

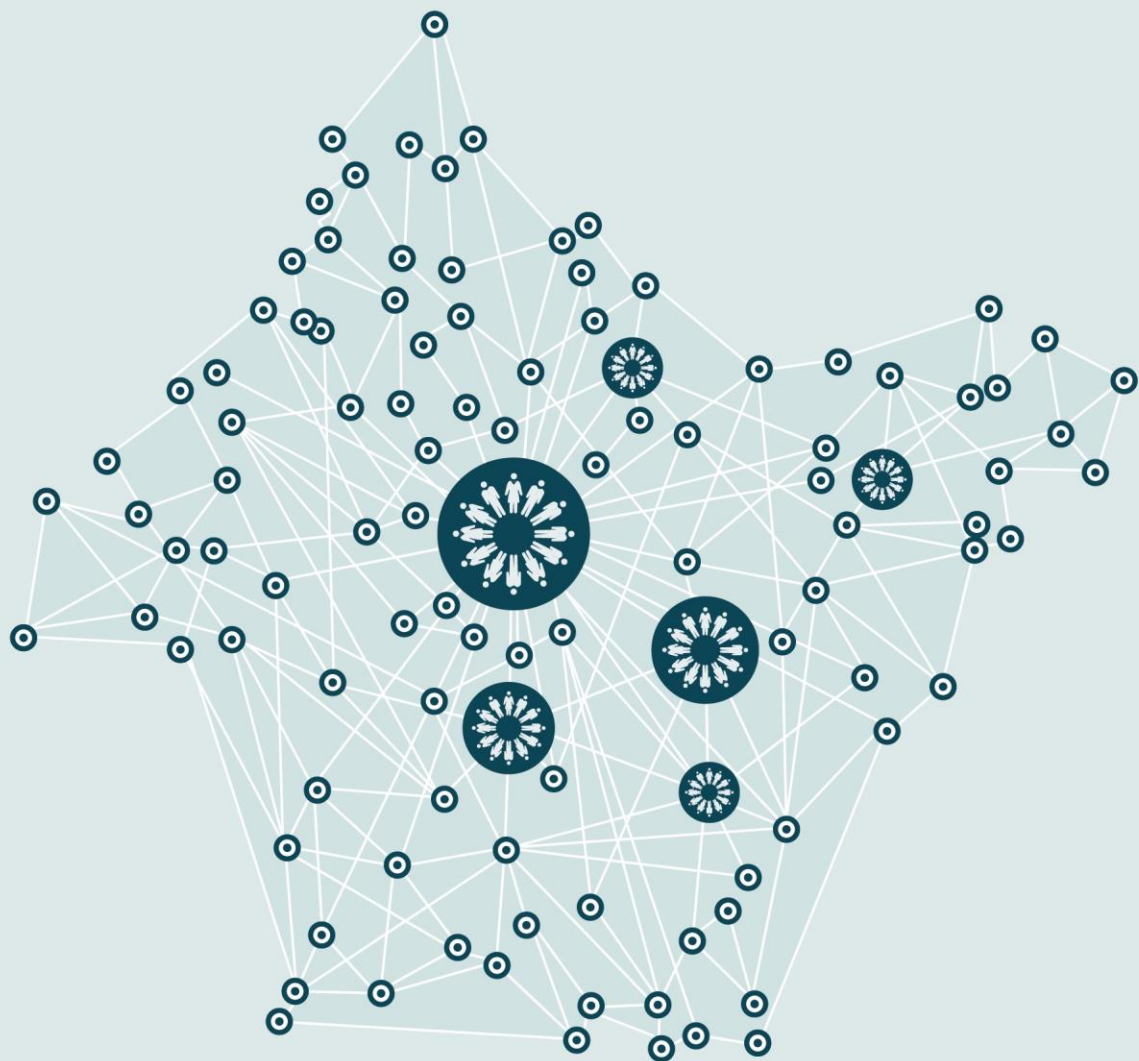
HAAGSE BEEK

ORGANISATIEADVIES

# Verbonden netwerken

ANALYSE INWONERSPARTICIPATIE

Gemeente Hilvarenbeek



## Inhoudsopgave

<b>Inhoudsopgave</b> .....	<b>2</b>
<b>1. Inleiding</b> .....	<b>3</b>
1.1 Achtergrond .....	3
1.2 Aanpak.....	3
1.3 Leeswijzer .....	4
<b>2. Bevindingen</b> .....	<b>5</b>
2.1 De rol van de coöperaties .....	5
2.1.1 Coöperatie <i>Biest-Houtakker</i> .....	5
2.1.2 Coöperatie <i>Esbeek</i> .....	5
2.1.3 Coöperatie <i>Haghorst</i> .....	6
2.1.4 Coöperatie <i>Wij-wel</i> .....	6
2.2 Dorpskern Hilvarenbeek.....	7
2.2.1 CPO bouwcollectief <i>Hilvarenbeek</i> .....	7
2.2.2 <i>Sportraad</i> .....	7
2.2.3 <i>Stichting Cultuurschool Hilvarenbeek</i> .....	7
2.3 Gemeentelijke en overige initiatieven .....	8
2.3.1 <i>Gezondheidscentrum Hilvarenbeek</i> .....	8
2.3.2 <i>Jeugdhulpverlening</i> .....	8
2.3.3 <i>Landbouwverkeer</i> .....	9
2.3.4 <i>Omgevingsvisie</i> .....	9
2.3.5 <i>Stichting Erfgoed Diessen</i> .....	9
2.3.6 <i>Tussenheid</i> .....	9
<b>3. Analyse</b> .....	<b>10</b>
3.1 De kracht en de bijzonderheid van de samenleving in Hilvarenbeek .....	10
3.2 Voortbouwen op de kracht en bijzonderheid van de samenleving .....	10
<b>4. Aanbevelingen</b> .....	<b>12</b>
4.1 Herijking.....	12
4.2 Dorpskern Hilvarenbeek.....	13
4.3 Rollen van raad, college en ambtelijke organisatie .....	13
4.4 Aanpalende aanbevelingen .....	14
<b>5. Tot slot</b> .....	<b>16</b>
<b>Bijlage 1: gesprekspartners</b> .....	<b>17</b>
<b>Bijlage 2: verslag bijeenkomst democratische vernieuwing</b> .....	<b>19</b>

## 1. Inleiding

### 1.1 Achtergrond

De gemeente Hilvarenbeek heeft de ambitie om initiatieven uit de samenleving te stimuleren en inwoners te betrekken bij het opstellen en uitvoeren van beleid. In de gemeente Hilvarenbeek zijn er uiteenlopende initiatieven. Deze komen tot stand vanuit de kracht en bijzonderheid van de samenleving in Hilvarenbeek. Er zijn initiatieven die