elkaar en hebben we een bespeelbare kunstvorm neer kunnen leggen met een minimaal onderhoud. En bovenal, naar tevredenheid van alle partijen.



Beren op de weg!

Ondanks de wil om samen te werken in en met de stad, kunnen er allerlei redenen zijn om de stap naar samenwerking – nog – niet te zetten. De spreekwoordelijke beren op de weg, die ons ervan weerhouden om de samenwerking aan te gaan. Voor de gemeente hebben we de Rotterdamse beren op een rij gezet en strategieën bedacht om ze te verjagen. Het boek [De regels en de rek](#) van Boukje Keijzer vormt de basis voor methoden, ervaringen, inzichten en verjaagstrategieën.

Politiek

Het is/voelt niet goed!

Ongelijkheid



Continuïteit



Kwaliteit



Risico's en aansprakelijkheid

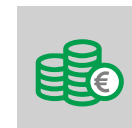


Organisatie
Het kan/mag niet!

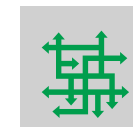
Wet- en regelgeving



Geld



Complexiteit/verkokering



Mandaat/zeggenschap



(Prio)ritijd



Onbekendheid



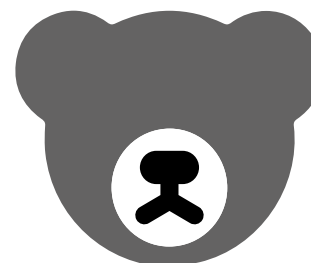
Angst voor contact



Draagvlak



Cultuur



Structuur

Individu

Ik wil/ken/kan/mag het niet!



Individuele beren en structuur- en cultuur-beren

In algemene zin kun je zeggen dat de beren op de weg niet zozeer praktische of fysieke obstakels zijn die de samenwerking onmogelijk maken. Het zijn eerder gedachten of angsten in de hoofden van onszelf of onze collega's. Dat maakt ze niet minder relevant. Juist door ze serieus te nemen kunnen beren op de weg verjaagd worden of onschadelijk gemaakt.

In Rotterdam ervaren collega's drie soorten beren op de weg: persoonlijke beren die op individueel niveau spelen, en structuur-beren en cultuur-beren die op organisatieniveau spelen. De beren hangen onderling allemaal samen en zijn daarmee moeilijk in een hokje te plaatsen.

- De **individuele beren** gaan voor een belangrijk deel over [onbekendheid](#). Medewerkers vinden het dan lastig om de samenwerking in te vullen en hebben behoefte aan concrete tips over hoe je de samenwerking met de stad moet aanpakken. Daarnaast ontbreekt het medewerkers vaak aan de mogelijkheden om samen te werken, omdat ze er te weinig [piori\(tijd\)](#) of [man-daar/zeggenschap](#) voor hebben. Ook vindt men het vaak gewoon spannend om de samenwerking aan te gaan. Er is een soort [angst voor contact](#) met bewoners, ondernemers en maatschappelijke partners, omdat men bang is de verwachtingen niet te kunnen waarmaken.

Dit Kompas biedt medewerkers praktische handvatten om meer grip te krijgen op [HOE](#) ze de samenwerking vorm kunnen geven. Daarnaast kan vanuit concrete casuïstiek geoefend worden met nieuw gedrag, met inspirerende verhalen van collega's als voorbeeld. Leidinggevenden spelen een belangrijke rol bij het creëren van meer ruimte voor medewerkers om de samenwerking op te zoeken. Als voorbeeld, als mogelijk-maker en als steun in de rug. En door hier via de P&O cyclus ook actief op te sturen.

- De **structuur-beren** raken aan de manier waarop dingen binnen de gemeente Rotterdam georganiseerd zijn. Zoals de [complexiteit/verkokering](#) van de organisatie, de manier waarop [geld en verantwoording](#) geregeld zijn en de [wet- en regelgeving](#) waar we mee te maken hebben.

Deze beren bieden diverse aanknopingspunten om meer ruimte te creëren voor de samenwerking met de stad, gewoon door dingen anders te organiseren. Door te sturen op integrale samenwerking, door uit te gaan van vertrouwen en eigen verantwoordelijkheid en door kritisch te kijken naar interne regels en procedures.

- De **cultuur-beren** zijn moeilijker te vangen. Ze zijn vaak minder grijpbaar omdat het over zaken gaat die niet zwart of wit zijn, maar een breed grijs gebied kennen. Wat verstaan we onder [kwaliteit](#), [draagvlak](#) en [ongelijkheid](#)? Hoe dragen we zorg voor [continuïteit](#)? Hoe willen we omgaan met [risico's en aansprakelijkheid](#)?

Deze beren vragen vooral om een goed gesprek met elkaar en vaak ook om politieke afwegingen. Het gaat om het steeds opnieuw bespreekbaar maken van hoe we als organisatie om willen gaan met bepaalde dilemma's. En daar samen met de stad antwoorden op formuleren.

Op berenjacht

Bij het bepalen van effectieve verjaagstrategieën kun je jezelf een aantal vragen stellen:

- **Waar bevindt deze beer zich?** Is het vooral een individuele beperking of iets wat in de organisatie zit? En is het dan vooral een kwestie van cultuur of van structuur?
- **Wiens probleem is dit?** Wie heeft er het meeste last van, maar ook wie is het beste in staat om deze beer te verjagen?

Deze vragen maken inzichtelijk wie de mouwen moet opstropen om de beer te verjagen. De verjaagstrategieën zijn erop gericht om de kans dat de beer de kop opsteekt te verkleinen en de impact ervan minder groot of negatief te laten zijn.

Sabotage – de onderstroom

Uit verschillende theorieën blijkt dat als beren niet serieus worden genomen en de mensen die ze opwerpen niet worden gehoord, ze saboterend gedrag kunnen gaan vertonen. Van zogenaamde grapjes en vliegen afvangen tot het achterhouden van informatie, vertragingstactieken of ronduit boycotten van plannen. Vertrouwen is dan ver te zoeken en de samenwerking zal weinig succesvol zijn. Neem beren daarom altijd serieus!

Als je meer wilt weten over sabotage en hoe ermee om te gaan, lees je het boek Deep Democracy van Jitske Kramer van de [Academie voor Organisatiecultuur](#).





Beren op de weg: Continuïteit

Onzekerheid over de continuïteit van projecten of initiatieven en hun bemensing wordt vaak als reden genoemd om niet aan de samenwerking te (durven) beginnen. Er zijn immers geen zekerheden voor de langere termijn. Initiatieven zijn er niet altijd voor de eeuwigheid, maar dat hoeft niet erg te zijn. Door je zorgen hierover te delen, kun er vooraf afspraken over maken. Want voor het overbruggen van tijd en wisseling van mensen zijn slimme oplossingen te bedenken. Als er nu iets moois wordt neergezet, kan dat in de toekomst ook door anderen of in een andere vorm verder worden gebracht.

