

# Samenspel van een moderne overheid met de energieke samenleving

Vier samenwerkingsvormen

# Voorwoord

*Status: Deze notitie is vastgesteld door de directie Participatie. De notitie vormt de bijdrage van de directie Participatie aan de IenM-brede discussie over het samenspel van de energieke samenleving.*

De energieke samenleving<sup>1</sup> pakt maatschappelijke opgaven al steeds meer op. De samenleving doet dat zowel buiten de overheid om en als in samenwerking met de overheid. Ook Koning Willem-Alexander constateert in zijn eerste Troonrede dat de klassieke verzorgingsstaat langzaam maar zeker verandert in een participatiesamenleving. Dit vraagt om een andere manier van werken bij de overheid. **De directie Participatie (DP)<sup>2</sup> ziet dat de rollen tussen overheid en samenleving verschuiven.** Als gevolg van deze veranderingen, volstaat het niet langer om democratische legitimatie aan het einde van het beleid- en besluitvormingsproces te zoeken. DP is van mening dat het meer oplevert als opgaven voor de overheid, die in een politiek en maatschappelijk krachtenveld tot stand komen, vanaf het begin in samenspel met de energieke samenleving opgepakt worden.

**DP legt haar eigen functioneren, visie, en diensten onder de loep in het licht van de bovengenoemde, maatschappelijke ontwikkelingen. Deze notitie is ook met dat doel geschreven.** Bovendien heeft DP zichzelf de ambitie gesteld om actief in te zetten op het betrekken en ontwikkelen van de energieke samenleving. Deze ambitie is mede ontstaan naar aanleiding van de reactie van de bestuursraad<sup>3</sup> op de nota over ideeënmanagement bij IenM en gesprekken met de WRR, het PBL en BZK. De ambitie van DP is verwoord in de recente houtskoolschets van deze nieuwe directie binnen het ministerie.

<sup>1</sup> De term “energieke samenleving” is geïntroduceerd door het PBL in haar gelijknamige Signalenrapport. In deze notitie gebruiken wij dezelfde term en verstaan hier hetzelfde onder.

<sup>2</sup> De directie Participatie (DP) bundelt kennis en ervaring op het gebied van participatie, richt participatieprocessen in en voert participatieactiviteiten uit. We zorgen voor samenwerking en uitwisseling tussen overheden en burgers, bedrijven en organisaties. De directie is een onderdeel van het ministerie van Infrastructuur en Milieu en werkt met diverse overheden.

<sup>3</sup> Nota aan de bestuursraad over ideeënmanagement 17 juni 2013 opgesteld door KIS.

In het beschouwende deel van deze notitie streeft DP naar een verdere uitwerking van het concept van de energieke samenleving, inclusief het faciliteren van maatschappelijke initiatieven (zie: “Beschouwing”, pagina 1-19). Ook heeft dit consequenties voor de diensten van DP (zie het deel “praktische handvatten”, pagina 20-23). Deze notitie is geschreven voor IenM ambtenaren en bestuurders en gaat in op wat zijzelf concreet kunnen ‘doen’ om de energieke samenleving meer te betrekken en om maatschappelijke initiatieven te faciliteren. Het achterliggende doel van dit document voor DP is om participatie van de samenleving binnen IenM een vanzelfsprekend onderdeel van beleidsontwikkeling en besluitvorming te laten zijn en om op zoek te gaan naar handelingsperspectieven voor zowel samenwerking met de energieke samenleving als voor het faciliteren van maatschappelijke initiatieven. DP kan op die manier tevens bespreekbaar maken welke rol zij binnen IenM oppakt en welke van haar diensten zij daartoe aanpast en ontwikkelt.

Ieder organisatieonderdeel van IenM heeft te maken met het samenspel met de energieke samenleving. Deze betrokkenheid met de samenleving is immers aan de orde in alle fasen van de beleidscyclus. De beleidsuitvoering en de handhaving spelen zich bovendien midden in de samenleving af. RWS en de ILT zijn vanuit IenM de vooruitgeschoven posten in de samenleving en hebben vanuit hun rollen en taken veel contact en ervaring met de energieke samenleving. Binnen IenM lopen er dan ook verschillende trajecten rondom de energieke samenleving, onder andere op het niveau van de bestuursraad (Energieke samenleving vormt één van de IenM brede, horizontale thema’s), bij Rijkswaterstaat (RWS; corporate innovation programma en kernteam energieke samenleving), het is een onderdeel van één van de doorsnijdende thema’s van de SKIA (de strategische kennis- en innovatieagenda) en het vormt een verbindend thema op de innovatie-estafette 2013 en tenslotte bij DP (traject energieke samenleving). DP denkt graag mee over het verbinden van de genoemde IenM trajecten. DP is reeds goed aangehaakt bij een aantal trajecten van RWS. **De resultaten van dit traject biedt DP graag aan als bijdrage aan de IenM brede discussie over de energieke samenleving en de IenM visie 2016-2020.** DP gaat hierover graag het gesprek aan met de betrokken IenM organisatieonderdelen. DP heeft de ambitie om strategisch mee te denken.

Mieke Span  
*Directeur Directie Participatie*

...the first of these is the fact that the ...

...the second is the fact that the ...

...the third is the fact that the ...

...the fourth is the fact that the ...

...the fifth is the fact that the ...

...the sixth is the fact that the ...

...the seventh is the fact that the ...

...the eighth is the fact that the ...

...the ninth is the fact that the ...

...the tenth is the fact that the ...

...the eleventh is the fact that the ...

...the twelfth is the fact that the ...

...the thirteenth is the fact that the ...

...the fourteenth is the fact that the ...

...the fifteenth is the fact that the ...

...the sixteenth is the fact that the ...

...the seventeenth is the fact that the ...

...the eighteenth is the fact that the ...

...the nineteenth is the fact that the ...

...the twentieth is the fact that the ...

...the twenty-first is the fact that the ...

...the twenty-second is the fact that the ...

# Inhoudsopgave

## Voorwoord

### *Beschouwing Directie Participatie*

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Classificatie samenspel tussen overheid en samenleving door de jaren heen</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Ontwikkeling van de vormen van betrokkenheid tussen samenleving en overheid</b>	<b>7</b>
<b>4</b>	<b>Visie op de energieke samenleving van Directie Participatie</b>	<b>9</b>
<b>5</b>	<b>Strategie op de energieke samenleving van Directie Participatie</b>	<b>12</b>
<b>6</b>	<b>Meerwaarde energieke samenleving voor IenM</b>	<b>16</b>

### *Praktische handvatten vanuit de Directie Participatie*

<b>1</b>	<b>Stappenplan</b>	<b>21</b>
<b>2</b>	<b>Diensten Directie Participatie</b>	<b>22</b>

	<b>Slotwoord</b>	<b>25</b>
--	------------------	-----------

	<b>Dankwoord</b>	<b>27</b>
--	------------------	-----------

### *Bijlagen*

	<b>Bijlage 1</b>	<b>29</b>
	<b>Bijlage 2</b>	<b>30</b>
	<b>Bijlage 3</b>	<b>31</b>
	<b>Bijlage 4</b>	<b>35</b>

Beschouwing  
Directie  
Participatie

# 1 Inleiding

## Introductie op de energieke samenleving

De term energieke samenleving is voor het eerst geïntroduceerd door het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) in het signalenrapport 'De energieke samenleving'. Er bestaan talloze andere beschrijvingen. In feite worden onder de noemer 'netwerksamenleving', 'energieke samenleving', 'vitale samenleving', 'improvisatie maatschappij' steeds dezelfde fenomenen beschreven, maar in de gekozen term wordt er steeds één aspect (het onderliggende organisatorische mechanisme, de uitwerking er van, hoe er mee om te gaan) meer benadrukt. In dit document gaat DP in op hoe IenM de energieke samenleving kan betrekken, inclusief het faciliteren van maatschappelijke initiatieven.

De energieke samenleving bestaat volgens DP uit mondige en actieve burgers, innovatieve, eigentijdse bedrijven, uit initiërende en constructieve maatschappelijke organisaties. Deze partijen willen allen een bijdrage aan iets leveren, handelen of zaken veranderen. En dat doen ze in steeds verschillende netwerken. De energieke samenleving neemt initiatief, is creatief en wacht niet passief op uitnodigingen vanuit de overheid. Dat de samenleving van tegenwoordig zo actief en betrokken is bij de samenleving, maakt hen energiek.

## IenM-uitwerking van de versnellingsagenda Doe-democratie

Het kabinet wil meer ruimte en vertrouwen bieden aan maatschappelijke initiatieven en actief bijdragen aan de transitie naar meer Doe-democratie<sup>4</sup>. De directe aanleiding voor dit standpunt ligt in verschillende adviezen van WRR, ROB, RMO en voorzitters van negen adviesorganen en motie-Voortman over dit thema. Los daarvan geven maatschappelijke ontwikkelingen voldoende aanleiding om een kabinetsstandpunt te ontwikkelen:

- a) Toenemend zelforganiserend vermogen van de samenleving;
- b) Terugtrekkende overheid;
- c) Stijgende behoefte aan sociale binding.

<sup>4</sup> Een vorm van meebeslissen van burgers, bedrijven en organisaties door zelf maatschappelijke vraagstukken op te pakken.

Daarnaast is de transitie naar meer doe-democratie ook bestuurlijk relevant als reactie op ontwikkelingen als schaalvergroting, decentralisaties en bezuinigingen.

Dit document kan beschouwd worden als een IenM-uitwerking vanuit DP van de zogenoemde ‘versnellingsagenda’<sup>5</sup> Doe-democratie, waarbij DP specifieke uitwerking geven aan de tweede doelstelling van de versnellingsagenda, namelijk het aansluitingsvermogen vergroten van de overheid<sup>6</sup>. Deze versnellingsagenda is een onderdeel van de Kabinetsnota “Doe-democratie”.

## Ambitieuze doelstellingen IenM

DP beoogt met dit document en de uitvoering daarvan, naast het uitwerken van de versnellingsagenda “Doe democratie”, een bijdrage te leveren aan de volgende twee ambitieuze doelstellingen uit de IenM Strategische Kennis- en Innovatieagenda (SKIA):

1. Ruimte maken voor burgers, bedrijven en medeoverheden;

2. Nederlanders waarderen de kwaliteit van stad en land met een dikke voldoende.

Deze doelstellingen wil IenM behalen door onder andere het stimuleren van initiatieven van burgers, bedrijven en overheden, aan te sluiten bij maatschappelijke behoeften (wonen, werken en recreëren) en burgers, bedrijven en overheden regionaal met elkaar te verbinden en met elkaar samen te werken.

Dit document biedt daarnaast praktische en concrete handvatten voor de samenwerking met burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties en voor het faciliteren van maatschappelijke initiatieven.

## Trends

Een aantal kantelpunten doet zich voor in de maatschappij en het openbaar bestuur en zijn relevant bij het betrekken van de energieke samenleving en faciliteren van maatschappelijke initiatieven. Deze kantelpunten zijn gebaseerd op informatie uit verschillende rapporten van adviesraden en de lessen uit Nederland Boven Water (NLBW), gecombineerd met de praktijkervaring van DP. Een drietal kantelpunten (nummers 5, 7 en 9) zijn aangevuld met het gewenste toekomstbeeld voor Nederland uit de SKIA van IenM.

1. *Fragmentatie, detraditionalisering en deinstitutionalisering:*

Verdergaande individualisering, representatie wordt lastiger, grotere rol sociale media, legitimiteit van overheid onder druk, toenemende pluriformiteit samenleving.

2. *De dichtere wereld:*

Door toenemende verwevenheid van wereldwijde systemen nemen stromen van mensen, goederen en informatie sterk toe.

3. *Netwerksamenleving:*

Mensen regelen zaken in toenemende mate zonder tussenkomst van een overheidsorganisatie of andere instituten.

4. *Internet:*

Dankzij ontwikkelingen van het internet is de mogelijkheid om informatie te verspreiden en deelname aan netwerken enorm toegenomen. Het gemiddelde informatieniveau van de samenleving is daardoor gestegen en mensen opereren meer in diverse netwerken (ook op

<sup>5</sup> Kabinetsnota Doe-democratie.