worden opgezet door coöperaties. Ook de verenigingen spelen een rol. Het is belangrijk om goed te bekijken hoe op deze kracht en bijzonderheid kan worden aangesloten, zodat hierop kan worden voortgebouwd. In het kader van democratische vernieuwing is het daarbij van belang dat de politiek en de ambtelijke organisatie een goede rol vervullen.

In deze analyse hebben wij de kracht en bijzonderheid van initiatieven in Hilvarenbeek onderzocht en verbonden aan een handelingsrepertoire voor het gemeentebestuur, de ambtelijke organisatie en direct betrokkenen bij initiatieven. Er zijn gesprekken gevoerd met betrokkenen in de samenleving en er is een bijeenkomst met hen georganiseerd samen met raadsleden, commissieleden, collegeleden en ambtenaren van de gemeente. Dit leidt tot lijnen richting de toekomst die we in dit document beschrijven.

### 1.2 Aanpak

In de gemeente Hilvarenbeek gebeurt veel in de samenleving. Het is van belang om een goed beeld te krijgen van de dynamiek die hieraan ten grondslag ligt en de rol van de politieke en ambtelijke organisatie om initiatieven verder te brengen. Aan de hand van *Appreciative Inquiry* hebben wij onderzocht wat goed gaat en wat de bijzonderheid is in de samenleving in Hilvarenbeek die maakt dat initiatieven tot stand komen en dat democratische vernieuwing vorm krijgt. Ook hebben wij onderzocht welke rol de gemeente heeft gespeeld en wat vanuit de gemeente nodig is om initiatieven verder te brengen.

Voor onze analyse spraken wij met inwoners en initiatiefnemers in de verschillende dorpskernen en op verschillende beleidsgebieden, betrokkenen in de gemeentelijke organisatie, maar ook raadsleden en de betrokken wethouder(s). In bijlage 1 is een overzicht opgenomen van onze gesprekspartners.

Het aantal en type initiatieven waarmee wij voor dit onderzoek in gesprek zijn gegaan is niet uitputtend, maar wel ruim voldoende voor de constateringen, aanbevelingen en conclusie in deze notitie.

