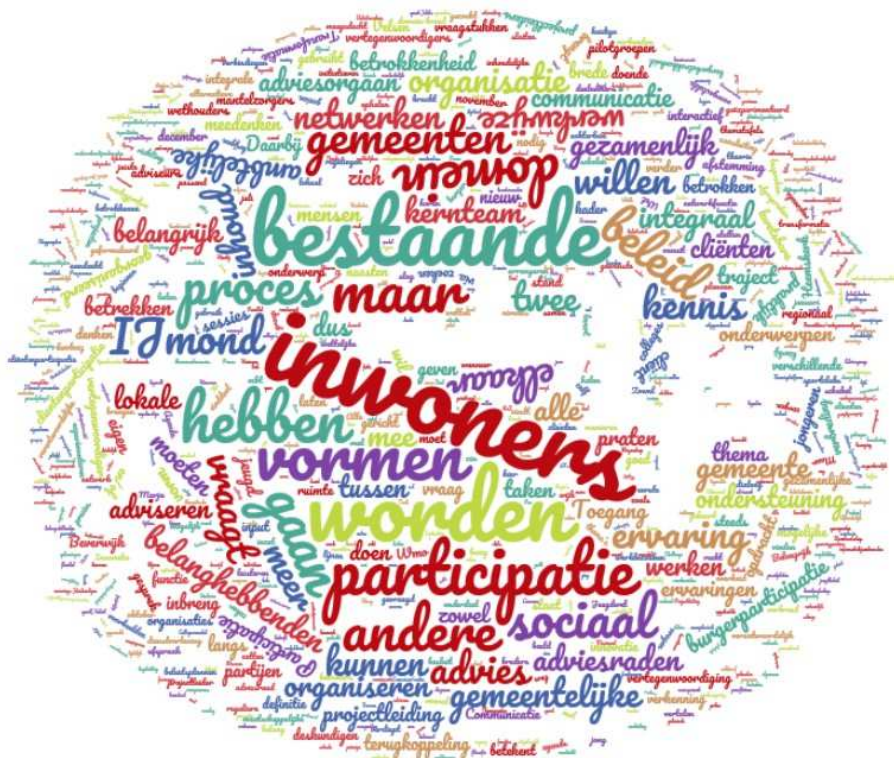


Lessen uit het Project innovatie (cliënten-)participatie
Pilotperiode januari-juni 2017



Onderstaande lessen zijn genoteerd en verzameld gedurende de periode waarin de IJmond-gemeenten samen met vertegenwoordigers van de adviesraden in het sociaal domein pilots op het gebied van (cliënten)participatie hebben gedraaid. Doel was uittesten van nieuwe werkwijzen om (cliënten)participatie te vernieuwen, te vervroegen en te verbreden. Het is de "oogst" van de gezamenlijk opgedane ervaringen.

Les 1 Mensen zijn gewoontedieren

Ook al heb je met elkaar afgesproken om samen te gaan nadenken over het proces (hoe betrekken we inwoners bij dit vraagstuk?), het bleek zeker in het begin lastig om niet de inhoud in te duiken (wat vinden wij hier van?).

Les 2 De meeste mensen reageren niet

Uit onderzoek blijkt dat er verschillende segmenten te onderscheiden zijn in de bevolking: van mensen die betrokken zijn bij alles wat de overheid wil en doet ('overheidsbetrokkenen', het blauwe segment) tot en met mensen die wars zijn van alles wat overheid heet ('overheidsafzijdigen', het rode segment). De middensegmenten vormen de 'zwijgende meerderheid'. De kunst is om niet alleen de (ca 10%) overheidsbetrokkenen te peilen. Deze mensen zitten vaak al aan tafel, in ons project zijn het bijvoorbeeld de leden van de Wmo- en cliëntenraden. 10 % is echt niet geïnteresseerd en vrijwel niet te bereiken. De uitdaging waar we voor staan bestaat dus uit het bereiken van die overige 80 %...