<sup>6</sup> Pagina 58 - 65 van de versnellingsagenda Doe-democratie.

internationaal niveau). De samenleving heeft door deze technologische vooruitgang meer invloed en wordt zich daarvan steeds meer bewust, omdat iedereen verbonden is met het internet en in staat is om snel en efficiënt informatie, data, initiatieven en ervaringen uit te wisselen met heel veel anderen.

#### *5. Vraaggestuurde gebiedsontwikkeling:*

Wij gaan van een aanbod gestuurde (ruimtelijke) ontwikkeling door de overheid en projectontwikkelaars naar vraaggestuurde ontwikkeling vanuit de samenleving. De samenleving wordt mondiger en komt zelf met ideeën over welzijn en welvaart. Eerst komt dus de vraag vanuit de samenleving voordat overheden en projectontwikkelaars met een aanbod komen (voor de ontwikkeling van een woonwijk, een bedrijventerrein, etc.). Deze gebiedsontwikkeling is van belang voor het toekomstbeeld van een land met herkenbare unieke waarden voor alle regio's. Een leefbare delta die op wereldniveau concurrerend is, en unieke regio's die ondanks soms teruglopende bewonersaantallen varen op nieuwe welvaartsdragers op basis van hun rode, groene of blauwe kwaliteiten en die goed voorbereid zijn op klimaatverandering.

#### *6. Andere marktbenadering, verdienmodellen en financiële crisis:*

De verdienmodellen voor gebiedsontwikkelingsprojecten veranderen. Door de financiële crisis voldoen de oude verdienmodellen niet altijd meer, waardoor een behoefte bestaat aan nieuwe verdienmodellen. Betrokken partijen zoeken en ontwikkelen nieuwe en creatieve verdienmogelijkheden. Dit doen zij soms door mee te financieren of door een andere bijdrage te leveren (zoals inbreng van grondpositie en bieden van garanties en voorfinanciering). Deze trend is ook terug te zien in de verschuiving van toelatingsplanologie (jaren 70 en 80), ontwikkelingsplanologie (jaren 00) naar uitnodigingsplanologie (vanaf 2010). Cofinanciering leidt er toe dat de overheid meer op zoek gaat naar (financierings)partners om samen tot uitvoering van plannen te komen. Het toekomstbeeld is dat we als IenM slim gebruik maken van nieuw te ontwikkelen en al bestaande financieringsinstrumenten, verdienmodellen en marktbenaderingen. Op deze manier willen we ruimte bieden aan de creativiteit van bedrijven en nieuwe manieren vinden om ook in tijden van financiële krapte optimaal bij te dragen aan het bereiken van ambitieuze doelen.

#### *7. Groei investering in sociaal domein:*

Het fysieke domein (dit betreft veel IenM en EZ beleidsterreinen) neemt in belang af en het sociale domein neemt in belang toe. Dit is een gevolg van de toename van investeringen in de zorg en afname van investeringen in de fysieke ontwikkeling, hoewel ook in de zorg veel wordt bezuinigd (bijvoorbeeld sluiting van verzorgingshuizen). De overheid heeft in het fysieke domein steeds meer andere partijen nodig om beleid uit te voeren en projecten te realiseren. Ook in de zorg zijn maatschappelijke initiatieven relevant om te helpen maatschappelijke opgaven te realiseren.

#### *8. Energieke samenleving, deregulering en decentralisatie en governance:*

Door deregulering en decentralisatie krijgt het Rijk een minder dominante positie. Om doelen te kunnen realiseren kan de overheid gebruik gaan maken van de creativiteit en ongekende reactiesnelheid van de energieke samenleving. Dit vraagt om een andere overheid en een andere governance. Die moet gericht zijn op het stellen van heldere doelen en meer ruimte creëren voor andere partijen om invulling te geven aan het bereiken van die doelen. De 'kaders' die het Rijk schept voor andere overheden worden steeds belangrijker. Denk aan regelgeving rond bestemmingsplannen, maar ook wetgeving rond netneutraliteit, bouwbesluit, aanbestedingsregelgeving e.d. Ten slotte zullen burgerinitiatieven en overheidsinitiatieven invloed op elkaar gaan uitoefenen als beide typen initiatieven op hetzelfde terrein vergelijkbare maatschappelijke doelen en meerwaarden nastreven.

## 2 Classificatie samenspel tussen overheid en samenleving door de jaren heen

Sinds de jaren zeventig bestaat voor burgers en andere partijen uit de samenleving de mogelijkheid om via inspraak in besluitvormingsprocedures invloed uit te oefenen op overheidsplannen en -besluiten. In de jaren negentig betreft de overheid burgers en andere partijen, via interactief beleid en coproductie, ook in eerdere beleidsfasen. Participanten denken intensiever mee met overheidsplannen. Met het advies van de Commissie Elverding<sup>7</sup> uit 2008 heeft deze vorm van participatie zich nog verder doorontwikkeld. Mede dankzij de commissie Elverding kwam men tot de conclusie dat ambtenaren door samenwerking met het publiek tot betere beleidsvoorstellen komen en bestuurders tot betere besluiten. Daarnaast verloopt het nemen van besluiten door publieksparticipatie soepeler. Burgers, bedrijven en organisaties die hebben meegedacht over een bepaald besluit en/of beleidsterrein tonen vaak meer begrip en steun voor de keuzes die de politiek uiteindelijk maakt. In de laatste jaren zien wij een opkomst van maatschappelijke initiatieven, waarbij burgers en anderen partijen uit de samenleving actief werken aan maatschappelijke doelen en opgaven. En recent hebben maar liefst negen adviesbureaus en raden rapporten geschreven over de energieke samenleving en maatschappelijke initiatieven en de verschuivende rollen tussen samenleving en overheid.

### Classificatie van samenspel tussen samenleving en overheid

DP ziet vier vormen van betrokkenheid tussen samenleving en overheid. Dit onderscheid is relevant voor het vormgeven van het samenspel en voor het formuleren van handelingsperspectieven. Deze handelingsperspectieven dragen bij aan de inzet van de energieke samenleving in beleidstrajecten en overheidsprojecten, en om maatschappelijke initiatieven beter te faciliteren. Wij maken daarom een classificatie van deze vier vormen: overheidsplannen, uitvoeringsprogramma's en -projecten, maatschappelijke initiatieven,

<sup>7</sup> Advies Commissie Elverding te downloaden via <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2008/04/21/sneller-en-beter.html>.

samenwerken met partijen uit de samenleving en maatschappelijke initiatieven als reactie op overheidsplannen. Hieronder werken we deze vormen van betrokkenheid nader uit:

### **2.1 Publieksparticipatie bij overheidsplannen, uitvoeringsprogramma's en -projecten**

Hier handelt de overheid vanuit haar rol, taken en bevoegdheden om een bepaald beleidsdoel te halen of een overheidsbesluit te nemen en uit te voeren. De overheid werkt aan het oplossen van een maatschappelijk probleem en treedt op als verantwoordelijke voor de betreffende maatschappelijke opgave of als eigenaar van dat project. De overheid bepaalt de kaders en daarmee de speel/beleidsruimte die er voor partijen in de samenleving is om te participeren in haar initiatief. Daarnaast kan de overheid ook op grootschalige langdurige veranderingsprocessen in de maatschappij willen sturen en een daarin een trendsettende rol vervullen. De overheid regisseert dan de deelname van de partijen in het proces dat zij in de samenleving op gang wil brengen. Deze grootschalige overheidstrajecten passen ook bij deze vorm. Participeren kan inhouden: meedenken over de opgave, probleemstelling, oplossingsrichtingen en uitvoering. Dit noemen we klassieke publieksparticipatie of beleidsparticipatie.

*Voorbeelden:* Structuurvisie Ondergrond, MIRT Verkenning Haaglanden, ZuidasDok, LOCOV, zienswijzeprocedures, etc.

### **2.2 Maatschappelijke initiatieven met zo nodig overheidsbetrokkenheid**

Het gaat hier om initiatieven waarbij het eigenaarschap bij partijen in de samenleving ligt. De samenleving initieert en eventueel participeert de overheid. De overheid staat hierbij dus op afstand en laat het over aan de initiatiefnemers in de samenleving. De overheid speelt een minimale rol als dat nodig is en kan desgewenst belemmeringen wegnemen, zoals wet- en regelgeving en/of het initiatief ondersteunen. De houding van de overheid is hierbij van groot belang. De overheid is steeds meer ontvankelijk voor initiatieven die een maatschappelijke meerwaarde hebben. De overheid kan die ontvankelijkheid tonen door het mensen zo makkelijk mogelijk te maken om initiatieven te ontplooien en hen hier actief op uitnodigen. Ideeën en initiatieven vanuit de energieke samenleving dienen zich in vele soorten en maten aan. De overheid zal daarom een stevige, richtinggevende visie moet uitdragen ten aanzien van deze initiatieven, zodat zij aan alle partijen duidelijk kan maken in welke gevallen de overheid initiatieven faciliteert, zich afzijdig houdt, dan wel het initiatief zal ontmoedigen of tegenhouden. IenM zal ook voor zichzelf moeten bepalen welke initiatieven zij graag faciliteert.

*Voorbeelden:* Energie U: Burgers hebben een eigen energiemaatschappij opgericht, HELP App waarbij burgers het initiatief nemen een vierde kolom, de zogenoemde 'burgerkolom' naast de drie gebruikelijke kolommen (brandweer, politie en ambulance) van hulpverlening op te richten.

### **2.3 Samenwerking maatschappelijke initiatiefnemers, partijen uit de samenleving en overheid**

Wanneer beleidsopgaven en bijbehorende beleidstrajecten in aanraking komen met maatschappelijke initiatieven en er gezamenlijke streefbeelden in potentie aanwezig zijn, kunnen overheid en partijen uit de samenleving besluiten hier samen aan te gaan werken. Dit vindt plaats vanuit een gedeeld eigenaarschap en gelijkwaardige posities, taken, rollen en verantwoordelijkheden. Het voordeel hiervan is, dat win-win situaties kunnen ontstaan en dat het mogelijk wordt om meerwaarde te creëren. Dit geldt zowel voor de overheid die streeft naar het behalen van ambitieuze beleidsdoelstellingen, als voor de energieke samenleving die graag een bijdrage aan maatschappelijke doelen wil leveren. Deze vorm van samenwerking en het optreden als gelijkwaardige partners vragen om andere rollen en taken van de overheid.

*Voorbeelden:* Green deals, Ketenakkoord Fosfaatkringloop, Duurzame Mobiliteit, biodiversiteitsactieplannen, Innovatieprogramma's, andere convenanten, etc.

#### **2.4 Maatschappelijke initiatieven als reactie op beleid en plannen van de overheid**

In dit geval neemt de overheid een initiatief waar de samenleving het niet mee eens is. De samenleving komt als reactie met een alternatieve oplossing om te voorkomen dat een voor (een deel van) de samenleving onwenselijk alternatief wordt uitgevoerd. Hierin schuurt de logica van de overheid met die van partijen uit de samenleving. De samenleving komt met een andere oplossing dan overheid, dat is wellicht eng of komt ongelegen voor bestuurders en ambtenaren, die sturen op doelen, tijd en geld. Echter als je voor ogen houdt dat beiden hetzelfde doel hebben (namelijk het oplossen van een probleem) kan ook "schuren" heel constructief zijn. Vaak is in dit geval sprake van onenigheid tussen partijen in de samenleving onderling over het probleem en de oplossing. Bij voorbaat zal de overheid niet met opzet voor deze vorm kiezen, maar het valt niet te vermijden dat in sommige beleids- en besluitvormingstrajecten deze vorm van betrokkenheid zich aandient. Met een goed samenspel tussen overheid en samenleving kan wellicht voorkomen worden dat alternatieve oplossingen van de samenleving pas in een laat stadium naar voren komen.