De belangrijkste resultaten van de analyse hebben wij gedeeld in een bijeenkomst waarin de participanten uit het onderzoek aansloten. In de bijeenkomst stonden we stil bij de bijzonderheid van de kracht van de samenleving in Hilvarenbeek. We bespraken wat dit betekent voor de rol van gemeentelijk medewerkers, maar ook voor het college en de gemeenteraad. De uitkomsten staan beschreven in bijlage 2.

### 1.3 Leeswijzer

In deze notitie beschrijven wij in hoofdstuk 2 initiatieven en de dynamiek die daarin een rol speelt. Vervolgens analyseren wij in hoofdstuk 3 deze initiatieven en geven we aan welke factoren een rol spelen bij het succes. Op basis hiervan en op basis van de uitkomsten van de bijeenkomst die we hebben georganiseerd, komen wij in hoofdstuk 4 tot onze aanbevelingen. Vervolgens eindigen we in hoofdstuk 5 met een aantal slotopmerkingen.

## 2. Bevindingen

### 2.1 De rol van de coöperaties

De gemeente Hilvarenbeek bevindt zich in een unieke positie met coöperaties en honderden verenigingen die een actieve rol hebben. Hierna beschrijven wij een aantal van hen met hun initiatieven met als doel zicht te krijgen op de onderliggende dynamiek die leidt tot succesvolle resultaten. Wat maakt dat initiatieven werken en dat deze een succes kunnen worden genoemd?

#### 2.1.1 Coöperatie Biest-Houtakker

Biest-Houtakker heeft 1100 inwoners. De coöperatie is tien jaar actief. De coöperatie telt 350 leden. Het schoolgebouw is omgebouwd naar een multifunctioneel centrum bestaande uit een school, twee vergaderzalen, gymzalen en horeca. Het centrum is zeven dagen per week open. Met de twee parttime werkende en betaalde beheerders is dat haalbaar. De beheerders organiseren en doen veel in samenwerking met vrijwilligers: van zalenverhuur tot en met klusjes. Alles is openbaar en draait volledig op vrijwilligers. De lijnen zijn kort, iedereen kent elkaar. De gemeenschap gebruikt apps waarmee je elkaar in *no time* bereikt. De kennis die nodig is wordt zoveel mogelijk uit het dorp gehaald. Eigen mensen doen het werk. Veel gaat via via.

Financieel is de coöperatie afhankelijk van de gemeente. In het begin heeft onder meer de provincie financieel bijgedragen. De toegewezen gemeentelijke subsidie dekt de huurkosten aan de gemeente. Als de coöperatie iets nodig heeft, wordt veelal een financiële bijdrage aan de gemeente gevraagd. De coöperatie geeft aan de laatste jaren financieel gezond te zijn. De opbrengsten uit georganiseerde evenementen en horeca waren voldoende om de inkoop en sociaal-maatschappelijke activiteiten te kunnen bekostigen.

Als de bestuursleden van de coöperatie met de gemeente praten, dan is het zoeken wie waarover gaat. Er zijn vraagstukken in diverse domeinen zoals zorg, wonen, werken of energie. Dat zorgt ervoor dat er een spinnenweb aan relaties ontstaat. Nu komt het voor dat de dingen niet op tijd op de juiste tafel terecht komen. In feite zou de coöperatie op vaste momenten een gesprek willen hebben met bijvoorbeeld de wethouder. De relatie met de bestuurder moet niet alleen over geld gaan. Duidelijkheid is fijn: wie gaat waar over en wat zijn de belangen? Ook zou een coöperatie meer invloed op beslissingen mogen hebben. De gemeente zou daarmee laten zien dat ze de kracht uit de samenleving omarmt.

#### 2.1.2 Coöperatie Esbeek

Esbeek is een dorpskern met 1200 inwoners. In Esbeek heeft de in 2007 opgerichte bewonerscoöperatie het gebouw overgenomen waar het dorpscafé in gevestigd is om zo een centrale ontmoetingsplaats in de gemeenschap te behouden. Het gebouw is later uitgebreid met een expositieruimte en diverse andere activiteiten zoals de schutterrij. Zaalverhuur draagt ook bij aan de inkomsten, waarmee de coöperatie volledig zelfstandig is. De coöperatie heeft vervolgens in afstemming met de inwoners een rol vervuld in het mogelijk maken dat de school in de kerk kon worden gehuisvest, nadat de parochie de kerk zou gaan verlaten.

Voor de entree van Esbeek heeft de coöperatie een plan ontwikkeld. De gemeente voert dit plan vooralsnog niet uit.