Tips om beren te verjagen

- Deel je zorgen over continuïteit. Maak samen een exit-plan: Wat als het ophoudt, hoe gaan we daar mee om?
- Bedenk welke termijn minimaal (of juist maximaal) gegarandeerd moet zijn. Maak daar afspraken over.
- Zorg voor flexibele installaties, die zonder al te hoge kosten weer weggehaald kunnen worden.
- Accepteer dat initiatieven soms weer verdwijnen. Geniet ervan zolang het duurt.
- Heb vertrouwen in de veerkracht van een wijk of community. De energie komt vaak weer terug, alleen in een andere vorm.
- Vraag mensen om zelf hun opvolgers te werven en in te werken.
- Leg politiek bepaalde ankers vast, zodat die over een collegeperiode heen houvast bieden.
- Zorg voor een warme overdracht als je een project of bepaalde relaties overdraagt.

Straks zit er weer een ander college/raad die het niet ziet zitten.

Ik heb vertrouwen in deze mensen, maar niet in hun opvolgers.

We maken nooit iets af.

Straks is de energie weggezakt en gebeurt er niks meer.

De start is mooi, maar voor het beheer is niks geregeld.

Straks woont de initiatiefnemer daar niet meer.

Als we dat doen, zitten we er tot Sint Juttemis aan vast.

We hebben geen garanties voor de langere termijn.

We rennen steeds weer achter een nieuwe hype aan.



Er is geen urgentie.

Mensen denken alleen maar vanuit hun eigen belang.

Deze groep is niet representatief.

Straks rent er alsnog iemand naar de raad om z'n zin te krijgen.

De ene mening weegt zwaarder dan de andere mening.

Draagvlak kun je niet meten.

Niet iedereen is erbij betrokken.

De voor- en tegenstanders worden het nooit eens.

Het zijn weer alleen de usual suspects die meedoen.

Beren op de weg:

Draagvlak

Gebrek aan draagvlak of representativiteit wordt vaak aangevoerd als reden om zich terughoudend op te stellen. Terwijl dat geen belemmering hoeft te zijn. Er zijn genoeg manieren om deze goed te organiseren. Door het einddoel en alle belanghebbenden steeds goed voor ogen te houden, blijf je alert op het waarborgen van het draagvlak en de representativiteit. Door initiatiefnemers ook zelf medeverantwoordelijk maken voor het organiseren van draagvlak en representativiteit, kun je dit nog verder versterken.

Tips om beren te verjagen

- Accepteer dat vrijwel geen enkel proces representatief is.
- Maak initiatiefnemers zelf verantwoordelijk om er anderen bij te betrekken.
- Maak duidelijk wat voor representativiteit je verwacht: vertegenwoordigend, voor- en tegenstanders etc.
- Benut ook sociale media voor metingen van draagvlak.
- Bedenk hoe je in je proces eventuele scheve vertegenwoordiging kunt compenseren.
- Ga gericht op bezoek bij ontbrekende doelgroepen/belangenhouders.
- Maak afspraken met de raad over hoe hij omgaat met partijen die wel en niet een rol in het proces hebben gehad.



We kunnen de risico's niet goed inschatten.

Barbertje moet hangen: het altijd iemands schuld.

Er is onvoldoende politieke moed om het anders te doen.

Veiligheid gaat boven alles.

Voor je het weet worden we aansprakelijk gesteld.

De gemeente blijft verantwoordelijk als er iets misgaat.

Wat als het misgaat?!

Beren op de weg:

Risico's en Aansprakelijkheid

Nederland heeft een risicomijdende cultuur waarin al snel de schuldvraag wordt gesteld als er iets misgaat. Ambtenaren proberen de risico's zo goed mogelijk in te schatten en dekken deze vaak al af voordat ze deze aan bestuurders voorleggen. Veiligheid gaat boven alles, maar wie bepaalt eigenlijk wat veilig is? Risico's zijn er altijd, maar er zijn verschillende manieren om hiermee om te gaan. Juist door de ingeschatte risico's helder en concreet te maken en je zorgen hierover te delen, creëer je wederzijds begrip. Dit zorgt vaak voor creatieve oplossingen die recht doen aan die zorgen.

Tips om beren te verjagen

- Ontleed het risico: hoe groot is de kans dat het gebeurt en hoe erg is dat?
- Maak expliciet waar men bang voor is. Hoe concreter hoe beter. Dat ontzenuwt vage angsten.
- Bepaal gezamenlijk wat men onder veiligheid verstaat. Misschien is men bereid om bepaalde risico's wel te lopen.
- Ga ervan uit dat er iets mis zal gaan en meldt dat vooraf. We weten alleen nog niet wat.
- Leg politiek vast dat er risico's aan vastzitten en hoe daarmee omgegaan wordt.
- Aansprakelijkheid is te verleggen door hier andere afspraken over te maken.
- Deel je angsten. Wederzijds begrip over risico's zorgt vaak voor creatieve oplossingen die recht doen aan die angsten.
- Leg de risico's voor aan bestuurders en laat hen zelf de afweging maken of ze het risico willen lopen.
- Heb moed! Verandering vraagt om het lef om in het diepe te springen.



Dat is niet uit te leggen. Dat lijkt op willekeur.

Gelijke monniken, gelijke kappen.

De ene ambtenaar is de andere niet.

Hier kan dat wel, maar daar niet.

Situaties zijn nooit gelijk.

Daar beginnen we niet aan.

Dat schept een precedent!

Niet iedereen beschikt over dezelfde uitgangspositie/informatie.

Dat is oneerlijk.

Beren op de weg:

Ongelijkheid

Het gelijkheidsprincipe wordt in Nederland heel belangrijk gevonden. Het ene initiatief is echter het andere niet. Zo komen we in een spagaat terecht van maatwerk willen leveren als faciliterende overheid en tegelijkertijd een betrouwbare rechtmatige overheid zijn. Door open en transparant te zijn en steeds duidelijke afwegingskaders te communiceren, kan het waarom van keuzes toch inzichtelijk en begrijpelijk worden gemaakt.

Tips om beren te verjagen

- Gelijke behandeling gaat uit van gelijke gevallen, maar geen enkel initiatief is gelijk.
- Wees transparant over wat je wel en niet toestaat. Dat voorkomt willekeur.
- Leg bestuurders zelf de keuze voor om af te wijken.
- Maak duidelijk waarin de ene situatie verschilt van de andere situatie.
- Zorg voor uitwisseling tussen collega's over handelingen/beslissingen.
- Leg uit waarom er sprake is van een (eenmalige) uitzondering.
- Benut vaker de discretionaire bevoegdheid van collegeleden om beredeneerd af te wijken van regels.
- Ongelijkheid is een feit bij initiatieven. Laat het je niet weerhouden om mooie dingen te laten ontstaan.