*Voorbeelden hiervan zijn voorstellen voor een andere inpassing van infrastructuur: zoals een langere boortunnel voor de Blankenburgtunnel Rotterdam of de geboorde tunnelvariant van de Rijnlandroute. En een burgerinitiatief met een andere oplossing voor de wegwitbreiding 'Groene Metropool als alternatief voor uitbreiding van de ring Utrecht'.*

Elke vorm van betrokkenheid van de samenleving vraagt om een andere rol van de overheid. Het is van belang ervan bewust te zijn dat:

- deze vormen naast elkaar kunnen voorkomen,
- deze in elkaar kunnen overgaan,
- het mogelijk is om gericht invulling te geven aan de vormen 1, 3 en 4 (en eventueel vanuit de overheid parallel aan elkaar toe te passen) en dat de samenleving dat doet voor vorm 2. De overheid kan dat laatste weer gericht monitoren en faciliteren.

# 3 Ontwikkeling van de vormen van betrokkenheid tussen samenleving en overheid

Hieronder wordt de huidige situatie bij IenM met betrekking tot de inzet van de energieke samenleving en het faciliteren van maatschappelijke initiatieven beschreven. Hierbij houden wij de verdeling van de vier bovengenoemde vormen van betrokkenheid tussen samenleving en overheid aan.

De vorm die door IenM het meest wordt toepast, is die van **publieksparticipatie bij overheidsplannen, uitvoeringsprogramma's en -projecten (1)**. Hierbij benut IenM publieksparticipatie in meer of mindere mate in haar beleid en besluitvormingstrajecten. Beleidsmakers en projectleiders stellen participatieplannen op en voeren deze uit. Burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties krijgen zo de gelegenheid een bijdrage te leveren aan plannen en beleid van de overheid. Participatie van publiek in overheidsplannen leidt tot betere beleidsvoorstellen, een soepeler beleidsontwikkelings- en besluitvormingsproces, minder procedures en meer vertrouwen. Met deze vorm van publieksparticipatie heeft IenM al vele jaren ervaring opgedaan. De visie op en uitvoering van publieksparticipatie is sinds het laatste decennium behoorlijk in ontwikkeling. Dit is bijvoorbeeld zichtbaar in de oprichting van een nieuwe directie Participatie bij IenM, de thema's op de innovatie-estafette, maar ook in programma's en projecten bij de diverse uitvoeringsorganisaties van het Rijk, zoals RWS, DLG en AgentschapNL.

Recenter is **de samenwerking tussen maatschappelijk initiatiefnemers, partijen uit de samenleving en overheid (3)**. Dit betekent eigenlijk in co-creatie plannen realiseren, doelen verbinden, netwerken, etc. Voorbeelden hiervan zijn de green deals tussen overheid en bedrijfsleven en de LinkedIn-groep van Economische Zaken over de wetgevingsagenda STROOM, waarbij in nauwe samenwerking met partijen buiten de samenleving nieuwe wetgeving tot stand komt. Hoewel de samenwerking zich al meer dan een decennium ontwikkelt, is het nog geen gemeengoed en dus ook geen onderdeel van de dagelijkse beleidspraktijk. In o.a. voormalige innovatieprogramma's van het ministerie zijn "best practices" gedeeld, die van nut kunnen zijn bij de ontwikkeling van een relevante aanpak voor de beleidspraktijk. Ervaringen opgedaan bij huidige overeenkomsten of convenanten vormen ook een goede bron voor ideeën om deze samenwerkingsvorm te stimuleren en verder te ontwikkelen. Dit is van belang omdat de samenleving betrokkenheid toont en

initiatieven neemt, waardoor steeds meer overheidsinitiatieven een overlap krijgen met initiatieven uit de samenleving.

De overheid heeft het minste ervaring met **overheidsbetrokkenheid bij maatschappelijke initiatieven (2)**. Overheden hebben geen regie op deze initiatieven en deze zijn dan ook in veel gevallen niet bekend bij de overheid. Vaak wordt de overheid in dit geval geconfronteerd met zaken waar ze wel iets mee moet. Het initiatief raakt bijvoorbeeld aan haar taken of de initiatiefnemer stelt de overheid een directe vraag. Continue inventariseren van alle maatschappelijke initiatieven is niet noodzakelijk, maar de overheid zou wel ontvankelijk moeten zijn voor deze initiatieven als ze langskomen. Een niet ontvankelijke overheid staat gedeeltelijk los van de samenleving en dat kan niet de bedoeling zijn. Bovendien is het de kunst voor de overheid om te herkennen dat er al ergens gewerkt wordt aan een doelstelling die er voor het beleid gesteld was, om vervolgens daarbij te kunnen aanhaken. Het is daarom goed als de overheid een voortdurende nieuwsgierigheid ten toon spreidt naar initiatieven in de samenleving op de beleidsterreinen van de overheid. Door zicht op maatschappelijke initiatieven krijgt de overheid het signaal wat burgers en partijen in de samenleving belangrijk vinden en waar innovatie plaatsvindt. Als ambtenaren weten welke initiatieven op hun beleidsterrein worden genomen en met welke oplossingen de samenleving komt, dan kunnen zij daar ook trends uithalen. Om meer in aanraking te komen met maatschappelijke initiatieven, kan de overheid haar drempels verlagen voor initiatiefnemers. Vooral burgers weten vaak niet bij wie ze binnen de overheid terecht kunnen met vragen waar zij in het kader van hun initiatief tegenaan lopen.

De overheid (IenM) komt steeds vaker **maatschappelijke initiatieven** tegen die ontstaan als **reactie (4)** op haar plannen. Deze reactie van partijen uit de samenleving zien we vaak terug in plannen op het gebied van ruimtelijke ordening en bereikbaarheid (denk aan ruimtelijke inpassing van infrastructuur, windmolens en hoogspanningsmasten, ondergrondse bouwwerken, etc.). Deze initiatieven vragen om een andere benadering dan de overheid (IenM) tot nu toe gewend was. Mede hierdoor is de Code Maatschappelijke Participatie geschreven. Deze code geeft aan hoe IenM in ondermeer MIRT projecten proactief met maatschappelijke initiatieven om kan gaan.

# 4 Visie op de energieke samenleving van Directie Participatie

Uitgaande van de beschreven vier vormen van betrokkenheid tussen overheid en samenleving en de trends die DP ziet, komt DP tot de volgende visie in de vorm van vier onderbouwde statements.

*1. De energieke samenleving manifesteert zich al op vele terreinen en levert meerwaarde op voor de samenleving en de overheid*

DP gaat er vanuit dat de energieke samenleving een blijvend fenomeen is en geen hype. Mede als gevolg van het internet is de invloed en het organiserend vermogen van de energieke samenleving sterk vergroot.

We zien de energieke samenleving in een snel tempo veranderen. Experts wisselen verschillende scenario's uit over de rol van de overheid en die van de samenleving voor de toekomst uit. Op dit moment is in ieder geval zeker dat het zal veranderen. De nieuwe overheid dient hierin niet alleen flexibel in te zijn door snel en effectief te anticiperen, maar zou ook een proactieve en stimulerende rol kunnen vervullen.

De ontwikkeling van de energieke samenleving en de veranderende rollen van de overheid zien we als een positieve ontwikkeling. De samenleving verrijkt beleid- en besluiten van de overheid met haar kennis en creativiteit. Bovendien werken overheid en samenleving steeds vaker gezamenlijk aan opgaven. Hierdoor ontstaan win-win situaties en bovendien kunnen hardnekkige of complexe problemen aangepakt worden. Problemen die de overheid niet alleen kan oplossen, maar wel in nauwe samenwerkingsverbanden met partijen uit de samenleving. En ook kunnen de burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties een niche oppakken, waar de overheid naast haar reguliere werkzaamheden niet of nauwelijks aan toekomt.

2. *Het samenspel van de overheden met de energieke samenleving zorgt voor een rijker proces en integraler beleid.*

In het samenspel van een moderne overheid met de energieke samenleving komen perspectieven vanuit de verschillende sectoren en schaalniveaus bij elkaar. De overheid betreft een bredere doelgroep en benut lokale kennis en kennis en ervaringen van gebruikers. Een dergelijk proces zorgt voor het ontstaan van nieuwe ideeën, waar bovendien bij de doelgroepen al draagvlak en betrokkenheid voor is.

3. *De energieke samenleving is niet te koppelen aan een specifiek beleidsterrein, maar een ontwikkeling waar alle overheden mee te maken hebben*

Naast lenM is de ontwikkeling van de energieke samenleving en de opkomst van steeds meer maatschappelijke initiatieven relevant voor alle departementen en andere overheden. De punten in dit document zijn daarom niet alleen van toepassing voor lenM, maar voor alle overheden. Zij kunnen onderling kennis uitwisselen over de inzet van de energieke samenleving en het faciliteren van maatschappelijke initiatieven en de activiteiten tussen en binnen de schaalniveaus van de overheid op elkaar afstemmen.

De energieke samenleving neemt initiatief, is creatief en wacht niet passief op uitnodigingen vanuit de overheid. Hier liggen kansen voor de overheid. In elk beleidstraject zou daarom meer ruimte gemaakt moeten worden voor het benutten van de kennis, de ideeën en de uitvoeringskracht in de samenleving. Een overheidsorganisatie die hier geen gebruik van wil maken, is wel heel zeker van zichzelf.

4. *De overheid moet de kansen benutten, die het samenspel met de energieke samenleving biedt*

Er is een palet aan vormen voor betrokkenheid tussen overheid en samenleving beschikbaar, deze vormen kunnen parallel aan elkaar van toepassing zijn en in elkaar overgaan. De overheid laat veel mogelijkheden en/of kansen liggen als zij de energie in de samenleving niet benut. De zichtbare trends zijn te zien als een nieuwe fase in de ontwikkeling van de democratie. Je kunt als overheid kiezen uit verschillende vormen van betrokkenheid tussen overheid en samenleving (zie de classificatie). Er zijn meer vormen beschikbaar dan alleen de klassieke publieksparticipatie (vorm 1 waarbij de samenleving participeert in overheidsplannen). Het is in sommige gevallen juist wenselijk voor het eindresultaat om bewust in te zetten op het faciliteren van maatschappelijke initiatieven of het creëren van verschillende samenwerkingsvormen.

De bovengenoemde vier vormen van betrokkenheid tussen samenleving en overheid kunnen zich gelijktijdig voordoen. De energieke samenleving betrekken en/of faciliteren (zoals beschreven bij vormen 2, 3 en 4) is aanvullend op het huidig functioneren van democratie en beleid- en besluitvorming (vorm 1). Het is dus geen vervanger voor onze huidige manier van het betrekken van publiek in overheidsplannen, uitvoeringsprogramma's en -projecten. De vier vormen van betrokkenheid blijven bestaan, in individuele vorm, maar kunnen elkaar ook versterken. Het is een uitbreiding van het palet aan vormen, die de overheid kan inzetten bij het aansluiting zoeken met de energieke samenleving. Binnen overheidsplannen kunnen alle vormen voorkomen. De overheid is niet afwachtend en kan juist vormen bewust laten ontstaan, bijvoorbeeld vorm 4 in relatie met de klassieke vorm om zo tijdig tot een breed gedragen oplossing te komen.

De vier vormen kunnen bovendien in elkaar overgaan: een overheidsproject waarbij inzet van publieksparticipatie plaatsvindt (vorm 1), kan uiteindelijk een samenwerkingsproject met burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties worden. Het project valt dan onder vorm 3 en is dan een uitkomst van een andere vorm (van 1,2 of 4). Een project dat door burgers gestart is (vorm 2), kan een nieuw beleidsproject van de overheid worden waarin publieksparticipatie plaatsvindt (en valt dan onder vorm 1), etc.

Naast het zoeken van aansluiting met initiatieven, die de energieke samenleving op eigen kracht in gang heeft gezet, kan de overheid ook de taak op zich nemen om mogelijke hindernissen op te sporen waardoor initiatieven niet van de grond komen. Door waar mogelijk belemmeringen weg te nemen voor maatschappelijke initiatiefnemers, draagt de overheid ook bij aan een goed samenspel met de energieke samenleving.