### 2.1.3 Coöperatie Haghorst

Haghorst heeft nu 900 inwoners en wil groeien naar 1200 inwoners. De groei krijgt concreet vorm: vorig jaar waren er voor het eerst sinds lange tijd weer voldoende jongeren voor jeugdsportteams. De coöperatie Haghorst is sinds 2017 actief met als doel de leefbaarheid van Haghorst te vergroten. Het plan om er als gemeenschap samen voor te gaan zorgen dat de school behouden blijft, kan doorgaan. Net voor de zomer heeft de gemeenteraad de financiën beschikbaar gesteld voor het gehele complex Hart voor Haghorst. Het plan zoals de coöperatie dat in eerste instantie voor ogen had: met veel zelfwerkzaamheid en een plaatselijke ondernemer alles bouwen, kon volgens de coöperatie niet op steun van de gemeente rekenen vanwege de juridische consequenties die dat zou kunnen hebben. Het besluit betreft niet alleen de bouw van een school. Inmiddels is sprake van een multifunctioneel centrum met school, horeca, kinderopvang, ontmoetingsplek en gymzaal. Daarnaast worden achttien woningen gebouwd.

Niet alleen de gemeente heeft geld beschikbaar gesteld. Ook is gebruik gemaakt van fondsen en subsidies. Er is een zonnepark dat deels in de dekking van het plan is opgenomen. Het bestuur van Haghorst speelt met het idee om obligaties uit te geven aan de inwoners en vraagt waar nodig de gemeente om aanvullende steun. Tot nu was het totale plan financieel niet realiseerbaar, ook na aanpassingen van de plannen.

Vanaf de eerste ideeën in 2017 tot nu is er intensief contact tussen de coöperatie en de gemeente, onder andere via een tussenpersoon vanuit de gemeente. Het gezamenlijk optrekken vraagt om veel kennis en expertise bijvoorbeeld over het ruimtelijk domein of aanbesteden. Deels is deze aanwezig bij de betrokkenen in de samenleving en deels is deze ingehuurd. De coöperatie is van onderaf - met steun van de inwoners - opgericht. Hier ligt niet persé een gemeentelijke taak, maar de gemeente is wel nodig. In feite volgt de gemeente het proces dat de inwoners lopen. De coöperatie is van mening dat wanneer je wilt dat inwonersparticipatie steviger vorm krijgt, er ook voldoende financiële ruimte moet zijn. De inwoners betalen immers al zoveel mogelijk zelf. Kijk naar het inrichten van een opvangcentrum voor Oekraïners, waar de gemeente alleen de bonnetjes voor materiaal hoefde te betalen.

### 2.1.4 Coöperatie Wij-wel

In 2014 is de Stichting Wij-wel voor Diessen, Baarsschot en Haghorst opgericht. Deze stichting wil de leefbaarheid in deze drie kernen zo optimaal mogelijk houden. Een van de eerste initiatieven is het aanstellen van een dorpsondersteuner. Dat is iemand die een schakelfunctie vervult tussen inwoners en de officiële voorzieningen op het gebied van wonen, zorg en leefbaarheid. Het initiatief is ontstaan uit noodzaak. Kleinere dorpskernen hadden problemen, die met de bestaande voorzieningen niet opgelost konden worden. Zij wilden daar grip op krijgen en zijn het zelf gaan doen. De eerste stap was het ontstaan van de dorpsondersteuner. Op dit moment zijn er naast één betaalde kracht, 120 vrijwilligers actief en bestaan er twintig werkgroepen.

De kracht van de kleine gemeenschap is in alles merkbaar. Wij-wel komt 'achterom' voor een kopje koffie. Een van de succesfactoren is het sterk verknoopte netwerk. Dit werkt ook door in de contacten met de formele instanties. Als er iets nodig is vanuit de Zorgverzekeringswet bijvoorbeeld, wordt er snel even gebeld met een bekende die bij de zorgverzekeraar werkt. Wij-Wel benadrukt ook dat zij niet onder de gemeente willen vallen omdat zij de regie, want daadkracht, willen behouden.

Heet van de naald is het initiatief om zogenoemde 'voorzorgcirkels' die voortkomen uit de seniorennetwerken, te verbinden met Wij-wel. Een voorzorgcirkel is een groep mensen die bij elkaar op loopafstand wonen en bereid is elkaar te helpen met hand- en spandiensten. Twee in Hilvarenbeek en één in Diessen. Een grote wens, ook vanuit de gemeente, zal hiermee bewaarheid geworden.