Ik ben niet de juiste persoon hiervoor.

Dat durft de wethouder niet aan.

We wachten af tot men ergens anders het wiel heeft uitgevonden.

We hoeven niet voorop te lopen.

We kunnen niet zomaar in het diepe springen.

Ik heb deze werkvorm nog nooit gebruikt.

We weten niet hoe het zich gaat ontwikkelen.

We weten niet wat de risico's zijn.

Zijn er al voorbeelden van?

Dit is zo nieuw, hier is nog geen regel voor.

Ik weet niet waar ik moet beginnen.

Beren op de weg: Onbekendheid

De gemeente Rotterdam experimenteert en vernieuwt. Innovatie betekent dat er nieuw terrein verkend wordt, waar nog geen regels voor zijn. Dat betekent niet dat we blind in het diepe hoeven te springen. Juist door stap voor stap en systematisch te werk te gaan, kun je grip houden in onbekende situaties.

Tips om beren te verjagen

- Ontleed wat je al wel weet en wat je niet weet. Dat ontzenuwt vaagheden.
- Benoem over welke dingen je als eerste duidelijkheid wilt hebben.
- Probeer stap voor stap te werken, zodat er bij elke volgende stap meer ervaring en houvast is.
- Zorg voor momenten in het proces waarop je bij kunt sturen en benoem wie daarover beslissen. Richt bijvoorbeeld een commissie voor ongeregelde zaken in.
- Geef het project een experimenteer- of pilotstatus, met evaluatiemomenten.
- Maak expliciet, ook politiek, dat je dingen wilt leren gedurende het proces. Of dat je wel voorop wilt lopen.
- Maak zichtbaar wat elke sprong in het diepe heeft opgeleverd. Dat vergroot het vertrouwen om nog een sprong te wagen.
- Zorg voor een goed introductieprogramma voor nieuwe medewerkers.
- Ga aan de slag met een hands-on integraal Eerste Hulp Bij Samenwerking team, dat collega's kan adviseren en verder kan helpen (zonder het over te nemen).
- Blijf communiceren over wat wel en niet bekend is, zodat onduidelijkheden of tegenstrijdigheden snel ontzenuwd kunnen worden.
- Leg een database aan met goede voorbeelden. Ter inspiratie voor anderen.
- Hanteer af en toe de Jammers-methode: loop eens mee met een collega of initiatiefnemer om de andere kant van de medaille te ervaren.



Ik mag daar geen beslissing over nemen.

Namens wie spreek ik? Wie is mijn achterban?

Als ik dat doe, word ik op m'n vingers getikt.

Daar ga ik niet over.

Ik heb daar de positie niet voor.

Uiteindelijk beslist te raad.

Van het kastje naar de muur.

Iedereen adviseert alleen maar, maar niemand hakt knopen door.

Beren op de weg:

Mandaat/Zeggenschap

Samen de stad maken, vraagt om een andere manier van werken: van buiten naar binnen en Rotterdammergericht. Dit betekent maatwerk leveren, met gevoel voor wat kan, past en moet in een specifieke situatie. Dit vraagt om situationeel handelen en om medewerkers die verantwoordelijkheid kunnen en durven nemen. En om leidinggevers die hun medewerkers daartoe de ruimte bieden, stimuleren en ondersteunen. Want deze beer gaat vooral om de angst om iets fout te doen. Een opmerking als 'daar ben ik niet van' of 'daar ga ik niet over' is dan al snel gemaakt. Fouten maken mag, als we er maar van leren!

Tips om beren te verjagen

- Vertrouw op je eigen oordeel en integriteit. En doe gewoon soms iets wat buiten je mandaat ligt.
- Zorg dat fouten maken écht mag. Want zonder fouten maken leren we niets. Vraag mensen ernaar tijdens hun functioneringsgesprek.
- Beloon lef. Zet mensen die eigen keuzes durven maken om een probleem op te lossen in het zonnetje.
- Zorg dat er altijd iemand van is. Maak op basis van concrete casuïstiek duidelijk bij wie de bal hoort te liggen en wie de handschoen op moet pakken.
- Zorg dat degene bij wie een initiatief binnenkomt verantwoordelijk is voor warme doorgeleiding naar collega's als hij of zij het vraagstuk zelf niet kan oplossen.
- Weet wat je collega's wel en niet te bieden hebben. En ga allianties aan met mensen die je nodig hebt.
- Ga rondneuzen, netwerken, scharrelen buiten de deur.
- Stuur op vergroting van het interne en externe netwerk. Stel in functioneringsgesprekken de vraag: "welke nieuwe mensen heb jij de afgelopen periode leren kennen?"



Samenwerken met de stad

Hoe doe jij dat?

Wendy Kosten, Cluster Werk en Inkomen,
afdeling PreMatching

Over denken in mogelijkheden

Onderstaand bericht ontving ik laatst in mijn mailbox. Natuurlijk kun je zeggen dat de kortste weg naar werk bij deze mevrouw ook zou liggen bij bijvoorbeeld schoonmaak of productie en niet bij het nog een aantal maanden volgen van een opleiding. Echter, na gesprekken bleek dat de opleiding vergoed werd door haar pleegouders en haar motivatie, inzet en wilskracht dermate hoog was dat uitstroom verzekerd was. Met haar huidige kwalificaties was zij waarschijnlijk niet aangenomen als schoonmaker of productiemedewerker en dit zou haar motivatie tekort doen.

Met dit gegeven ben ik met haar meerdere gesprekken aangegaan en heb duidelijke afspraken kunnen maken. Regelmatig hadden wij contact en mevrouw bleef gemotiveerd om haar opleiding succesvol af te ronden. Voornamelijk de focus op kwaliteiten, mogelijkheden en langdurige uitstroom hebben ertoe geleid dat mevrouw nu afgestudeerd is als advocaat en uitgestroomd is uit de uitkering. Dit zijn de pareltjes waar je het mede voor doet!

Nog regelmatig denk ik aan het moment dat ik deze mail kreeg. Dit is voor mij zo sprekend waarom ik dit werk met zo veel plezier doe. Ik haal er keer op keer energie uit. Vooral haar stralende lach op de foto die ze bijgevoegde en het feit dat zij, met een klein steuntje van mij, nu een mooie toekomst tegemoet gaat. Super!

Lieve Wendy,
Hierbij wil ik je bedanken voor het vertrouwen dat je in mij hebt gesteld en de kans die je mij hebt gegeven. Woorden schieten tekort.
Ik heb nu een baan bij een zorginstelling en ga ook bij een Penitiaire Inrichting werken. Zoals je op de foto (zie bijlage) kan zien heb ik m'n bul!
Ik ben op 1 maart officieel afgestudeerd en heb afgelopen vrijdag de buluitreiking gehad.
Nogmaals bedankt.
Heb je ooit juridisch advies nodig.
Ik sta bij je in het krijt, dus.....