(NB: Toen deze grafiek op tafel kwam groeide het respect voor het vak van communicatieadviseur.)



Les 3 Koester betrokkenheid

De betrokkenheid van die 10 % is iets om te koesteren. Het zijn deze mensen die mee willen denken over het betrekken van anderen of mee willen denken namens anderen. Soms zitten ze, weer of geen weer, achter hun computer om jou als beleidsambtenaar van commentaar te voorzien. Dat vliegt ook wel eens de verkeerde kant op, maar levert op andere momenten prachtige beschouwingen op.

Les 4 Focus

Wat wil je precies weten en van wie? Een te breed geformuleerde vraag levert weinig respons op. Of niet het antwoord op je vraag. Bovendien is het dan lastig om de doelgroep te bepalen.

Wat is precies het onderwerp waar je inwoners bij wilt betrekken? Welke vragen willen we stellen? Aan wie wil je de vraag precies stellen, over wie gaat het? En vraagt deze doelgroep om een speciale aanpak? Past de methodiek?

Dit trechteren van breed naar smal was in twee pilotgroepen een flinke worsteling. In de ene groep kostte het vooral veel tijd en er was (te) kort tijd beschikbaar. Er moest gekozen

worden voor een begrensde opgave. Misschien had de opdracht daarom vooraf al beter gedefinieerd moeten worden.

In de andere groep werd eigenlijk te snel actie ondernomen voordat de vraag goed helder was. Dat leverde een teleurstellende respons op maar ook een waardevolle ervaring.

Les 5 Jeugd is een (te) grote groep

Een vervolg op les 4. Als je meer wilt weten van de jeugd is gerichte vraagstelling heel belangrijk. De pilot haakte aan bij het opstellen van het regionale Jeugdbeleid. Maar het maakt nogal wat uit of je ervaringen van jongeren in de Jeugdhulp wilt weten. Of thema's wilt ophalen bij kinderen en jongeren: wat vinden zij belangrijk, wat houdt hen bezig?

Wat ook speelde: er was geen traditie, geen organisatievorm op het terrein van jeugd. Het terrein moet nog ontgonnen worden.

Les 6 Ervaringsdeskundigheid is belangrijk

Deze les was al genoteerd in de startnotitie. We maken plannen voor inwoners en willen dus ook weten wat die inwoners ervan vinden of wat hun ervaringen zijn met bestaande regelingen

Les 7 Professionele kennis ook

Om samen participatie vorm te kunnen geven is kennis van het beleidsveld noodzakelijk. De gemeente leert van ervaringen van cliënten. De adviesraden leren van de (inhoudelijke en bestuurlijke) kennis en kunde die bij de gemeente en bij professionele organisaties zitten. Dat werd uitgesproken in tussentijdse evaluaties in het kernteam. De pilotgroep Jeugd was al een tijdje bezig toen de behoefte bleek aan een expertmeeting over jeugdhulp en jongerenwerk. Ook was er behoefte aan meer kennis over het werkveld van de Participatiewet.

Daarnaast blijkt kennis over het managen van projecten en processen een belangrijke vaardigheid in deze nieuwe manier van werken.

Les 5a/6a/7a Vul ontbrekende kennis aan

Wanneer kennis of ervaring mist, kan dat worden gecompenseerd door het aantrekken van nieuwe mensen, informatie op te halen, opleidingen te volgen. Dat hadden we vooraf bedacht maar is in de pilots, deels door tijdgebrek, onvoldoende gelukt. Wel een belangrijke les voor het vervolgtraject.

Les 8 Wat is een flitspeiling?

Er zijn heel veel manieren om meningen op de halen. Een flitspeiling (korte enquête via social media) is er een van. Werd gebruikt in twee van de pilots. Maar de les is vooral: kies de goede methodiek bij de vraag en de te bereiken doelgroep. En teveel flitspeilingen achter elkaar is ook niet goed. Dus afstemming blijft heel belangrijk. Evenals het gebruik maken van heel veel onderzoeken die we als gemeente al doen of gesprekken die we al voeren.