# 5 Strategie op de energieke samenleving van Directie Participatie

Op basis van de in deel 2 beschreven visie komt DP tot de volgende strategie in zeven onderdelen:

*1. Nodig de samenleving uit bij te dragen aan oplossingen voor de IenM maatschappelijke opgaven*

Contact maken met de samenleving is belangrijk. Netwerken en weten wat er speelt zijn hierbij sleutelwoorden. Formuleer als overheid maatschappelijke opgaven en ga met de energieke samenleving op zoek naar oplossingen. Op deze manier ontstaat voor de overheid ook de kans om kennis te nemen van innovatieve (en meer gedragen) oplossingen voor problemen. En voor de samenleving ontstaat meer ruimte om mee te denken en mee te doen. Het gevolg hiervan is dat de overheid en maatschappelijke initiatieven steeds vaker samenwerkingsverbanden zullen aangaan omdat ambities aan elkaar gekoppeld worden. Dat betekent dat het van belang is om zicht te hebben op welke initiatieven op jouw beleidsterrein gaande zijn.

*2. Neem initiatieven die ontstaan serieus*

De energieke samenleving neemt initiatief. De overheid heeft geen regie op deze initiatieven en het ontstaan ervan valt zeker niet te plannen. Je kunt als overheid initiatieven wel stimuleren door een uitnodigende houding aan te nemen. Soms komt de samenleving met initiatieven of alternatieven als reactie op een plan van de overheid, maar er ontstaan ook initiatieven die zich nog in een voor- stadium van concreet beleid bevinden. Het is van belang om al deze initiatieven serieus te nemen. Achter de initiatieven zitten oprechte zorgen, behoeften en/of doelen. Probeer die te achterhalen. Breng vervolgens in kaart wat de hulpvraag is van de initiatiefnemers aan de overheid. En behandel maatschappelijke initiatieven met gelijke zorg als overheidsplannen (zie code maatschappelijke participatie).

*3. Laat initiatieven in de samenleving verder bloeien*

Initiatieven in de samenleving ontstaan niet voor niets. Het is belangrijk om het eigenaarschap van een initiatief te laten bij de initiatiefnemers zelf. De initiatiefnemers hebben de kennis, de vaardigheden en de passie om het initiatief uit te voeren en hier voor te blijven vechten. Overheden kunnen mogelijk faciliteren en leren, maar voor het succes en het draagvlak van het maatschappelijk initiatief is het essentieel dat initiatiefnemers zelf hun plan uitvoeren en hun omgeving als ambassadeur betrekken. Zo wordt hun innovatiekracht

optimaal benut. De overheid kan initiatiefnemers wel faciliteren (door kennis te delen, het netwerk aan te bieden, etc.). Als je ziet dat een maatschappelijk initiatief heel succesvol is, en als je wilt dat, dat een dergelijk initiatief op meer plaatsen van de grond komt, ga daar dan zorgvuldig mee om. Schiet niet meteen in de reflex om het initiatief op te schalen en neem het als overheid niet over. Laat het goede voorbeeld zien, en stimuleer dat andere initiatiefnemers het op hun manier kunnen aanpakken (denk bijvoorbeeld aan de talloze energie coöperaties, deze ontstaan op allerlei plekken opnieuw, omdat mensen zien dat het werkt en er voor zichzelf een voordeel in zien). De overheid kan helpen door initiatiefnemers (of andere belanghebbenden) te koppelen en zo hun netwerk te vergroten.

#### *4. Maak bestaande processen binnen de overheid flexibeler en dynamischer*

De overheid kan haar werkwijze meer richten op het samenspel met de energieke samenleving. Dit houdt onder andere in het slim organiseren van nieuwe samenwerkingsvormen met de energieke samenleving. Het is van belang om ontvankelijk te zijn voor ideeën, oplossingen en aanvullingen die aangedragen worden vanuit de energieke samenleving. Dwarsdenkers, frisse blikken, lef, nieuwsgierigheid en vertrouwen binnen de overheid (!) zijn hiervoor nodig. Deze mensen zijn de pioniers binnen de overheid om met de energieke samenleving aan de slag te gaan en maatschappelijke initiatieven te faciliteren. Zij treden buiten de gebaande paden om nieuwe samenwerkingsverbanden aan te gaan. Goed contact met de energieke samenleving blijft mensenwerk. De houding van de ambtenaar hierin is cruciaal. Dit geldt echter ook voor de houding van burgers, vertegenwoordigers van bedrijven en maatschappelijke organisaties. Een goede verstandhouding tussen overheid en samenleving is noodzakelijk.

Voor samenwerking met de energieke samenleving is het belangrijk dat projecten vanuit de leiding van het departement anders aangestuurd worden, door onder andere de kaders te verruimen. Dit vraagt om een andere wijze van afrekening van de resultaten.

Verantwoording moet afgelegd worden over:

1. Het proces en dan met name op het betrekken van de energieke samenleving en het ruimte geven aan de samenleving om samen te werken aan hetzelfde doel en de gecreëerde meerwaarde. Flexibiliteit t.a.v. de kaders (tijd, geld, doel) kun je ook in je proces inbedden. Beoordeel of de ambities zijn gehaald (los van wie het heeft gerealiseerd);
2. Of de ambtenaar ruimte heeft gelaten aan een initiatiefnemer en deze niet heeft gehinderd of het initiatief bewust heeft losgelaten (de samenleving doet iets en de overheid juist niet). En dus minder t.a.v. het behalen van de planning (tijd), geld en van te voren gestelde doelen.

Dit vraagt ruggensteun van het management en de leiding van het departement. Zij zijn aan zet om hun projectleiders anders aan te sturen, te begeleiden en af te rekenen.

#### *5. Committeer de eigen organisatie en de politiek*

Zorg naast steun vanuit het management (de eigen organisatie), ook voor politiek commitment voor de omgang met de energieke samenleving. Besluiten worden (uiteindelijk) genomen door bestuurders. Zij spelen dan ook een cruciale rol in het al dan niet slagen van de participatieaanpak en de wijze waarop de energieke samenleving is betrokken. Breng de betrokken bestuurder door middel van een participatieplan op de hoogte van de wijze waar op het publiek wordt betrokken. En vraag om ruimte in de planning en kaders om de energieke samenleving goed te kunnen betrekken. Ook bij maatschappelijke initiatieven moet de bestuurder het eens zijn met de wijze waarop de overheid een bijdrage levert in het initiatief. Dit kan vastgelegd worden in een voorstel voor overheidsparticipatie.

Bestuurders kunnen daarnaast ook een cruciale rol spelen in de communicatie en activering van de energieke samenleving. Mensen zijn eerder geneigd om actief ergens aan deel te nemen op het moment dat zij uitgenodigd worden door een betrokken bestuurder. Wanneer een bestuurder in interviews zegt dat hij of zij mensen wil betrekken, dan heeft dat een positieve uitwerking op het aantal mensen dat mee wil doen. Niet alleen extern is de rol van een bestuurder belangrijk, maar ook binnen de overheid. Iedereen zal eerder hun medewerking willen geven op het moment dat de bestuurder geïmmiteerd is aan de participatieaanpak en dit actief uitdraagt naar de organisatie.

#### *6. Verbind streefbeelden voor het creëren van win-win situaties en werk zoveel mogelijk samen met de energieke samenleving*

Werk daar waar het kan toe naar een lange termijn ambitie waar overheid en partijen uit de samenleving gezamenlijk achter staan. Zet de doelstellingen of de probleemstelling centraal. Vanuit een wenkend perspectief is het mogelijk om belangen te verbinden in een nieuwe ontwikkeling, ook al lopen de belangen van de partijen uiteen. De overheid heeft een faciliterende rol in het formuleren van die gezamenlijke streefbeelden (of een ambitie, een droombeeld of een panorama). Moderne middelen kunnen helpen om tot verbindende streefbeelden te komen, zoals visualisaties e.d. In de samenwerking kan het namelijk nodig zijn om eerst het kennisniveau gelijk te stellen, zodat je op een gelijkwaardige manier elkaar het gesprek kunt voeren. De overheid en de samenleving hebben beiden de taak om elkaars vermogen hier toe te vergroten (verwachtingen over en weer, belangen op verschillende niveaus in beeld krijgen, informatie uitwisselen etc.).

Accepteer ook dat een win-win situatie niet altijd mogelijk is. Soms is er een conflict tussen verschillende groepen in de samenleving, waar men het niet met elkaar over eens kan worden. Belangrijk in zo'n geval is de communicatie vanuit de overheid. Communiceer keuzes duidelijk en licht deze toe.

#### *7. Wees open, transparant en ontvankelijk*

Het stimuleren en betrekken van de energieke samenleving draagt bij aan de legitimiteit van het handelen van de overheid. Maatschappelijke opgaven pakt de overheid in dat geval met inzet en directe betrokkenheid van de samenleving op.

Ook draagt de energieke samenleving bij aan het beter functioneren van de overheid doordat deze manier van werken om meer openheid vraagt. Meer openheid betekent meer transparantie over overheidsactiviteiten, ontvankelijk zijn voor initiatieven uit de samenleving en verantwoording afleggen. Bovendien kan de samenleving overheidsgegevens gebruiken, als de overheid die beschikbaar stelt en dat leidt weer tot betere ideeën, maatschappelijke initiatieven, etc. Open data zijn hiervoor van belang.

Politiek commitment en steun vanuit het management is van belang om open, transparant en ontvankelijk te zijn voor het samenspel met de energieke samenleving.

Leg maatschappelijke initiatieven niet meteen terzijde, vanwege procedurele- of programma eisen, of omdat ze afwijken van de oplossing die verkent wordt of bestuurlijk wordt voorgestaan. Kijk eerst naar de inhoud van deze initiatieven.

Pas dus niet regels en eisen die gelden bij de opdrachtverlening aan ingenieursbureaus toe op maatschappelijke initiatieven, maar geef de maatschappelijke initiatieven de ruimte en zo nodig eigen beoordelingscriteria mee.

Ontvankelijk zijn betekent ook dat je als Rijksoverheid andere overheden betreft bij een maatschappelijk initiatief. Zorg dus dat alle betrokken overheidspartijen samenkomen. Dit voorkomt dat maatschappelijke initiatieven later alsnog op een ander niveau stranden.

Vertrouw als overheid op de kennis en professionaliteit van de energieke samenleving. Vraag de samenleving om kennis en input, toon interesse in maatschappelijke initiatieven en haal ideeën voor plannen en beleid actief op en onderzoek deze.

*8. Creëer experimenteer ruimte voor het samenspel met de energieke samenleving en leer van de experimenten*  
Het is een continu zoekproces naar de juiste rol van de overheid in de energieke samenleving en naar wat, per situatie, de meest geschikte handelingsperspectieven en stappen zijn. Het is daarom van belang om te experimenteren met het samenspel met de energieke samenleving en de rol en de handelingen van de overheid daarin. Hiervoor is ruimte binnen de kaders van de overheid nodig. Het leren van elkaar en kennis delen binnen de overheid en met betrokken partijen uit de samenleving is hierbij belangrijk. Communities of Practice en Communities of Knowledge zijn hierbij behulpzaam.

# 6 Meerwaarde energieke samenleving voor IenM

Hieronder staat voor de vier vormen van betrokkenheid die we onderscheiden welke meerwaarden er zijn voor IenM.

## Vorm 1 Publieksparticipatie bij overheidsplannen, uitvoeringsprogramma's en -projecten

Wanneer het publiek participeert in overheidsbesluiten of beleidsvorming, leidt dat tot betere (beleids)plannen, doorbraken in gebiedsontwikkelingsprocessen en realisatie van -projecten, een soepeler proces met meer draagvlak, minder procedures en meer vertrouwen over en weer tussen overheid en samenleving. Ook kan het publiek taken van IenM overnemen en realiseren onder andere op het gebied van beheer, onderhoud en exploitatie. Een voorbeeld: burgers hebben met een zogenoemde roamlers app de kwaliteit van verzorgingsplaatsen in Nederland gemeten voor RWS.

Door de (lokale) ervaringen, gegevens die publiek heeft verzameld en kennis van het publiek ontstaan nieuwe inzichten, zijn kosten- en tijdsbesparingen mogelijk en komen nieuwe samenwerkingsverbanden aan het licht.

**Voorbeeld:**

Bij PHS Meteren – Boxtel is door middel van value engineering door en met inwoners een derde verdiepte variant voor de passage van Vught opgenomen en deze variant kon bij de recente zienswijzeprocedure op veel steun rekenen.