Fijne dag! M.v.g. Mr. Denise





Ik wil objectief blijven.

Wat moet ik tegen ze zeggen?

Het zijn rupsjes nooit genoeg. Ze willen altijd meer.

Er is veel wantrouwen over en weer.

Ik wil afstand bewaren.

Ik heb geen zin in agressie.

Ik wil geen slapende honden wakker maken.

Ik wil geen verwachtingen scheppen.

Ik ga toch niet mijn eigen tegengeluid faciliteren!

De kloof tussen overheid en burgers ga ik niet oplossen.

Als ik met ze ga praten moet ik ook iets doen met wat

ze zeggen. En daar heb ik geen tijd/geld/mandaat voor.

Beren op de weg:

Angst voor contact

De angst om verwachtingen te scheppen die we niet kunnen waarmaken, maakt ons soms terughoudend in het aangaan van contact. Dikwijls denken we 'als ik het contact aanga, dan ben ik er ook van, maar ik weet niet of ik er ook iets mee kan. Dus zolang ik het gesprek niet aanga, hoef ik ook geen mensen teleur te stellen.' Maar zo krijgen we ook geen inzicht in de daadwerkelijke vraag of behoefte. Juist door met een open houding goed te luisteren, kun je verwachtingen gezamenlijk managen.

Tips om beren te verjagen

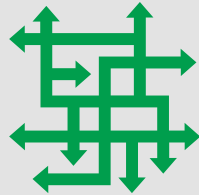
- Ga eens zonder plan of verhaal de stad in. En luister echt. Dat wordt zeer gewaardeerd.
- Achter elke boze burger schuilt een zeer betrokken persoon. Vaak is de boosheid over wat er niet goed gaat makkelijk om te buigen naar energie om te zorgen dat het wel goed gaat.
- Leg helder uit wat je wel en niet te bieden hebt. Mensen hebben liever een duidelijk 'nee' dan vage beloftes die niet waargemaakt worden.
- Laat bewoners/partijen met elkaar praten en elkaar overtuigen. Je hoeft er als gemeente niet altijd tussen te zitten.
- Maak angsten duidelijk. Geef aan dat je iets moeilijk of eng vindt. Mensen waarderen eerlijkheid en beseffen lang niet altijd welk effect hun gedrag heeft op anderen.



Conflicthantering



Attente ambtenaar



Ik zie door de bomen het bos niet meer.

Hier zijn zoveel partijen/afdelingen bij betrokken.

Beleid en uitvoering zijn twee heel verschillende dingen.

Dat is slechts het topje van de ijsberg.

Alles hangt met alles samen.

Dit is een heel complex dossier.

De keten is totaal versnipperd.

We missen het totaalplaatje.

De stad is in de praktijk leidend ipv het gebied of de burger.

In welk kader past dit?

Territoriumdrift.

Iedereen denkt alleen maar vanuit zijn eigen koker.

Beren op de weg:

Complexiteit/Verkokering

Bewoners en ondernemers vinden het vaak moeilijk om binnen de complexiteit van een grote organisatie als de gemeente Rotterdam hun weg te vinden. En dat is begrijpelijk, want zelf hebben we ook niet altijd het complete overzicht van wie bij welk onderwerp betrokken is, waardoor het lastig is elkaar te vinden en de Rotterdammer verder te helpen. Soms lijkt het wel alsof de mensen van buiten verantwoordelijk zijn om de mensen binnen de gemeente samen te brengen. Zij missen een vast aanspreekpunt. Om integrale samenwerking te kunnen faciliteren, moeten we manieren vinden om over onze eigen schuttingen heen te kijken. En die zijn er genoeg. Beter samenwerken met de stad, vraagt om beter samenwerken met elkaar!

Tips om beren te verjagen

- Kokers en clusters zullen er altijd zijn, hoe je het ook indeelt. Zorg dat je werkwijzen creëert om dwars door kokers heen te acteren.
- De concerndirectie, de college en de gemeenteraad zijn organen waar integrale afwegingen gemaakt worden. Zorg dat dit ook lager in de organisatie gebeurt.
- Creëer tafels voor integrale afwegingen en leer van de tafels die al zo zijn ingericht, zoals de sociale wijkteams.
- Maak een tafelkleed voor integrale afwegingen en neem dit steeds mee. Nodig mensen vanuit verschillende organisatieonderdelen uit om zich rond de tafel te scharen.
- Het proces van afwegingen is misschien nog wel belangrijker dan de uitkomst van de afwegingen. Het zorgt immers voor wederzijds begrip.
- Stel jezelf de vraag: Wil je gelijk of wil je geluk?
- Zorg voor verbindende ambassadeurs die clusteroverstijgend denken en werken en laat hen het goede voorbeeld geven.



Het gaat hier om complexe zaken.

Dat kun je niet aan leken overlaten.

Leken kunnen nooit de kwaliteit bieden van een expert.

Waar hebben wij dan voor geleerd?

Wij hebben de kwaliteit in huis.

Daar moet je een opleiding voor hebben.

Straks denken ze dat ze alles kunnen.

Kwaliteit staat voorop!

Wij bepalen wat kwaliteit is.

Beren op de weg:

Kwaliteit

Wie bepaalt wat kwaliteit is? Is de gemeente de enige die expertise in huis heeft? En is die expertise altijd het enige uitgangspunt? Mensen kunnen meer dan je denkt. Bewoners die wij als leken zien, zijn in hun dagelijks leven vaak experts op hun eigen vakgebied. Zij maken de stad, dus maak gebruik van die kwaliteiten en zet de aanvullende expertise van ambtenaren in ten dienste van initiatiefnemers.

Tips om beren te verjagen

- Maak expertise inzichtelijk: talenten, opleidingen, ambachten van betrokkenen.
- Bewoners beseffen vaak heel goed wat ze niet weten; schakel voor ontbrekende kennis anderen in.
- Zet expertise van ambtenaren in ten dienste van initiatiefnemers.
- Geef zoveel mogelijk beschikbare informatie mee: voorkom een kennisachterstand.
- Presenteer informatie op een begrijpelijke manier, zodat ook leken snappen waar het over gaat.
- Ervaringsdeskundigheid en betrokkenheid zijn soms waardevoller in een proces dan kennis die men uit boeken of tijdens een opleiding opdoet.
- Relativeer je eigen expertise. Niemand weet alles.



De planning staat vast.

Dit is niet het juiste moment (timing).

We moeten eerst nog onderzoek doen.

Daar heb ik geen tijd voor.

Dat past niet in mijn taakomschrijving.

Er staat een deadline voor.

Ik krijg m'n gewone werk niet eens af.