Les 9 Zorg voor een veilige omgeving

In twee pilots kwamen we erachter dat veiligheid en privacy belangrijke zaken zijn bij het organiseren van participatie. Zo werd er helemaal niet gereageerd op een vraag die werd gesteld in een bijsluiter van een uitkering. Een ander voorbeeld was de wens om ervaringen op te halen van kinderen en jongeren in de pleegzorg. Maar een pleegkind wil helemaal niet aangesproken worden op zijn of haar anders-zijn. Ze willen juist gewoon zijn. Dus wat betekent dat voor de vraag die je wilt stellen? Hoe stel je die vraag en aan wie?

Les 10 Taal is een dingetje.. net als communicatie

De formulering van een kernboodschap, een persbericht, een nieuwsbrief. Ze stonden allemaal garant voor veel discussie. Soms te ambtelijk, soms te ingewikkeld, dan weer te gevoelig, onduidelijk, niet volledig of juist te volledig. Moet het met of zonder plaatjes/quotes, voor wie schrijven we eigenlijk, wie koppelt terug aan wie, wie moet er allemaal iets van

vinden (en kom je er dan nog uit?). Wat is de waarde van factor C(ommunicatie), hoe schrijf je op B1 niveau en moet dat eigenlijk wel, hoeveel e-mails passen er in een brievenbus?

Voorlopige conclusies:

- ook overheidscommunicatie bevindt zich in een transformatiefase,
- in een proces als dit mogen communicatieboodschappen uitstralen dat er vanuit gemeenten en vrijwilligers aan gewerkt wordt (hybride producten, noemde iemand dat) en tenslotte:
- streef niet naar consensus want dan verschijnt die nieuwsbrief nooit.

Les 11 Out of the box

Vernieuwing van cliënten of burgerparticipatie vraagt om een andere manier van werken. Je wordt uit je stramien gehaald, zei iemand. En dat zorgde voor onwennigheid maar ook voor veel actie en nieuwe ervaringen. Het lerend vermogen werd positief beoordeeld.

Les 12 Lessen die we (ook) van anderen hebben geleerd:

✓ Zorg voor een peergroup

In Haarlem zijn goede ervaringen met een peergroup van en voor jongeren. Een kleine groep die op zijn beurt weer ervaringen ophaalt en anderen coacht. Op die manier ontstaat een olievlek van participatie.

✓ Waar doen we het voor?

Van alle kanten luidt het advies: zorg dat je altijd terugkoppelt wat er gebeurt met ingebrachte kennis, adviezen, vragen. Ook als je er (nog) niet direct iets mee kunt. Denk ook aan het belonen van meedenken, bijvoorbeeld door een attentie, een gezamenlijk etentje, .. Meedoen moet leuk zijn en duidelijk moet zijn dat er wat mee gebeurt.

✓ Een aanjager is handig

Alkmaar en Zaanstad hebben een organisator/aanjager aangetrokken die zich specifiek op het ontwikkelen van participatie richt en die out of the box mag/moet denken. Dat zorgt voor versnelling in het proces.

✓ Een volhouder ook

Vanuit Alkmaar werd gemeld dat aanjagen één ding is, maar dat het er ook om gaat om de ingezette weg vast te blijven houden. Dat vraagt weer andere capaciteiten en minstens zoveel investering wat betreft tijd en middelen.

✓ Streef niet naar 100 % consensus

Een les uit Alkmaar. Die 100 % consensus vind je namelijk niet. Dat is een onhaalbare zaak en bovendien niet nodig. Het gaat om ervaringen die mede richting geven aan gemeentelijk beleid en gemeentelijke plannen. Wees ook duidelijk dat het democratisch proces zich uiteindelijk afwikkelt in een gemeenteraad of een college. Daar vindt de uiteindelijke weging plaats. En daarbij spelen de ingebrachte ervaringen en adviezen zeker een rol.