## Vorm 2 Maatschappelijke initiatieven

Het faciliteren van maatschappelijke initiatieven is voor IenM van belang om de volgende redenen:

- Ten eerste: het vergemakkelijkt behalen van beleidsdoelen voor (complexe) maatschappelijke opgaven. Initiatiefnemers dragen direct en significant bij aan beleidsdoelen. De overheid bereikt meer als de verantwoordelijkheid voor maatschappelijke opgaven gedeeld wordt met burgers en partijen uit de samenleving.
- Ten tweede: IenM stimuleert hiermee innovaties. Op lange termijn dragen deze innovaties bij aan het realiseren van beleidsdoelen. Denk bijvoorbeeld aan organisatie van een jaarlijkse innovatie-estafette, waar innovaties ontdekt en verder ontwikkeld kunnen worden, zoals een doorbraak op het gebied van elektrisch vervoer.
- Ten derde: het kan het bewustzijn en de betrokkenheid van burgers en partijen in de samenleving bij (complexe) maatschappelijke opgaven verder vergroten. Hierdoor neemt tevens de kans toe dat zij weer nieuwe initiatieven nemen.
- Ten vierde: is het faciliteren van een maatschappelijk initiatief een legitieme basis van besturen: initiatieven ontstaan niet voor niets. Het zijn signalen uit de samenleving die voor een overheid noodzakelijk zijn te signaleren voor het vervullen van haar publieke en dienstverlenende taak. Deze signalen houden de overheid alert en geven behoeften vanuit de samenleving aan.

Voorbeeld:

“Beat the microbead” is een maatschappelijk initiatief om microplastics uit verzorgingsproducten te verbannen. Via een zeer succesvolle social media campagne en App worden consumenten bewust gemaakt van het gebruik van microplastics. En dat genereert zoveel (media) aandacht dat ook producenten steeds minder microplastics gebruiken. Unilever is inmiddels al volledig gestopt. Nederlands beleid maken voor microplastics wordt daarmee overbodig, al kan een (Europees) verbod op het gebruik wel helpen. Dezelfde initiatiefnemers werken nu aan een voorstel om plasticrecycling (financieel) te gaan belonen. En met het programma Duurzaam Doen gaat IenM actief op zoek naar dergelijke duurzame, maatschappelijke initiatieven.

Voorbeeld:

Ketenpartners uit de fosfaatketen namen het initiatief om de recycling van fosfaat te verhogen en betrokken de overheid hierbij. IenM besloot om dit initiatief te faciliteren en heeft de ketenpartners voor een jaar een ketenregisseur ter beschikking gesteld. Alle betrokken partijen verenigden zich vervolgens in een Nutrient Platform en sloten een Ketenakkoord Fosfaatkringloop. In dit akkoord staat de gezamenlijke ambitie verwoord om binnen twee jaar een Europese markt voor gerecycled fosfaat te realiseren. De ketenregisseur werkte aan de uitvoering van dit akkoord. Het Nutrient Platform heeft tevens in 2013 in co-creatie met overheden van andere lidstaten en de Europese Commissie een Europese conferentie over fosfaat georganiseerd.

Dit traject toont hiermee ook dat een maatschappelijk initiatief dat gefaciliteerd wordt door de overheid (vorm 2) geleidelijk over kan gaan in een samenwerkingsvorm (vorm 3).

### Vorm 3 Samenwerking maatschappelijk initiatiefnemers, partijen uit de samenleving en overheid

Door samen te werken bundelen de samenleving en de overheid hun krachten. Hierdoor is de kans groter dat win-win situaties ontstaan. Bovendien kan er meer worden bereikt dan wanneer partijen afzonderlijk van elkaar aan vergelijkbare doelstellingen werken. Daarnaast is het oplossen van complexe problemen zoals op het gebied van klimaat of duurzaamheid alleen realistisch als de overheid samenwerkt met de samenleving.

Het samenspel met de energieke samenleving levert meerwaarde op voor IenM programma's, zoals Duurzaam Doen<sup>8</sup>, waarin IenM de samenwerking opzoekt met burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties. De samenwerking is gericht op de prioritaire thema's: "Afval is grondstof", "Klimaat", "Duurzame mobiliteit" en "Duurzaam doen door IenM zelf".

**Voorbeeld:**

Een actueel IenM-traject waarin deze vorm veel aandacht krijgt is Gezonde Verstedelijking. Dit traject richt zich op het verbinden van de schaalniveaus (lokaal, regionaal, nationaal) en over de sectoren heen. Samenwerking tussen de verschillende overheden en de energieke samenleving vanuit ieders rol en verantwoordelijk om de ontwikkeling van gezonde, groeiende steden bevorderen.

**Voorbeeld:**

De Green Deals, onderdeel van het programma Duurzaam Doen, zijn hét voorbeeld als het gaat om de samenwerking tussen bedrijfsleven, intermediaire organisaties en de rijksoverheid. Door samen te werken worden nieuwe initiatieven en technologieën gestimuleerd. De resultaten zijn zeer divers, variërend van de productie van hernieuwbare brandstoffen, tot het verhogen van de textielrecycling.

### Vorm 4 Maatschappelijke initiatieven als reactie op beleid en plannen van de overheid

Maatschappelijke initiatieven die als tegenreactie binnenkomen op beleid en plannen van de overheid kunnen ook van meerwaarde zijn voor IenM. Hoewel deze initiatieven vaak constructief zijn, zijn het in eerste instantie negatieve geluiden of reacties uit de samenleving gebaseerd op ontevredenheid. Als het ministerie op een juiste manier handelt en de initiatieven serieus onderzoekt, dan kunnen deze van meerwaarde voor IenM zijn. Als deze echter onvoldoende serieus genomen worden, mist het ministerie de mogelijkheid om haar voordeel te doen met de kennis, ideeën en overwegingen uit het initiatief in haar eigen traject. De mogelijke meerwaarden bestaan uit het ontwikkelen van meer passende en gedragen oplossingen en het benutten van kansen om win-win situaties te creëren.

<sup>8</sup> Het doel van het programma Duurzaam Doen is om via inzet van communicatie bij te dragen aan het zichtbaar maken aan de samenleving wat DGMI in samenwerking met anderen doet aan duurzame ontwikkeling; het formuleren van agenda's op de beleidsprioriteiten en concrete instrumenten met input van de partijen uit de samenleving en het monitoren, faciliteren, stimuleren en verbreden van initiatieven en innovaties in de samenleving rond de DGMI beleidsprioriteiten.

Uit ervaring met dergelijke maatschappelijke initiatieven is gebleken dat de samenleving wel degelijk bereid is om met een passend alternatief te komen. Als de samenleving met een dergelijk alternatief voorstel komt, dan is het voor de overheid van belang te accepteren dat een andere oplossing onderzocht en gerealiseerd wordt, dan de oplossing die de overheid in eerste instantie voor ogen had. Voor de overheid is het van belang om te accepteren dat een andere oplossing onderzocht en gerealiseerd wordt dan degene die zij in eerste instantie voor ogen had.

Voorbeeld:

Bij de N35 Nijverdal - Wierden kwam begin dit jaar groep bewoners (Stichting Bewonersbelangen N35 Wierden) met nieuwe suggesties, met als belangrijkste doel om de aanleg van de nieuwe weg door het waterwingebied mogelijk te maken. De stuurgroep acht deze variant ook kansrijk en heeft deze variant daarom aan de verkenning toegevoegd. Aan het eind van de verkenning maakt de stuurgroep een keuze uit de twee varianten. De meerwaarde voor IenM om het initiatief in de verkenning mee te nemen, is dat zo de kans wordt vergroot op een gedragen oplossing. Het kan leiden tot een meer innovatieve oplossing, welke eerst niet tot de mogelijkheden leek te behoren.

Praktische  
handvatten  
vanuit de Directie  
Participatie

# 1 Stappenplannen

Voor elke vorm van betrokkenheid tussen samenleving en overheid heeft DP een stappenplan opgesteld, met bijbassende producten en diensten die je kunt inzetten. Raadpleeg de stappenplannen in de bijlagen van dit document. Echter, per situatie blijft de manier waarop de overheid de energieke samenleving benut in haar beleid- en besluitvormingsprocessen en hoe zij maatschappelijke initiatieven faciliteert, maatwerk. De stappenplannen dienen dus ter inspiratie; het vinden van de meest geschikte rol van de overheid in een energieke samenleving blijft een permanent zoekproces.

DP richt zich met de stappenplannen vooral op de vormen 2, 3 en 4 van betrokkenheid tussen samenleving en overheid. Met de eerste en meest klassieke vorm van omgang met de energieke samenleving (publieksparticipatie) heeft IenM veruit de meeste ervaring en daar is al veel informatie, kennis en ervaring over beschikbaar. Ook werkwijzen en instrumenten zijn reeds ontworpen.

## 2 Diensten Directie Participatie

DP heeft de ambitie om bovengenoemde visie en strategie door te vertalen in haar organisatie ontwikkeling en in haar diensten. Bij alle vier de bovengenoemde vormen van samenspel tussen overheid en samenleving wil DP een strategische partner zijn voor haar opdrachtgevers of voor de maatschappelijke initiatiefnemers die op het terrein van IenM een initiatief (gaan) nemen. In een oriënterend gesprek op strategisch niveau verkent DP gezamenlijk met de gesprekspartner wat de opgave is, welke ruimte er is voor het samenspel tussen overheid en samenleving, hoe kansrijk dit spel is, wie de stakeholders zijn, welke kansen er liggen en blikk vooruit welke trajecten of ontwikkelingen er nog kunnen volgen. Ook wordt de opgave in haar politiek-bestuurlijke en maatschappelijke context bekeken. Op basis daarvan kan DP bespreken welke vormen van samenspel zij naar voren ziet komen in het traject. Vervolgens bespreekt DP per vorm of per combinatie van vormen welke mogelijke diensten DP kan bieden.

In onderstaande tabel geeft per vorm weer wat DP kan betekenen voor IenM, andere departementen, andere overheden of maatschappelijk initiatiefnemers om bovengenoemd samenspel te organiseren. Deze lijst bevat onze huidige diensten, huidige diensten in een aangepaste vorm en nieuwe diensten. De komende periode zal DP ervaring op doen met het aanbieden van deze diensten. DP geeft naast onderstaande diensten ook trainingen en workshops, en gaat goede voorbeelden uit de praktijk van de energieke samenleving uitdragen (onder andere via haar eigen website).

Samenwerkingsvorm	Huidige en mogelijke, nieuwe diensten van DP
Vorm 1. Publieksparticipatie	<ul style="list-style-type: none"><li>• Begeleiden of uitvoeren van een stakeholderanalyse</li><li>• Werksessie participatie aanpak</li><li>• Participatieplan/strategie opstellen (inclusief on- en offline participatievormen)</li><li>• Maatschappelijk initiatiefnemers als doelgroep opnemen in participatieplannen en strategieën,</li></ul>