Als ik het zelf doe gaat het sneller.

Ik werk niet 's avonds of in het weekend.

Van uitstel komt afstel.

Wat levert al die extra tijd en energie mij op?

Het proces duurt te lang. Dan haakt iedereen af.

Beren op de weg: (Priori)Tijd

De gemeente Rotterdam heeft de ambitie om meer en beter samen te werken met de stad. Toch wordt interactie met bewoners nog vaak ervaren als een bijkomende taak. In taak- of projectomschrijvingen is er vaak geen tijd voor ingeruimd. Medewerkers voelen de spagaat: enerzijds de druk om deadlines te halen en resultaat op te leveren en anderzijds het belang om tijd te nemen voor interactie en samenwerking. Terwijl een goede interactie vanaf de start, juist veel tijd kan opleveren.

Tips om beren te verjagen

- Maak samenwerking met de stad tot een hoofdtak voor medewerkers (niet alleen voor de mensen die dagelijks contact hebben met bewoners) en ruim hier tijd voor in.
- Houdt bij planningen rekening met interactietijd.
- Zorg voor voldoende 'suddertijd' in het proces: om dingen te laten bezinken, achterbannen te raadplegen, aan een idee te wennen.
- Eis tijd om iets goed te doen of neem gewoon de tijd en laat andere taken bewust even liggen.
- Hou bij hoeveel tijd interactie daadwerkelijk kost. En vergelijk dit eens met trajecten waarin je de interactie eerst overslaat en later moet repareren wat er in die periode aan misverstanden en onenigheid ontstaat.
- Laat inspirerende leidinggevendenden vertellen hoe zij prioriteit geven aan de samenwerking met de stad. Zij geven het goede voorbeeld.
- Stuur er als leidinggevende op dat mensen voldoende tijd nemen voor interactieve trajecten. Neem dit ook op in de P&O cyclus.



Beren op de weg: Geld

Vaak is er veel enthousiasme over een initiatief, maar schieten we in een kramp als er geld mee gemoeid is. Het gaat immers om publiek geld, dat we goed moeten kunnen verantwoorden. We houden elkaar soms onnodig bezig om een budget te verantwoorden, waardoor het soms meer geld kost dan het eventuele financiële risico dat we zouden lopen bij misbruik. Bij die verantwoording beperken we ons bovendien vaak tot slechts financiële verantwoording, terwijl de maatschappelijke meerwaarde van trajecten zoveel belangrijker kan zijn. Geld is slechts een middel en geen doel op zich. Meedenkkracht of verbindingen leggen is soms net zoveel waard als budget.

Tips om beren te verjagen

- Koppel de waardering voor initiatieven (goed idee!) los van geld (gaan we aan meebetalen).
- Meedenkkracht of verbindingen leggen is soms net zoveel waard als budget.
- Maak een onderscheid tussen strooigeld (kleine bedragen zonder zware criteria of procedures) en formele grotere budgetten.
- Wees transparant over beschikbare budgetten en denk mee over alternatieve financieringsbronnen.
- Bedenk hoe je met (sociaal) ondernemers om wilt gaan. Het kunnen ook heel betrokken en goede inzetkrachten zijn.
- Probeer zoveel mogelijk reguliere budgetten in te zetten in plaats van speciale initiatievenbudgetten. Dat versterkt de inbedding in de organisatie.
- Wees creatief in het mogelijk maken van dingen zonder geld. Geld maakt niet gelukkig. Dingen voor elkaar krijgen wel.
- Maak werk van het zichtbaar maken van de maatschappelijke waarde van een traject en niet alleen de economische waarde.
- Check of je aan anderen niet strengere eisen stelt dan aan jezelf.
- Zorg dat verantwoordingseisen in verhouding staan tot de activiteit. We hoeven niet roomser te zijn dan de paus.

Het gaat om publiek geld.

Maatschappelijke meerwaarde rekenen we niet mee.

Het zijn zzp-ers, die eraan proberen te verdienen.

Dat geld is al geormerkt.

Dat hoeft geen geld te kosten.

Dat past niet binnen de budgetcriteria.

*De financiële procedure duurt zo lang, dat het probleem al is
opgelost of geëxplodeerd.*

Kwalitatieve verantwoording is niet genoeg.

We hebben geen speelgeld.

*Als we hier enthousiast op reageren, verwachten ze ook
dat we het betalen.*

Als het geen project is, is er geen geld voor.



Dat mag niet van de wet.

Dat laten de regels niet toe.

Weer een regel waar men zich achter verschuilt.

Ik moet wel de procedures volgen.

Dat is niet de bedoeling van de regel.

We volgen de letter van de wet, niet de geest.

Dat is een kwestie van interpretatie.

Daar ben ik niet toe bevoegd.

Beren op de weg:

Wet- en Regelgeving

“... tussen droom en daad staan wetten in de weg en praktische bezwaren”, zo schreef Willem Elschot zo mooi. Vaak wil men wel de samenwerking op zoeken of ruimte creëren voor initiatieven vanuit de stad, maar lijkt het niet te mogen. De regels laten het niet toe. In het boek *De regels en de rek*, beschrijft Boukje Keijzer uitgebreid dat het vaak nogal uitmaakt om welke regels het gaat. En dat er allerlei manieren zijn om de rek op te zoeken binnen de regels, zonder die regels geweld aan te doen. Waar een wil is, is een weg. Voor meer informatie, kijk op [de website van De regels en de rek](#).

Tips om beren te verjagen

- Ontleed met welke regels je precies te maken hebt. Het maakt nogal uit of het een wet is, een beleidsnota, een lokaal vastgestelde procedure of een handreiking.
- Wissel ervaringen uit over de omgang met regels. Collega's blijken verschillende soorten rek te hanteren. Wie weet breng je elkaar op ideeën.
- Bespreek met elkaar welke soorten rek wel en niet acceptabel zijn. Dat voorkomt 'shoppen' bij de meest rekkelijke collega's.
- Hou een schaduwboekhouding bij van gevallen waarin je iets anders had willen doen dan de regel voorschrijft en analyseer met elkaar de consequenties hiervan. Misschien leidt dat tot aanpassing van bepaalde regels.
- Kijk of je vaker gebruikt kunt maken van de discretionaire bevoegdheid van het college.
- Maak regels begrijpelijk, en maak duidelijk wat mensen kunnen doen om eraan te voldoen. Biedt handelingsperspectief.
- Overtreed af en toe eens bewust een regel en hou bij welke consequenties dat heeft.



Wind mee factoren

Gelukkig gaat het samenwerken met de stad in veel projecten voor de wind. Zeker als er aandacht is voor een goede voorbereiding, informatie en communicatie en mensen met een bindend vermogen. Hieronder vind je een aantal relevante tips.