Les 13 Maak je eigen proces door

Zijn veel van bovenstaande lessen niet voor de hand liggend? Wisten we dat niet al, hadden we daar zelf niet al ervaring mee opgedaan? Konden we dat niet uit boekjes van anderen halen?

Ja, allemaal waar. Maar de praktijk is weerbarstig en het was nou juist de lol dat we in dit proces samen ervaringen hebben opgedaan. De ervaringen winnen aan waarde omdat we van elkaar leerden. Het gezamenlijke proces wordt zeer gewaardeerd. Er was openheid naar elkaar toe, de ondersteuning van het proces werd gewaardeerd.

Bovendien moet het ons input geven voor ons gezamenlijke einddoel: het vorm geven aan cliënten participatie nieuwe stijl.

Lessen die aanknopingspunten bieden voor een nieuwe werkwijze:

Les 14 Het levert heel wat op maar het kost ook wat (namelijk tijd)

We hebben gezien dat het anders organiseren van participatie tijd vraagt. Voldoende doorlooptijd maar ook tijd om af te stemmen en te organiseren. Na 4 maanden hebben de pilots nog niet heel veel concrete resultaten opgeleverd voor de projecten zelf. De pilots lopen daarom gewoon door. Maar de ervaringen tot nu toe kunnen ons wel helpen om in het tweede half jaar van 2017 conclusies te trekken over de nieuwe inrichting van cliëntenparticipatie. Een belangrijke conclusie is alvast dat we voldoende tijd moeten nemen in het voortraject.

Les 15 Er is een stip op de horizon

Bij nader inzien was het erg ambitieus om 3 pilots in een half jaar te willen doen. In alle hectiek raak je soms je einddoel een beetje kwijt. Gelukkig was er steeds wel iemand die zich afvroeg of we de stip op de horizon niet uit het oog verloren. Om die reden hebben we een kernboodschap geformuleerd. En we hebben ons doel als geheugensteuntje opgeschreven in vier punten die we hebben geprint op posters die we elke keer ophangen. Dit is wat we nastreven:

- Actieve netwerken regelen
- Belanghebbenden en belangstellenden mee laten praten
- Experiment en dialoog
- Verbreding betrokkenheid



Het project dat we met elkaar zijn begonnen heeft sowieso deze stip op de horizon: we hebben beloofd aan de hand van de ervaringen die we opdoen eind 2017 een advies uit te brengen aan de drie colleges van B&W. Over vernieuwing van de werkwijze. Een met en door alle partijen besproken en gewogen voorstel voor een nieuw sociaal domein-breed participatiemodel dat vanaf 2e kwartaal 2018 in werking gaat.

Inhoudelijk gaat het daarbij simpel gezegd om het “verbreden, vervroegen en verjongen” van de participatie. Meer inwoners van jong tot oud betrekken bij sociale vraagstukken.

Tegelijkertijd constateren we dat de ontwikkeling daarna niet “klaar” is. Iemand gaf aan dat we een begin hebben gemaakt met een continue stippellijn. We verkennen nu enkele mogelijkheden. De eerste stip wordt gezet als we het eerste echte traject van directe burgerparticipatie hebben doorlopen met een voor de betrokkenen bevredigend resultaat. Het veranderingsproces gaat door.

Les 16 Tweesporenbeleid is verwarrend

Er werkten een grote hoeveelheid teams binnen of in samenhang met dit project. Ambtelijke werkgroepen en adviesraden, en daarnaast naast de gemengd samengestelde projectleiding, het kernteam en de pilotteams. Er leek interferentie tussen ambtelijke werkgroepen en adviesraden op te treden.

Het tweesporenbeleid gaf verwarring. De bestaande adviesraden worden in 2017 ook langs de reguliere weg geraadpleegd. Het gaat in 2017 dus zowel over het organiseren van participatie en het meedenken over de aanpak daarvan (nieuw), als over het meedenken op inhoud, het signaleren van knelpunten en mogelijke oplossingen (oud). Dat leidde tot de oproep in de eerste thermometersessie dat we dit tweesporenbeleid misschien wel sneller dan gepland moeten verlaten en voluit moeten gaan voor de nieuwe werkwijze.