Samenwerkingsvorm	Huidige en mogelijke, nieuwe diensten van DP
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitvoering: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Overleg met maatschappelijke organisaties en andere stakeholders organiseren en uitvoeren</li> <li>- Zienswijzeprocedure begeleiden en uitvoeren</li> <li>- Organisatie en eventueel uitbesteding van publieksparticipatieactiviteiten, zoals bijv. een burgerpanel of een kwantitatief representatief onderzoek</li> </ul> </li> <li>• Evaluatie ter lering voor de toekomst: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Thermometergesprekken (tijdens het proces)</li> <li>- Eindevaluatie (na afloop van het proces)</li> </ul> </li> </ul>
Vorm 2. Maatschappelijke initiatieven	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Advies op maat aan ambtenaren en bestuurders over hoe zij aansluiting kunnen vinden met maatschappelijke initiatieven</li> <li>• Intermediair tussen maatschappelijk initiatieven en de overheid: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Advies over instrumenten om maatschappelijk initiatieven inzichtelijk te krijgen, bijv. een online platform</li> <li>- Beleidsambtenaren in contact brengen met organisaties die meer zicht hebben op maatschappelijk initiatieven</li> <li>- Overleg met maatschappelijke initiatiefnemers en andere partijen uit de samenleving organiseren en uitvoeren</li> <li>- Advies over welke handelingsperspectieven wenselijk zijn bij een specifiek maatschappelijk initiatief</li> </ul> </li> </ul>
Vorm 3. Samenwerking met maatschappelijk initiatiefnemers, partijen uit de samenleving en de overheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begeleiden of uitvoeren van een stakeholderanalyse</li> <li>• Participatieplan/strategie opstellen (inclusief on- en offline participatievormen)</li> <li>• Overleggen met maatschappelijke initiatiefnemers en andere partijen uit de samenleving organiseren en uitvoeren om de samenwerking te bevorderen</li> <li>• Samenwerkingsafspraken tussen de energieke samenleving en de overheid faciliteren en vastleggen in een document, bijv. een afsprakenplan.</li> </ul>
Vorm 4. Maatschappelijke initiatieven als reactie op plannen van de overheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stakeholderanalyse en/of krachtenveldanalyse inzetten</li> <li>• Bestuurders en ambtenaren voorzien van adviezen over hoe zij kunnen handelen als zij in aanraking komen met deze initiatieven, bijvoorbeeld het toepassen van de Code Maatschappelijke Participatie</li> <li>• Bestuurders en ambtenaren wijzen op initiatieven die als reactie (bijv. in een zienswijze) binnenkomen op plannen van de overheid</li> <li>• Ontmoeting tussen maatschappelijk initiatiefnemer en betrokken ambtenaren helpen organiseren</li> <li>• Ambassadeursrol vervullen voor het tijdig betrekken van de energieke samenleving bij beleid- en besluitvorming. DP is van mening dat vorm 4 dan minder vaak zal voorkomen.</li> <li>• Evaluatie van participatietrajecten, ter lering voor de toekomst.</li> <li>• Mediator. DP gaat na hoe deze nieuwe rol voor DP er uit ziet en wat DP voor bouwstenen bij deze nieuwe dienst "bemiddeling" kan ontwikkelen. Het platform "Prettig contact met de overheid" kan hierin ook ondersteunen.</li> </ul>

...the first of these is the fact that the ...

...the second of these is the fact that the ...

...the third of these is the fact that the ...

...the fourth of these is the fact that the ...

...the fifth of these is the fact that the ...

...the sixth of these is the fact that the ...

...the seventh of these is the fact that the ...

...the eighth of these is the fact that the ...

...the ninth of these is the fact that the ...

...the tenth of these is the fact that the ...

...the eleventh of these is the fact that the ...

...the twelfth of these is the fact that the ...

...the thirteenth of these is the fact that the ...

...the fourteenth of these is the fact that the ...

...the fifteenth of these is the fact that the ...

...the sixteenth of these is the fact that the ...

...the seventeenth of these is the fact that the ...

...the eighteenth of these is the fact that the ...

# Slotwoord

## *Een beroep op de energieke ambtenaar*

In de strategie schetst DP dat de ontwikkeling van de energieke samenleving ook een interne cultuurverandering bij de overheid vraagt. Uit de huidige ervaringen en goede voorbeelden van het betrekken van de energieke samenleving en faciliteren van maatschappelijke initiatieven blijkt dat de inzet van de betrokken ambtenaren, managers en bestuurders een grote invloed heeft op de kans van slagen.

De ontwikkelingen in de energieke samenleving vragen om andere rollen van de overheid, dan die we tot nu toe gewend zijn. DP doet daarom een beroep op de energieke ambtenaar, het management en de bestuurder: om lef te tonen, te geloven in de energieke samenleving en niet alles van te voren te willen doordenken, maar dit in samenwerking met de samenleving te doen. Daar is ook rugdekking vanuit het management voor nodig.

Experimenteer ruimte is nodig om actief aan de slag te gaan met deze ontwikkeling en ook het delen van praktijkvoorbeelden is van belang, zowel de succes- als de faalfactoren. Dit vraagt om een aanpak in den brede binnen IenM, die verder gaat dan de ontwikkeling die DP in 2013 doormaakt. DP speelt binnen deze brede ontwikkeling wel een rol om te helpen deze veranderingen vorm te geven. IenM ambtenaren spelen daar eveneens een rol in en daar is ook een ontwikkeling voor nodig.

DP wil nog benadrukken dat het betrekken van de energieke samenleving maatwerk is. Voor elk specifiek geval zal de energieke ambtenaar zelf op zoek moeten gaan naar de juiste aanpak. Dit document is echter een eerste aanzet voor IenM om aan de slag te gaan met de energieke samenleving. Het biedt inspiratie voor concrete handelingsperspectieven. Het is de bedoeling dat deze aanpak de komende periode verder zal groeien naar aanleiding van de eerste ervaringen hiermee.

The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions. It emphasizes that every receipt, invoice, and bill should be properly filed and indexed for easy retrieval. This not only helps in tracking expenses but also ensures that all necessary documents are available for tax purposes.

Next, the document outlines the various methods for organizing financial data. It suggests using a combination of physical folders and digital spreadsheets to keep track of different categories of expenses. Regular updates and reviews are recommended to ensure the information remains current and accurate.

The document also provides detailed instructions on how to handle receipts and invoices. It advises keeping original documents in a secure location and making clear copies for backup. Additionally, it discusses the importance of reconciling bank statements with personal records to identify any discrepancies.

Finally, the document offers advice on how to use the collected information for budgeting and financial planning. It suggests reviewing the data periodically to identify areas where spending can be reduced and to set realistic financial goals for the future.

# Dankwoord

Wij willen, naast onze collega's van de Directie Participatie, de projectteams RRAAM en Gezonde Verstedelijking en het interdepartementaal Netwerk Burgerschap, de volgende mensen danken voor hun constructieve commentaar op de concepten van deze notitie:

Amar Sjawu En Wa (RWS), Anjo Travaille (Bovenkamers), Annemarth Idenburg (WRR), Annemiek Tromp (RWS), Bernadette Verstegen (DGRW), Bregje van den Brand (SME advies), Francis Bok (Wijkalliantie), Gemma van Eijdsden (RWS), Gert-Jan de Maagd (KIS), Harm van der Wal (DCO), Hester Pranger (DP), Imke Arts-Vrijling (BZK), Ineke van Zanten (Greenwish), Jan Andries Wolthuis (BZK), Jan Dirk van Duijvenbode (RWS), Jan Wijnand Groenendaal (JW-architecten), John Buitink (initiatiefnemer), John Steenbruggen (RWS), Kaat Goderie (BZK), Kyra van Onselen (RWS), Lotte de Jong (RWS), Milou Joosten (RWS), Mirjam Kalverda (BZK), Olav Jan van Gerwen (PBL), Rianne Koops (RWS), Rob Engelenburg (initiatiefnemer), Tjeerd Bandringa (initiatiefnemer), Vibeke Helder (Enviu), en Willem Van der Pol (initiatiefnemer).

Auteurs:

**Directie Participatie**

*Brenda Vervoorn*, 0615359596, [brenda.vervoorn@minienm.nl](mailto:brenda.vervoorn@minienm.nl)

*Liset Verschoore*, 0615369382, [liset.verschoore@minienm.nl](mailto:liset.verschoore@minienm.nl)

# Bijlagen

1. Tabel 1: Stand van zaken van de vier vormen van betrokkenheid tussen samenleving en overheid
2. Tabel 2: Voorbeelden uit de praktijk per vorm van betrokkenheid tussen samenleving en overheid
3. Groslijst handelingsperspectieven
4. Stappenplannen per samenwerkingsvorm

# Bijlage 1

Tabel 1 Stand van zaken van de vormen van betrokkenheid tussen overheid en samenleving (in volgorde van ervaringen)

	Vorm 1: Publieksparticipatie bij overheidsplannen, uitvoeringsprogramma's en projecten  <meeste ervaring>	Vorm 4: Maatschappelijke initiatieven als reactie op beleid en plannen	Vorm 3: Samenwerking maatschappelijke initiatiefnemers en overheid	Vorm 2: Maatschappelijke initiatieven  <minste ervaring>
<b>Rol overheid en stand van zaken opbouw ervaring</b>	Huidige rol en situatie, veel kennis en ervaring met publieksparticipatie. Werkwijzen en instrumenten zijn beschikbaar. Kleine verbeteringen mogelijk in huidige publieksparticipatieaanpak.	Huidige rol en situatie. Overheid bouwt steeds meer ervaring op met het omgaan met de reactieve initiatieven vanuit de samenleving.	Rol sinds het laatste decennium in ontwikkeling. De overheid werkt steeds meer samen met partijen uit de samenleving. Ervaring met deze samenwerkingsvormen zijn in opbouw.	Betrekkelijk nieuwe rol voor de overheid. De overheid heeft hier het minste ervaring mee. Dit is in grote mate in ontwikkeling.
<b>Rollen overheid en samenleving en onderlinge verhoudingen</b>	Reguliere rol overheid, samenleving is participant.	Reguliere rol overheid, samenleving is participant en initiatiefnemer.	Overheid en samenleving zijn gelijkwaardige partners.	Samenleving is initiatiefnemer, overheid is niet betrokken of participeert eventueel en/of faciliteert.

# Bijlage 2

Tabel 2 Voorbeelden uit de praktijk per rol en vorm van betrokkenheid tussen overheid en samenleving

	Publieksparticipatie bij overheidsplannen, uitvoeringsprogramma's en -projecten	Maatschappelijke initiatieven met zo nodig overheidsbetrokkenheid	Samenwerking maatschappelijke initiatiefnemers, partijen uit de samenleving en overheid	Maatschappelijke initiatieven als reactie op beleid en plannen van de overheid
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MIRT-verkenningen (zoals PHS- Meteren Boxtel)</li> <li>• Structuurvisies (zoals STRONG/RRAAM)</li> <li>• Zandmotor</li> <li>• Klimaatdijk.</li> <li>• Dag van de Dijk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multikering Katwijk</li> <li>• Beat the Microbeat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No-Recess</li> <li>• proeftuin</li> <li>• 3DNL reliefskaart</li> <li>• HighPort.NL Eefde</li> <li>• MultiWater Werken</li> <li>• Biobermen</li> <li>• SiM-Watt app</li> <li>• Green-deals</li> <li>• Opperuimd Breda</li> <li>• Gezonde verstedelijking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multifunctional Flooddefences</li> <li>• Ring-Ring app</li> <li>• ELBIBI</li> <li>• Light canals</li> <li>• N35 Nijverdal-Wierden</li> <li>• Living Wall, Ring Utrecht</li> </ul>

# Bijlage 3

## Groslijst handelingsperspectieven

In tabel 2 brengen we de handelingsperspectieven per vorm van betrokkenheid tussen overheid en samenleving in kaart. Hieronder staat een eerste aanzet voor handelingsperspectieven, die inzichtelijk maakt dat bij elke vorm van betrokkenheid andere handelingsperspectieven van toepassing zijn. Per situatie blijft het maatwerk om te beoordelen welke handelingsperspectieven relevant en effectief zijn. Ter inspiratie wijzen wij op de publicatie: “Tien kansen voor de energieke samenleving” [http://www.lerenvoorduurzameontwikkeling.nl/sites/default/files/downloads/tien\\_kansen\\_voor\\_de\\_energieke\\_ambtenaar.pdf](http://www.lerenvoorduurzameontwikkeling.nl/sites/default/files/downloads/tien_kansen_voor_de_energieke_ambtenaar.pdf).