Bindend vermogen

- Zorg voor een goede match tussen opgave/opdracht en capaciteiten van mensen.
- Inventariseer de gedeelde belangen en zoek gezamenlijk naar oplossingen voor problemen die mensen ervaren.
- Help bij het opbouwen van netwerkjes tussen betrokkenen met een variatie van belanghebbenden.

Beïnvloeden

Informatie en communicatie

- Sociale media zijn een goede hulp voor het delen van procesinformatie.
- Vraag mensen direct naar hun standpunt (vul niet in wat je denkt dat een ander denkt).
- Leg stakeholders een analyse van feiten in plaats van oplossingen voor.

Social media game

Goede voorbereiding

- Neem de tijd om het einde voor ogen te benoemen: Wat willen we bereiken?
- Wees transparant! Benoem de uitgangspunten voor het proces aan het begin.
- Overleg eerst intern en ga dan pas in gesprek met initiatiefnemers.
- Creëer afwisseling in het proces met momenten van verkennen van oplossingen en momenten van keuzes maken.
- Zoek slimme verbindingen met lopende programma's van de gemeente.

Doelgericht werken





Samenwerken met de stad

Hoe doe jij dat?

Liesbeth Koen, Cluster Stadsbeheer,
Projectleider Kom op naar buiten!

Integraal samenwerken in brede netwerken

Liesbeth is momenteel druk bezig met het uitvoeren van de Integrale visie Kom op naar buiten! voor het spelen, sporten, bewegen en ontmoeten in de wijken. Het heeft effect op de hele stad en raakt verschillende afdelingen van de gemeente, als Stadsontwikkeling, Stadsbeheer, Maatschappelijke Ontwikkeling en de Gebiedsorganisatie.

De naam zegt het eigenlijk al: het is een integrale visie en integraal samenwerken heeft dan ook vanaf de start centraal gestaan. Liesbeth werkt hiertoe samen met een integraal kernteam: Dit komt het project echt ten goede. Het kernteam is een integraal team en heeft dus al een breed netwerk. Zo hebben we invulling kunnen geven aan verschillende thema's en hierbij de juiste samenwerkingsrelaties kunnen opzoeken en benaderen. Niet alleen intern (binnen onze eigen gemeentelijke organisatie), maar juist ook extern (in de stad): Bij het opzetten van de visie hebben we vanuit die diverse thema's breed gekeken wie ons daarbij het beste van input en inspiratie kon voorzien.

De samenwerking met de stad is daarbij nadrukkelijk opgezocht: Tijdens themasessies hebben specifieke bewoners, zoals bootcamptrainers, vrijwilligers van het Hefpark en initiatiefnemers van Speelinjestad!, collega's uit verschillende clusters geïnformeerd en geïnspireerd en op deze manier ook zelf hun input gegeven voor de visie Kom op naar buiten! Ook het perspectief van kinderen mocht bij het opzetten van deze visie zeker niet ontbreken: Aan de hand van een zogenoemde belevingskaart hebben we de mening van kinderen opgehaald. Om kinderen te benaderen en breed te bereiken, hebben we samen gewerkt met de scholen en speeltuinen in de pilot gebieden.



Wat drijft Liesbeth persoonlijk om de samenwerking met de stad op te zoeken? Ik wil het gebruik van de stad en de openbare ruimte stimuleren. Zeker bij onderwerpen als spelen, sporten, bewegen en ontmoeten is het cruciaal dat het aansluit bij de behoefte van de bewoners, anders wordt er geen gebruik van gemaakt. Aan ons de uitdaging om de behoefte van verschillende doelgroepen inzichtelijk te krijgen en hierover het gesprek met de stad aan te gaan.

En samenwerken met de stad levert veel op: Het was fijn om frisse input te krijgen, vanuit verschillende perspectieven. Bewoners kennen onze systemen niet of minder goed, waardoor zij niet snel in belemmeringen denken maar vanuit de behoefte en het gebruik. Een goede wisselwerking tussen intern en extern is daarbij essentieel: Zodat je het gesprek over behoefte en gebruik mooi in balans hebt met wat we hebben en wat er mogelijk is.

Ons heeft het een brede visie opgeleverd, waar het kijken vanuit gebruik en de behoefte is versterkt en zo in ontwerp en projecten zal worden doorvertaald naar de buitenruimte en de programmering.

Het verder uitvoeren van de visie doen we door het ontwikkelen van deelproducten, om alle collega's te ondersteunen bij het maken van andere keuzes voor spelen, sporten, bewegen en ontmoeten in de openbare ruimte. En dit op een integrale en behoefte gerichte manier te doen.



Al doende leren

Samenwerken is een kwestie van doen en iets opsteken van opgedane ervaringen. Niet alleen als individu maar ook als organisatie. Want wat voor de een al gesneden koek is, is voor de ander vaak nog een groot raadsel. Door kennis en ervaringen uit te wisselen, kunnen we samen beter worden in samenwerking met de stad.

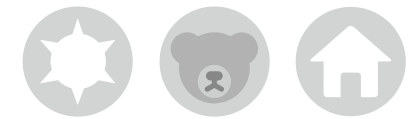
WAT we met elkaar beter willen doen, kunnen we vaak wel benoemen. Zoals meer denken in mogelijkheden (in plaats van beperkingen), beter communiceren, situationeel handelen en eigenaarschap overdragen (leren loslaten). Maar HOE we daar samen beter in worden, is nog ingewikkeld. Want iedereen leert anders. Toch zijn er wel patronen te herkennen in hoe mensen leren.

Leerstijlen van Kolb

In de organisatie werken we regelmatig met de leerstijlen van Kolb: waarbij de *doener*, de *bezinner*, de *beslisser* en de *denker* worden onderscheiden. Die leerstijlen zijn handig omdat ze helpen om leermethodes aan te laten sluiten bij ieders persoonlijke stijl. Zo leert de doener vooral door in de praktijk ervaring op te doen rondom een concreet vraagstuk, leert de bezinner door een helder leerplan op te stellen, help je de beslisser door hem of haar de relatie met het eigen werk te laten zien en de denker door beschikbare kennis gestructureerd aan te bieden.

De vier leerstijlen van Kolb





Ontwikkeltraject Procesmanagement

In de gemeente is steeds meer aandacht voor procesmanagement. Deze vorm van begeleiding sluit beter aan op het samenwerken met de stad dan klassiek project- en programmamanagement. Als overheid zijn we steeds meer van het faciliteren van en participeren in particuliere initiatieven. We gaan daarbij steeds meer uit van de vraag vanuit de stad en steeds vaker gaan we daarvoor allianties aan met partijen in de stad.

Het managen van de ontwikkeling van ideeën en initiatieven vraagt om een aanpak die veel meer gericht is op het aangaan van allianties, het organiseren van samenwerken en het benutten van kansen in de stad. Het vraagt om een meer organisch samenspel en ruimte om aan te sluiten op wat er in de stad speelt.