Les 17 Succesvol vernieuwen vraagt om verschillende soorten mensen

We trokken al vrij snel de conclusie dat veel afhangt van de bemensing (en dat gold voor alle groepen). Misschien staat of valt alles daar wel mee en is de uiteindelijke organisatie daaraan ondergeschikt. Er zijn verschillende deskundigheden nodig.

Een mix van materiedeskundigheid en ervaringsdeskundigheid, kennis van het leiden van projecten en procesdeskundigheid. Een doorsnede van allerlei leeftijden is een pré.

Die mix is er niet zomaar. Daar zullen we naartoe moeten groeien. Nieuwe mensen aantrekken, kennis en ervaring ophalen, opleidingen volgen. We hebben nog een weg te gaan.

Aan enthousiasme, inzet en betrokkenheid van de meewerkende leden heeft het overigens tot nu toe niet ontbroken. Misschien is dat wel de belangrijkste randvoorwaarde om dit project tot een goed einde (of tussenstation) te brengen.

Les 18 Een wereld van verschil

Systeemwereld versus leefwereld, binnenwereld versus buitenwereld. Het zijn kunstmatige tegenstellingen. Alsof een ambtenaar nooit buiten komt. En alsof inwoners nooit in systemen denken. Maar toch. Er werden wel cultuurverschillen geconstateerd en bij de thermometersessie waren de gemeentelijke medewerkers opvallend meer tevreden over het resultaat dan de leden van de adviesraden. Wishful thinking? Te snel tevreden?

Je in de ander verplaatsen, met elkaar (blijven) praten en elkaar echt willen begrijpen zijn hoe dan ook belangrijke randvoorwaarden voor een geslaagde samenwerking.

Les 19 Het zit (nog niet) tussen de oren

Het dient te beginnen met een verandering in cultuur en houding, zo werd geconstateerd. Nu al moet bij iedereen die directer bij het project betrokken is, dit in de genen lijken te zitten. Bij de portefeuillehouders: uitdragen van dit streven en er naar handelen: speuren naar kansen en mogelijkheden om in contact te treden met betrokken burgers en te vragen naar bevindingen, opvattingen, suggesties. Het zoeken naar mogelijkheid om dit in de eigen organisatie(-cultuur) in te bouwen.

Bij de ambtenaren: klantgericht handelen, het streven naar inwinnen van brede adviezen, het loslaten van de vertrouwde opvattingen en regelingen, het mogen verkennen van de grenzen van mogelijkheden en het loslaten van de tijdsdruk.

Bij de betrokken adviesraden: een verdere prioritering van de eigen actielijsten, het uitbouwen van netwerken en samenwerken met wie je maar binnen het sociaal domein tegen komt.

Les 20 Taken en rollen

Samenwerken over de grenzen van het stadhuis heen, van binnen naar buiten en van buiten naar binnen, vraagt om opnieuw te kijken naar taken en rollen. Zo leverde de gemixte samenstelling van de projectleiding de nodige uitdagingen (en botsingen) op. Wie doet wat en wat verwachten we van elkaar? Zaken bleven soms te lang "hangen" waardoor de voortgang een hink-stap-sprong karakter kreeg. Daar valt nog veel over te zeggen en daar zijn we nog lang niet uit. Er is ook geen format voor, het is zoeken naar maatwerk passend

bij de situatie. Het verdient aanbeveling om vooraf goede werkafspraken te maken over functies, taken en rollen. En bij te stellen als dat nodig is. En naarmate er meer vertrouwen groeit kan de samenwerking ook wel weer tegen een stootje.