### 1 Overheidsplannen, uitvoeringsprogramma's en -projecten

- De verantwoordelijke bestuurder creëert ruimte in de planning, begroting en capaciteit om de kwaliteit van participatie te waarborgen. Participatie vindt plaats voorafgaand aan ieder beslismoment.
- Geef extra ruimte aan de samenleving, vroeg in het proces, zodat zij kunnen meedenken en de kennis en creativiteit in de samenleving optimaal benut wordt. Je kunt ook ruimte creëren.
- Overheid haalt ook kennis op uit de samenleving en is vaak de kennisvrager. Ook ongevroegde kennis vanuit de samenleving ten alle tijden meenemen.
- Een participatieplan maakt duidelijke welke keuze in welke fase aan de orde zijn zodat de maatschappij constructief kan bijdragen.
- Zorgen meer publiciteit van participatiemogelijkheden om meer participanten te werven en de energieke samenleving goed te betrekken (niet alleen de direct belanghebbenden, maar meer).
- Maak niet voor alle problemen automatisch een groot overheidsprogramma, maar kijk eerst wat er in de samenleving voor initiatieven worden genomen.
- Communiceer problemen waar je als overheid voor gesteld staat in plaats van oplossingen. Nodig de samenleving uit om met oplossingen te komen, ga ervan uit dat daar creativiteit en kunde zit.
- Begin met zoeken naar sleutelfiguren die kunnen leiden naar “energieke” burgers die een belang hebben bij voor- en of nadelen van een programma of project van de overheid. Moedig ze aan tot initiatieven die een reactie zijn op de plannen van een overheid. Zo krijg je in een vroeg stadium een breder palet aan oplossingen. Voorkom dat initiatieven te laat in het proces worden ingebracht.
- Vraag actief en gericht naar inbreng en ideeën vanuit de maatschappij, passend bij de fase.
- Aansturing van projecten intern anders regelen (ook op proces en niet alleen op tijd en geld).
- Open zijn over de kaders en deze kaders communiceren zodat de samenleving daar rekening kan houden bij het geven van input. Hanteer verwachtingmanagement.
- Zorgen dat alle overheidslagen betrokken zijn, zo kun je samen snel tot afspraken komen.
- Iedereen krijgt een inhoudelijke reactie op zijn/haar inbreng.
- Wees transparant over hoe en wanneer de maatschappij wordt betrokken.

- Stakeholdersanalyse en –management en omgevingsmanagement (contact en netwerk onderhouden). Zorg dat ook de andere overheidslagen betrokken. Dit helpt om op één lijn te komen en sneller afspraken te kunnen maken.
- Participatie is transparant, deel zoveel mogelijk informatie op een publieksvriendelijke manier.
- Laat bestuurders de keuzes die zij maken verantwoorden.
- Maak steeds duidelijk wanneer welke (bestuurlijke) besluiten worden genomen en hoe de impact hiervan is op keuzes later in het proces.
- Transparantie en open data.

## 2 Maatschappelijke initiatieven

- Ontvankelijk en bereikbaar zijn. Wees als overheid bereikbaar.
- Niet hinderen.
- Stimuleren, steunen en actief uitnodigen.
- Wet en regelgeving aanpassen (belemmeringen wegnemen, juiste kaders creëren).
- Fiscale stimulansen en subsidies gericht inzetten.
- Ontstaan en verloop maatschappelijke initiatieven monitoren via ondermeer social media.
- Signaleer en analyseer maatschappelijke initiatieven om zo te weten te komen waar de samenleving mee bezig is.
- Aanleiding voor contact leggen, ligt bij initiatiefnemer. Overheid kan wel initiatieven monitoren via sociale media.
- Kennis kan worden aangeboden om het initiatief van de grond te krijgen of te ondersteunen (Bijv. opdracht aan onderzoekinstelling of ondersteuningsorganisatie).
- Podium en publiciteit geven.
- Hulp organiseren als dat opportuun is.
- Kennis ontwikkelen.
- Steun uitspreken (het Rijk vindt dit een goed initiatief en steunt het doel).
- Kennis en ervaring aanbieden.
- Launching costumer zijn.
- Zorg dat alle partijen samen komen, ook andere overheden.
- Als vergelijkbare initiatieven op meerdere plekken opkomen, dan kan de overheid de initiatiefnemer op de andere wijzen.
- Bied als overheid ruimte voor maatschappelijke initiatieven en zorg dat er geen betutting plaatsvindt.
- Initiatieven met (deels) overlap verzamelen en belangen verenigen.
- Richting andere overheden als ambassadeur of onderhandelaar optreden om zo het initiatief verder te brengen.
- Persoonlijk contact organiseren.
- Initiatieven stimuleren en monitoren: wat gebeurt er, zijn er geen dubbelingen, ontstaan er geen gaten, en kan het slimmer als mensen samenwerken? Overheid kan initiatieven verbinden.
- Zorgen voor aansluiting op overheidsdiensten (bijv. sosalarm bij meldkamer nationale politie)
- Ambtenaren verleiden om naar initiatiefnemers te gaan. Ga het veld in en ervaar o.a. via verhalen uit de praktijk
- Houding van een ambtenaar bij maatschappelijke initiatieven zou moeten zijn: Wat kan ik doen om jullie te helpen?
- Wees bij het faciliteren van maatschappelijke initiatieven open, helder, transparant en toon lef en moed.
- Zorg voor afstemming en contact tussen andere overheden. Netwerk van IenM aanbieden / 'warm' doorverwijzen. Netwerk beschikbaar stellen en mensen met elkaar in contact brengen.
- Ga het veld in als overheid, benader sleutelfiguren. Verhalen uit de praktijk verzamelen.

- De energieke samenleving de uitbesteding gunnen (in plaats van laten lopen via raamcontracten van de overheid).
- Als een initiatief zich aandient dan dient de overheid een inschatting te kunnen maken of het initiatief groter/succesvoller gemaakt kan worden of een gezamenlijk streefbeeld kan ontstaan tussen overheid en samenleving.
- Wees open over de kaders en deel zoveel mogelijk de informatie op een publieksvriendelijke manier. Hanteer verwachtingsmanagement.
- Wees je bewust van de meerwaarde voor de overheid.
- Benut de ideeën en activiteiten die er al zijn op het gebied het ondersteunen van maatschappelijke initiatieven, zoals Duurzame Dinsdag.

### **3 Samenwerking maatschappelijk initiatiefnemers en overheid**

- Samenleving en overheid gaan regelmatig samen in gesprek (op verschillende manieren, on- en offline) om te komen tot gemeenschappelijke streefbeelden en doelen.
- Alles bij elkaar brengen vanuit verschillende invalshoeken en niveaus, zodat naar gezamenlijke streefbeelden toegewerkt kan worden.
- Gezamenlijk meer publiciteit van participatiemogelijkheden om meer en andere participanten te werven en de energieke samenleving goed te betrekken (niet alleen de direct belanghebbenden, initiatiefnemers, maar meer).
- Nodig de samenleving uit om met ideeën en initiatieven te komen.
- Samenwerken aan kansrijke ideeën en initiatieven.
- Partijen kunnen beiden financiën beschikbaar stellen voor eventuele initiatieven in de energieke samenleving.
- Koppelen en organiseren.
- Samen in gesprek gaan over de kaders.
- Kennis wordt ontwikkeld t.b.v. van gezamenlijke doelstelling, timing met elkaar afstemmen).
- Samensmelten en verbinden van ambities, ideeën, kennis en initiatieven.
- Capaciteit inzetten op het gezamenlijke initiatief.
- Kaders aanpassen en/of verruimen.
- Denk vanuit het hele systeem (niet vanuit 1 sector).
- Wees open over de kaders en deel zoveel mogelijk de informatie op een publieksvriendelijke manier. Hanteer verwachtingsmanagement.

### **4 Maatschappelijke initiatieven als reactie op beleid en plannen van de overheid**

- Ontstaan van initiatieven en verloop monitoren.
- Werken aan vertrouwen tussen overheid en samenleving, gesprekken aangaan over het initiatief van de samenleving en het overheidsinitiatief.
- Neem de initiatiefnemer mee in het proces.
- Kaders en planning loslaten (durf terug te gaan in een aantal fase van het proces)
- Bekijk het initiatief vanuit de oorspronkelijke doelstelling van het programma of project, ga het gesprek aan op basis van doelstellingen
- Initiatieven, ook al zijn zij concreet in oplossingen, kunnen ook gelezen worden als een richting waarin de initiatiefnemers een oplossing willen vinden voor de probleemstelling van een project.
- Onderzoek samen met de initiatiefnemers de oplossingsrichting, zodat deze kan volgroeien en volgens de wettelijke kaders en spelregels gelijk beoordeeld kan worden (als ware het een overheidsplan/project). Zo kan het gelijkwaardig worden gewogen in relatie met het plan van de overheid.
- Onderzoek of het initiatief/voorstel kansrijk is, op dezelfde wijze als dat de overheidsalternatieven onderzocht en getoetst worden.
- En als het initiatief kansrijk is, ondersteun de initiatiefnemer(s) dan bij verdere uitwerking.

- Ondersteun een initiatief met onderzoek.
- Inbreng gedurende het hele proces meenemen.
- Initiatieven met gelijke zorg als overheidsinitiatieven behandelen.
- Initiatiefnemer is op zoek naar informatie. Overheid kan ondersteunen met kennis en informatie.
- Indien gepast initiatiefnemers tegemoetkomen met een vergoeding op basis van de tijd en energie die zij gestoken hebben om een voorstel uit te werken.
- Steun aan een maatschappelijk initiatief is maatwerk, het kan gaan om kennis, netwerk, of een financiële bijdrage.
- Zorg voor afstemming met andere overheden.
- Initiatieven met eenzelfde doel met elkaar verbinden. Belanghebbenden met elkaar in contact brengen. Indien initiatiefnemer het wenst kan de overheid meedenken over mogelijkheden om het initiatief op te schalen of het idee verder te verspreiden zodat andere initiatiefnemers het eveneens kunnen oppakken. Breng als overheid andere overheden bij elkaar door als ambassadeur of onderhandelaar op te treden.
- Wees open over de kaders en deel zoveel mogelijk de informatie op een publieksvriendelijke manier. Hanteer verwachtingsmanagement.

# Bijlage 4

## Stappenplan vorm 2 Maatschappelijke initiatieven

Overheid gaat op zoek naar initiatieven in de samenleving			De samenleving vraagt medewerking van de overheid bij haar initiatief		
Stap	Perspectief overheid	Producten en diensten	Stap	Perspectief maatschappelijk initiatiefnemer	Producten en diensten
1	Inventariseer welke maatschappelijke initiatieven er spelen op de relevante beleidsdossiers voor lenM Categoriseer eventueel de maatschappelijke initiatieven en bepaal of deze aansluiten bij of bijdragen aan het halen van het beleidsdoel van de overheid.	Oproep op internet Online platform/ marktplaats van initiatieven, een mobiele App als database van initiatieven Stakeholdersanalyse Netwerk raadplegen Media analyse	1	Wees ontvankelijk voor initiatieven die op je pad komen en negeer ze niet. Leer elkaar kennen en accepteer dat er schurende logica's zijn tussen overheid en initiatiefnemers.	Overzicht van meerwaarden van maatschappelijke initiatieven Inspirerende voorbeelden Het veld ingaan
2	Achterhaal of de initiatiefnemer een (hulp)vraag heeft en zo ja, wat deze vraag is of help de initiatiefnemer om zijn (hulp)vraag scherp te krijgen.	Persoonlijke gesprekken, gesprekken op het internet, fysieke overleggen en vergaderingen	2	Verdiep in je het initiatief en achterhaal de hulpvraag. (is het een maatschappelijk initiatief of bijvoorbeeld een idee wat in potentie kan uitgroeien tot een initiatief of is het iets anders zoals een klacht).  Help de initiatiefnemer om de juiste ingang bij de overheid te zoeken om de concrete vraag neer te leggen. Vraag eventueel hulp aan een organisatie die maatschappelijke initiatieven ondersteunt (bijvoorbeeld Greenwish of Enviu).	Persoonlijke gesprekken, gesprekken op het internet, fysieke overleggen en vergaderingen  Achterhaal wie de verantwoordelijke ambtenaar is voor het onderwerp waar het initiatief over gaat.

Overheid gaat op zoek naar initiatieven in de samenleving			De samenleving vraagt medewerking van de overheid bij haar initiatief		
3	<p>Bepaal bij (relevante) initiatieven samen met de initiatiefnemer of ondersteuning door overheid nodig dan wel wenselijk is, en waar die uit zou kunnen bestaan en welke rol de overheid dan heeft.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Als IenM geen rol heeft, maar een ander departement wel, verwijs dan (indien mogelijk "warm") door.</li> <li>Als het Rijk niet direct een rol heeft, maar een andere organisatie mogelijk wel, verwijs de initiatiefnemer dan door naar een ondersteunende organisatie. Dit zijn die indieners van initiatieven verder kunnen helpen, bijvoorbeeld met: focussen van het initiatief, het schrijven van een projectplan, het vinden van financiering, het opstellen van een businesscase, het leggen van bepaalde contacten, het bekend maken van het initiatief, etc.</li> </ul> <p>In een verkenning van het rijksbrede project 'Ondersteuning maatschappelijke initiatieven' is verkenning is gebleken dat het rijk hier twee rollen heeft:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Initiatiefnemers in staat stellen om maatschappelijke initiatieven te ontplooiën, door waar mogelijk knelpunten weg te nemen;</li> </ul> <p>Aansluiting zoeken</p>	Overleg met manager en collega's.	3	Bepaal samen met de initiatiefnemer of ondersteuning door de overheid nodig, dan wel wenselijk is.	