Om invulling te kunnen geven aan die nieuwe rol en nieuwe manier van werken, wordt vanuit het interne [Ontwikkeltraject Procesmanagement](#) samen met collega's verkend wat procesmanagement voor ons als overheid betekent. In de verschillende fases van een proces vraagt dit bepaalde competenties van de medewerkers, die in zeven leervelden verder worden verkend.

- **Ontwerpen:** Hoe ga ik dit proces vormgeven?
- **Positionering:** Welke positie/rol kies ik zelf op dit moment in het proces?
- **Opdrachtgeverschap:** Wat kan/moet ik doen om opdrachtgever(s) te binden en voldoende ruimte te krijgen?
- **Verbinding:** Wat kan/moet ik doen om partijen te binden aan de opgave en hen samen te laten werken?
- **Interne afstemming:** Wat kan/moet ik doen om de eigen organisatie aangesloten te krijgen/houden?
- **Uitvoering:** Wat kan/moet ik op dit moment doen om de geïnitieerde uitvoering succesvol te laten verlopen?
- **Interventies:** Welke handeling kan/moet ik op dit moment doen in het proces om gewenste beweging / actie te krijgen?



Dit [filmpje](#) laat je zien op welke manier een procesmanager werkt.

Samen doorontwikkelen

Samenwerken met de stad sluit als thema goed aan bij organisatie(cultuur-)ontwikkeling en HRM. Om hierin als organisatie samen te kunnen doorontwikkelen, is aandacht voor dit thema op drie plekken relevant:

- Bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers: wat voor mensen, met welke competenties, hebben we nodig voor een soepele samenwerking met de stad?
- Bij leer- en ontwikkelprogramma's die:
 - Medewerkers helpen bij het opdoen van de juiste vaardigheden en het zelfvertrouwen om de samenwerking met de stad op te zoeken (ik kan het wél). Dat kan in de vorm van trainingen, maar juist ook praktijkgericht via bijvoorbeeld coaching on the job of intervisie.
 - Leidinggevenden helpen bij het ondersteunen van hun medewerkers bij het aangaan en vormgeven van de samenwerking met de stad. Dat kan in de vorm van trainingen binnen leiderschapsprogramma's, maar ook door zelf praktijkgericht en al doende lerend het goede voorbeeld te geven.
- Bij de functionerings- en beoordelingsgesprekken met medewerkers (de gesprekscyclus): hoe sturen we op samenwerking met de stad? Bijvoorbeeld door concreet te vragen naar hoe medewerkers de samenwerking met de stad invullen, hun netwerk vergroten, integraal samenwerken met collega's, de rek in de regels opzoeken etc. En door daarbij de goede voorbeelden te erkennen en waarderen.

Sofie

Wil jij jouw vaardigheden op het gebied van samenwerken verder ontwikkelen?
Bekijk dan het [aanbod](#) op Sofie.



Uitgangspunten

voor samenwerken met de stad

Ambities om de samenwerking met de stad te versterken zijn er al langer. In 2013 stelde de gemeenteraad de [participatieleidraad](#) vast. Hierin staan vier uitgangspunten voor samenwerken met de stad opgenomen, die het vertrekpunt vormden voor dit Kompas:

- Wij doen mee in Rotterdam
- We proberen het uit in Rotterdam
- We steken er wat van op
- Het kan wel in Rotterdam

In dit Kompas proberen we deze uitgangspunten verder tot leven te brengen, door deze te vergelijken met hoe we in de praktijk samenwerken met de stad en zo de betekenis ervan praktisch zichtbaar te maken. Want het heeft alleen zin om deze uitgangspunten te hanteren als we ze onderdeel maken van ons werk. Hieronder worden de uitgangspunten uit de participatieleidraad nog eens alle vier weergegeven, aangevuld en aangescherpt met aandachtspunten om de samenwerking met de stad te verbeteren.

Wij doen mee in Rotterdam

De participatieleidraad geeft aan dat de Rotterdamse overheid meedoet met de buurt en de inwoners. Hierbij zijn we eerlijk over de beperkingen, randvoorwaarden én open eindjes zoals tijd, geld, regels en politieke besluitvorming en afweging. De mogelijkheid tot participeren is de norm en daarmee het vertrekpunt voor de werkwijze van de gemeente.

Gelijkwaardigheid en **zeggenschap** worden hierbij als belangrijke waarden gezien: want Rotterdammers hebben zeggenschap over zaken die in hun stad, buurt of straat spelen en zitten als gelijkwaardige partners aan tafel.

In de praktijk blijkt het moeilijk om iedereen mee te laten doen. Gelukkig zijn er veel enthousiaste ondernemende Rotterdammers, die regelmatig bij interactieve trajecten meepraten of die zelf initiatieven ontplooiën. We willen daarnaast ook nieuwe gezichten bereiken en betrekken. Daarvoor is een verbreding van ons blikveld/werkveld nodig: meer naar mensen toe, meer aansluiten bij wat mensen beweegt en hoe zij interactie graag vormgeven.

Daarvoor moeten we goed weten wat er allemaal speelt in de wijk en welke initiatieven er door Rotterdammers al ontplooid worden. Zodat we aansluiten bij wat er al is en we mooie initiatieven in het zonnetje kunnen zetten.

De hamvraag is natuurlijk of iedereen wel mee MOET doen. Mogen bewoners ook gewoon beslissen om zich niet in te zetten voor hun omgeving of om niet mee te denken over ontwikkelingen in hun buurt? Dat vraagt intern om een goed gesprek met elkaar.





We proberen het uit in Rotterdam

Hierover zegt de participatieleider: Rotterdam is een stad die durft: we proberen nieuwe methodieken uit en passen succesvolle trajecten waar het kan in andere buurten toe. In Rotterdam is er ruimte voor het (kleinschalige) experiment, en daar hoort een evaluatie bij. Het doel is hierbij niet om te komen tot formats die gelden voor de hele stad, maar om aan te sluiten bij de buurt.

Nieuwsgierigheid en **alert** zijn worden hierbij als belangrijke waarden gezien: want om inspiratie op te doen voor nieuwe vormen van samenwerking, moeten we breed om ons heen kijken en oog hebben voor zich in de samenleving afspeelt.

Experimenteren is vooral een kwestie van DOEN en successen delen en zichtbaar maken. Als je zegt iets te willen steunen of ontwikkelen, moet je daar ook tijd en energie én geld voor vrijmaken.

We steken er wat van op in Rotterdam

In Rotterdam leren we van samenwerken. In die zin kan 'participatie' in Rotterdam nooit mislukken, omdat we altijd tussentijds monitoren en bijsturen. En omdat elke samenwerking eindigt met een gezamenlijke evaluatie en verantwoording (over het resultaat) die beide het vertrekpunt vormen voor een nieuwe samenwerking. Daarbij komen we afspraken na in Rotterdam en maken we het af.