Les 21 Zorg voor een goed gevulde gereedschapskist

In de pilots is een aantal methoden uitgeprobeerd. Bij de eerste lessen is al gebleken dat focus en een heldere vraagstelling belangrijk zijn om vervolgens te kunnen bepalen wat een passende methode om informatie op te halen. We gaan onze ervaringen delen, meer ervaringen opdoen maar ook weer leren van andermans ervaringen. En er zijn mooie databanken om in te grasduinen, zie bijvoorbeeld <http://www.participatiewijzer.nl/De-Participatiewijzer/Databank-methoden>.

Les 22 Nogmaals de Factor C

a) naar buiten

Communicatie vanuit en over het project naar buiten toe. Hier is veel aandacht aan gegeven met hulp van “Factor C” methode. Een waardevolle methode, die haar nut heeft bewezen bij de projectleiding en een van de pilots. Met name het vaststellen van de ringen van invloed maakte veel duidelijk. Wie is betrokken bij een project, en wie heeft (welke) invloed? En wat doe je met die kennis? Het belangrijkste is of de boodschap over komt. En dat hangt ook af van de motivatie en de acceptatie van de betrokken mensen, de ontvangers van de boodschap. Onder welke invloed staan de ringen? Dat bepaalt mede hoe, welke boodschap, aan wie en wanneer moet worden gestuurd.

Tijdig en duidelijk communiceren is cruciaal om de motivatie en betrokkenheid vast te houden, zeker bij vrijwilligers. Bij werknemers worden talenten ingekocht, bij vrijwilligers moet je ze continu verdienen.

b) naar binnen

Bovengenoemde lessen zijn in gelijke mate van toepassing op de interne communicatie naar en van alle deelnemers in het project.

Les 23 De Y-factor

De regionale factor komt ook in dit project om de hoek kijken. Het feit dat we met de drie IJmondgemeenten in dit project samenwerken in een (ambtelijke) matrixorganisatie, met een vakbaas, een werkbaas en een hiërarchische baas, heeft naast voordelen ook nadelen, zo werd vanuit de adviesraden geconstateerd. Ook voelde het soms als het tegelijkertijd met één auto (doel) op 3 wegen (gemeenten) rijden: ietwat onhandig bij het sturen. De Y-factor zal ook bij de uitwerking van een nieuwe werkwijze onontkoombaar een rol gaan spelen. Wat organiseren we lokaal, wat regionaal, en hoe dan. We hebben daar in dit project alvast een start mee gemaakt, en met elkaar ook het voordeel gezien van het delen van inzichten, ervaringen, ideeën en mogelijkheden met de directe burens.

Les 24 Dit project mag niet mislukken?!

“Het project innovatie burgerparticipatie is niet zomaar een project. Het is een project wat niet mag mislukken. Zodra je je nek uitsteekt als gemeentelijke overheid die streeft naar meer betrokkenheid van degenen die je mag vertegenwoordigen bij het bestuur en beheer van ieders directe leefomgeving neem je die verantwoordelijkheid”.

Dat was een les die we al bij het begin te horen kregen uit de adviesraden. Dat maakt het proces meer dan spannend.

Het mag niet misgaan. Want een volgende kans krijg je dan niet snel meer. Tegelijkertijd werd gezegd dat deze tijd schreeuwt om een dergelijke beweging. Dat was de reden om er toch aan te beginnen.

Les 25 En nu dóór

In het proces is de wens uitgesproken om te gaan versnellen. Om die reden wordt binnenkort een eerste 'bouwsessie' georganiseerd. De lessen hierboven nemen we daarin mee en reiken ingrediënten aan voor de nieuwe werkwijze. Duidelijk is dat we aan de slag moeten op de volgende gebieden:

- ✓ Mogelijke scenario's / organisatiemodellen
- ✓ Bemensing (benodigde deskundigheden, werving, kennisverwerving)
- ✓ Taken, rollen en functies
- ✓ Tijdsinvestering (beschikbaar / benodigd)
- ✓ Gereedschapskist, instrumentarium
- ✓ Cultuurtraject
- ✓ Lokale en regionale samenwerking