Overheid gaat op zoek naar initiatieven in de samenleving			De samenleving vraagt medewerking van de overheid bij haar initiatief		
4	Bepaal je handelingsperspectieven passend bij de gekozen rol en de wensen van de initiatiefnemer. Voorbeelden van handelingsperspectieven zijn, kennis of netwerk aanbieden, bekendheid geven aan het initiatief.	Zie groslijst aan handelingsperspectieven om rol te bepalen.	4	Bespreek met het management en collega's welke rol de overheid heeft bij het initiatief en of de overheid dit kan bieden. Wees voorzichtig met het overnemen van verantwoordelijkheden van de initiatiefnemer.	
			5	Bepaal je handelingsperspectieven passend bij de gekozen rol van de overheid, en passend bij wat de initiatiefnemer nodig heeft. Voorbeelden van handelingsperspectieven zijn, kennis of netwerk aanbieden, bekendheid geven aan het initiatief.	Zie groslijst voor overige handelingsperspectieven.

## Stappenplan vorm 3 Samenwerking maatschappelijk initiatiefnemers en overheid

Stappen	Activiteit	Diensten en Producten
1	<p>Zoek medestanders voor de opgave waar je voor staat.</p> <p><i>Toelichting:</i> Een belangrijke strategie van burgerinitiatieven is, in de beginfase, draagvlak organiseren of medestanders zoeken. Zo willen zij laten zien dat zij geen losse groep zijn, maar een grote achterban representeren. Met een grote achterban kunnen zij immers meer voor elkaar krijgen. Begin met het organiseren van draagvlak, in plaats van eerst de plannen en oplossingen uitwerken en daarna draagvlak te zoeken of creëren. Maak er een collectieve actie van en geef ook de 'nieuwe' generatie de kans om het oplossen. "Wat we samen aanpakken omdat we het alleen niet kunnen". Expertise en intelligentie zijn op grote schaal aanwezig in de samenleving, maak daar gebruik van vanaf het begin van het traject.</p>	<p>Oproep op het internet, een digitale ronde, een overleg, een steekproef of online enquête.</p>
2	<p>Breng in kaart of er al initiatieven zijn</p> <p><i>Toelichting:</i> De samenleving is actief en leunt niet achterover totdat de overheid besluit actie te ondernemen. Het is dus mogelijk dat er al initiatieven in de samenleving bestaan op jouw 'terrein'. Breng deze initiatieven in kaart en gebruik het internet om deze initiatieven op te sporen of bij elkaar te brengen (denk bijv. aan een platform). Ook kun je bestaande platforms raadplegen die trachten om initiatieven van de samenleving in kaart te brengen (KrachtinNL). Het is belangrijk om te weten dat je nooit volledig zult zijn (immers morgen kunnen er weer nieuwe initiatieven worden gestart). Eventueel kun je een categorisering in deze initiatieven aanbrenge.</p>	<p>Online platform/marktplaats van initiatieven, een mobiele app als database van initiatieven, een landkaart of ander overzicht met daarin initiatieven.</p>
3	<p>Maak contact</p> <p><i>Toelichting:</i> De vervolgstap is om contact te maken met de medestanders en initiatiefnemers. Wees transparant en open over wat je wilt bereiken. Verken in gesprekken met de samenleving de mogelijkheden om gezamenlijke streefbeelden op te stellen. Pols of het mogelijk is om een ambitie te delen. Inventariseer of er nog andere partijen zijn die kunnen aansluiten.</p>	<p>Persoonlijke gesprekken, gesprekken op het internet, fysieke overleggen en vergaderingen.</p>
4	<p>Kom tot gezamenlijke streefbeelden</p> <p><i>Toelichting:</i> De kunst is om met elkaar het gesprek aan te gaan over doelstellingen om samen tot een gedeeld streefbeeld te komen. Vaak ben je het eerder met elkaar eens over de doelstellingen dan de oplossingen. Een gezamenlijk streefbeeld kan ook een wenkend perspectief zijn. Vanuit een wenkend perspectief is het mogelijk om belangen samen te voegen in een nieuwe ontwikkeling, ook al lopen de belangen en rollen van de partijen uiteen.</p>	<p>Maak de streefbeelden inzichtelijk door het opstellen van scenario's, visualisaties of een serious game.</p>

Stappen	Activiteit	Diensten en Producten
5	<p>Breng gezamenlijk oplossingen in kaart</p> <p><i>Toelichting:</i> Kaart als overheid problemen aan, maar ga met de energieke samenleving op zoek naar oplossingen.</p>	Een online ideeënbus, vergaderingen of overleggen, een brainstorm, een ontwerpessie.
6.	<p>Bekijk hoe de overheid een bijdrage kan leveren aan de oplossingen</p> <p><i>Toelichting:</i> Het is nu zaak om te bekijken welke rol de overheid op zich kan nemen. In sommige gevallen ligt de rol van de overheid voor de hand, bijv. als het gaat om het nemen van besluiten of het aanmaken, aanpassen of dereguleren van wetgeving. Dit kan de overheid niet overlaten aan de samenleving. Maar het uitgangspunt is wel dat het eigenaarschap van een initiatief moet blijven bij de initiatiefnemers zelf. De initiatiefnemers hebben de kennis, de vaardigheden en passie om het initiatief uit te voeren.</p>	Een fysiek overleg, een vergadering.
7	<p>Maak afspraken met elkaar</p> <p><i>Toelichting:</i> Als eenmaal bekend is welke rol de overheid op zich kan nemen dan kunnen er afspraken gemaakt worden. Om deze afspraken te bekrachtigen kan een samenwerkingsdocument worden opgesteld (zoals een convenant).</p>	Afspraken vastleggen in een convenant, deal, samenwerkingsafspraken
*	<p>Ook bij deze samenwerkingsvorm bevindt de overheid zich samen met haar samenwerkingspartners uit de energieke samenleving in een krachtenveld. Verlies belanghebbenden en andere geïnteresseerde burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties niet uit het oog en probeer ook hen te betrekken in het proces daar waar het kan en ruimte is.</p>	

## Stappenplan vorm 4 Maatschappelijke initiatieven als reactie op beleid en plannen van de overheid

Stappen	Activiteit	Diensten en Producten
1	<p>Maak contact</p> <p><i>Toelichting:</i> De professionaliteit van de samenleving en daarmee de kwaliteit en het detailniveau van ingediende voorstellen en alternatieven is het laatste decennium toegenomen. Als je merkt dat de samenleving andere voorstellen aandraagt dan de oplossingen die de overheid voor ogen heeft, dan is het verstandig om te beginnen met het contact maken met deze initiatiefnemers en indieners. Wie zijn de initiatiefnemers?</p>	Telefonisch/per brief/ per mail
2	<p>Ga het gesprek aan en vraag zonodig om ruimte in de planning en begroting bij de bestuurder(s)</p> <p><i>Toelichting:</i> Ga het gesprek aan over het ingediende voorstel en maak tijd. Creëer ruimte binnen de kaders. En behandel een voorstel dat is ingediend door de samenleving met dezelfde zorg als een overheidsinitiatief. Breng de betrokken bestuurder(s) op de hoogte en vraag om ruimte in de planning en begroting om te onderzoeken of het ingediende alternatief een kansrijke oplossing is.</p> <p>Initiatieven, ook al zijn zij concreet in oplossingen, kunnen ook gelezen worden als een richting waarin de initiatiefnemers een oplossing willen vinden voor de probleemstelling van een project. Bekijk het initiatief vanuit de oorspronkelijke doelstelling van het programma of project.</p>	Persoonlijke overleggen/vergaderingen
3	<p>Onderzoek het ingediende voorstel</p> <p><i>Toelichting:</i> Onderzoek het ingediende voorstel op dezelfde manier en met dezelfde zorg als de overheidsalternatieven. En doe dit transparant. Bespreek de uitkomsten van het onderzoek met de indieners. Bespreek of het ingediende voorstel kansrijk is.</p>	Persoonlijke overleggen/vergaderingen
4	<p>Als het ingediende voorstel kansrijk is, werk dit dan samen met de initiatiefnemer(s) uit, en bepaal of en hoe je als overheid dit initiatief kunt ondersteunen (zie hiervoor de groslijst handelingsperspectieven, vorm 4).</p> <p><i>Toelichting:</i> Ondersteun het initiatief met onderzoek en de verdere uitwerking. Steun aan een maatschappelijk initiatief is maatwerk. Het kan gaan om het aanbieden van kennis, informatie, onderzoek, je netwerk of een financiële bijdrage voor onderzoek of verdere ontwikkeling. Het uitwerken en onderzoeken van een maatschappelijk initiatief vindt altijd plaats in co-creatie met de initiatiefnemer, die zelf de verantwoordelijkheid houdt.</p>	

Stappen	Activiteit	Diensten en Producten
5	<p>Maak een beslissing over het ingediende voorstel</p> <p><i>Toelichting: Is het mogelijk om het voorstel mee te nemen in het plan, beleid of besluitvormingsproces van de overheid? En zo ja, op welke manier? Communiceer dit ook naar de indiener. Er vindt een definitieve beoordeling plaats onder verantwoordelijkheid van de verantwoordelijke bestuurder. Die bepaalt of het initiatief geheel, gedeeltelijk of niet wordt meegenomen in het verdere proces.</i></p>	Persoonlijke overleggen/vergaderingen
6	Vervolg met het te doorlopen proces.	

The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions. It emphasizes that every entry, no matter how small, should be recorded to ensure the integrity of the financial data. This includes not only sales and purchases but also expenses and income. The text suggests that a consistent and thorough record-keeping system is essential for identifying trends and making informed decisions.

Next, the document addresses the issue of budgeting. It explains that a well-defined budget helps in controlling costs and maximizing resources. By setting clear financial goals and monitoring progress against them, individuals and organizations can avoid overspending and stay on track. The text provides practical tips on how to create a realistic budget that accounts for all necessary expenses while allowing for some flexibility.

The third section focuses on the importance of regular financial reviews. It states that periodic assessments of the financial situation are crucial for catching errors early and adjusting strategies as needed. This involves comparing actual performance against the budget and identifying areas where adjustments might be required. The document encourages a proactive approach to financial management rather than a reactive one.

Finally, the document concludes by highlighting the long-term benefits of sound financial practices. It notes that consistent adherence to these principles can lead to improved financial stability, reduced risk, and the achievement of long-term goals. The text serves as a comprehensive guide for anyone looking to take control of their finances and build a secure future.

# Bronnen

Tijdens het schrijven van deze notitie hebben wij ook dankbaar gebruik gemaakt van verschillende publicaties:

- WRR 'vertrouwen in burgers'
- PBL 'de energieke samenleving'
- Lessen uit 'Nederland Boven Water'
- RMO 'het onbehagen voorbij'
- ROB 'Loslaten in vertrouwen'
- Kabinetsbrief 'Brief voorzitters adviesraden aan kabinet over vermaatschappelijking'
- Code Maatschappelijke Participatie
- Kabinetsstandpunt stimulering van een vitale samenleving de doe-democratie
- IenM Strategische Kennis- en Innovatieagenda
- Uitgave van het programma LvDO-NME 'Tien kansen voor de energieke ambtenaar'
- Essaybundel Publieke Pioniers
- Geen parels zonder oesterbank, essay naar aanleiding van 15 jaar Duurzame Dinsdag
- Studieopdracht Sandra Konijn 'Burgerinitiatief: last of lust?'
- Onze meeleesgroep bestaande uit experts uit verschillende hoeken (WRR, Greenwish, PBL, BZK, collega's van IenM en RWS)