Open en eerlijk zijn en een **doordacht samenspel** worden hierbij als belangrijke waarden gezien: want goed samenwerken veronderstelt dat je open en eerlijk tegen elkaar bent en elkaars activiteiten goed op elkaar afstemt.

In de organisatie is veel kennis over de stad beschikbaar. Het is de kunst die kennis zo te delen dat we hiervan over en weer gebruik kunnen maken. Je leert van elkaar door kennis te delen, maar vooral door relaties en netwerken aan elkaar te verbinden. Door aan te haken bij bestaande ontwikkelprogramma's in de clusters, proberen we het leren nog directer te koppelen aan de dagelijkse praktijk van samenwerken met de stad. We maken zichtbaar waar we beter in willen worden en of dat lukt.

Rotterdammergericht werken betekent dat we beter met elkaar afstemmen hoe al onze programma's en projecten uitpakken voor de Rotterdammer en de stad en de wijk (zodat sprake is van een doordacht samenspel). En dat we rekening houden met wat zij belangrijk vinden om als eerste op te pakken, hoe klein het in onze ogen soms ook lijkt.

Het kan wel in Rotterdam

Tegenover iedere 'dat kan niet' staat een 'wat kan wel?'. Daarbij zijn er natuurlijk wel regels die de overheid moet handhaven. We denken mee met Rotterdammers die initiatief nemen en passen de geldende regels transparant en flexibel toe, zodat goede en gedragen ideeën in buurten gerealiseerd worden.

Transparant en flexibel zijn worden hierbij dan ook als belangrijke waarden gezien: want een 'wat kan wel' mentaliteit richt zich op het mogelijk maken van initiatieven. Met deze mentaliteit gaan Rotterdamse ambtenaren de stad in, op zoek naar vragen, initiatieven, netwerken en samenwerkingen waar de overheid op kan aansluiten. Minder vanuit regels en geldstromen, meer vanuit (bescheiden) betrokkenheid en professionaliteit.

Het is niet altijd eenvoudig om alle belangen en mogelijkheden af te wegen. Daarvoor is volledig overzicht nodig, dat nu vaak belemmerd wordt door de verkoking van de organisatie en de focus op efficiency. Het Kompas helpt bij onze afweging van wat we kunnen betekenen voor initiatieven in de stad: wanneer steken we er tijd, geld en energie in? En wat is onze argumentatie als we besluiten om dat niet te doen?

Om vaker te kunnen zeggen dat het wél kan, signaleren we vanuit Rotterdammers en collega's een behoefte om vaker buiten de lijntjes te mogen kleuren, risico's te nemen en in het diepe te springen. Dat zit nog niet ingebakken in onze cultuur. Daarom gaan we op zoek naar inspirerende voorbeelden van collega's met lef en situaties waarin het loonde om de rek in de regels op te zoeken.



Verantwoording proces

Er is binnen de gemeente Rotterdam al veel ervaring met het samenwerken met de stad. Doel van dit Kompas is om deze ervaringen te bundelen en te versterken, zodat we het voor meer collega's makkelijker maken de samenwerking met de stad op te zoeken en vorm te geven en zodat we Rotterdammers hiertoe vanuit de gemeente een eenduidiger standaard kunnen bieden.

Verzamelen

In opdracht van de concerndirectie is een kernteam – bestaande uit elf collega's uit de verschillende clusters, onder regie van het *Kennispunt Inspraak en Participatie* – in de periode oktober 2016 t/m maart 2017 aan de slag gegaan om kennis en ervaringen te verzamelen en te verdiepen. Eerst doken zij daartoe in allerlei onderzoeken, rapporten, notities en verslagen over samenwerken met de stad.

Deze opbrengst is tijdens een Funderingsdag (22 november 2016) besproken met een brede groep mensen: met initiatiefnemers uit de stad, wethouder Eerdmans (vanuit zijn portefeuille democratische vernieuwing) en enkele MT leden, maar ook op de markt met winkelende Rotterdammers, met sleutelfiguren uit de organisatie in een tweetal werksessies in Verhalenhuis Belvédère, en tijdens de lunchpauze in de kantine van De Rotterdam.

Verdiepen

Deze gesprekken leverden een rijke oogst aan ervaringen en inzichten op. Waaronder een aantal dilemma's en vraagstukken die om verdere uitwerking vroegen. Dit hebben we gedaan aan de hand van een serie van zes verdiepingsbijeenkomsten die in januari, februari en maart 2017 zijn gehouden. Inspirerende en soms scherpe bijeenkomsten waar in totaal meer dan 100 collega's en mensen vanuit de stad aan meewerkten. Hun inzichten hebben we meegenomen om dit Kompas krachtiger en betekenisvoller te maken. In de RIO-groep [*Kompas voor Samenwerken met de Stad*](#) kun je hier meer over lezen.

Verder brengen

Het Kompas is er voor collega's. Een praktisch hulpmiddel om de samenwerking met de stad met meer gemak op te zoeken en vorm te geven. Echter, met het realiseren van dit Kompas alleen zijn we er niet. Het is immers zaak dat we er ook daadwerkelijk mee aan de slag gaan. Om dit Kompas goed in de organisatie te laten landen – als een praktisch toepasbaar product - is verbinding met bestaande programma's en ontwikkeltrajecten in de organisatie dan ook essentieel. Om het samenwerken met de stad naar een hoger plan te tillen, is het van belang om hierover – op verschillende niveaus in de organisatie - verder in gesprek te gaan en nader uit te werken hoe het Kompas kan ondersteunen en praktische handvatten kan bieden binnen bestaande programma's en ontwikkeltrajecten.

Meer weten?

Hieronder staan de namen van de leden van het Kernteam Kompas voor Samenwerken met de Stad, met wie je hierover contact kunt opnemen.

Naam

Tamara van der Hoek
Sharaifa Mik
Marieke Basar
Angélique Boel
Sara van Eijk
Carolien van Eykelen
Roger van der Kamp
Frank Kenselaar
Lot Mertens
Mirjam van Rijn
Roelof te Velde

Cluster

DV/Kennispunt Inspraak en Participatie
DV/Kennispunt Inspraak en Participatie
W&I
MO
DV
Directie Veiligheid
SO
SB
DV/Gebied
BCO
Strategenpool

Email adres

t.vanderhoek@rotterdam.nl
s.mik@rotterdam.nl
mda.basar@rotterdam.nl
acm.boel@rotterdam.nl
s.vaneijk@rotterdam.nl
c.vaneykelen@rotterdam.nl
r.vanderkamp@rotterdam.nl
f.kenselaar@rotterdam.nl
l.mertens@rotterdam.nl
me.vanrijn@rotterdam.nl
rha.tevelde@Rotterdam.nl