## 2.2 Dorpskern Hilvarenbeek

In Hilvarenbeek zijn er geen coöperaties zoals in de hiervoor genoemde kernen. Wel zijn er initiatieven, zoals het CPO Bouwcollectief Hilvarenbeek, de stichting Cultuurschool Hilvarenbeek, en de Sportraad. De kern kent een groot aantal verenigingen. Hieronder een beschrijving van een aantal initiatieven en de dynamiek waardoor successen zijn behaald.

### 2.2.1 CPO bouwcollectief Hilvarenbeek

De woningnood onder jongeren is groot. Ook in Hilvarenbeek. Twee broers namen in 2018 het initiatief om samen met een groep jongeren te gaan bouwen. Zij werden geïnspireerd door dergelijke projecten in de dorpskernen. Na de eerste oproep waren 74 jongeren geïnteresseerd. Het bouwen in een collectief particulier opdrachtgeverschap (CPO) werd een feit en leverde de realisatie van woningen op door een gezamenlijke aanpak.

Ondanks hobbels op de weg zoals corona, een jaar durend archeologisch onderzoek in de bouwgrond of problemen in een aanbestedingsprocedure, worden naar verwachting in januari 2024 vierentwintig huizen opgeleverd. De huizen kostten bij aanvang casco minder dan 200.000 euro. Inmiddels is dat bedrag opgelopen tot meer dan 300.000 euro, zo geeft een van de toekomstige bewoners aan. Dankzij bevriende architecten, aannemers en zelf aangeboorde kennis en expertise zijn de aanvullende kosten beperkt.

De kracht van het samen doen en elkaar vasthouden was de kritische succesfactor. Alles, werkelijk alles, is samen gedaan. Vaders (een architect en een oud-gemeenteraadslid) met expertise hebben jarenlang hun inzet getoond. Iedereen had familie die op wat voor manier dan ook bijspong. Alleen lokale partijen die graag hun stempel op dit project wilden zetten, hebben afspraken kunnen maken met de toekomstige bewoners. De architect leidde zelf - zonder extra kosten - alle bouwvergaderingen. De gemeenteraad heeft deze jongeren steeds gesteund. Zelf inspreken op raadsvergaderingen, media aanboren, het was allemaal nodig om het succes te halen. Opgeven was geen optie. Want, eenmaal gestart is er geen weg meer terug.

### 2.2.2 Sportraad

Er is een breed palet aan groepen die zich met sport bezig houdt. Veel partijen hebben samengewerkt aan het formuleren van een visie, die inmiddels is overgegaan in een Sportakkoord. Dat is uniek. De kleinere dorpskernen doen veel zelf op het gebied van sport. Er zijn onderling ook veel verschillen. Op de "softe" kant van sport lukt het beter om samen te werken dan op de "harde" kant (accommodaties). Iedereen moet meepraten, en dan duren processen lang.

Een van de cruciale succesfactoren hier is de rol van een (betaalde) regievoerder, een verbindende schakel tussen alle partijen. Deze kan alle partijen in positie brengen, regisseert de aanwezige kwaliteiten en kan de uitvoering faciliteren. Omdat de rol onafhankelijk is, kan je veel meer. Zo heeft de regievoerder op enig moment ook stevig overleg gehad met het bestuur van een vereniging. Uiteindelijk is op korte termijn een nieuw bestuur ingericht.

De belangrijkste waarde van waaruit moet worden gewerkt is vertrouwen. Dan krijg je inwonersparticipatie op orde. In het oordeel van de respondenten bij de sportraad is het vooral van belang dat de gemeente beter aansluit bij de initiatieven die worden ondernomen.

### 2.2.3 Stichting Cultuurschool Hilvarenbeek

In Hilvarenbeek is ook de Stichting Cultuurschool Hilvarenbeek actief. Een voorbeeld van een project van deze stichting is een openluchtspel dat in de zomer van 2023 werd georganiseerd. Het is een initiatief waaraan alle scholen uit Hilvarenbeek meededen dat uitmondde in een lokaal

evenement. In het kunstproject zijn lokale gemeenschappen met elkaar verbonden. Wat zijn de cruciale factoren waardoor dit is gelukt? Allereerst de gedrevenheid van de direct betrokkenen. Daarnaast werden de krachten gebundeld van de dansschool, bibliotheek, gildes, jongerentoneel en carnavalsvereniging. Daarvoor wist men elkaar te vinden. De onderliggende gedachte is: je bent afhankelijk van elkaar. Vanuit het Rijk is de opdracht geformuleerd te zorgen voor cultuuronderwijs met kwaliteit. Scholen denken na over het vormgeven van een breed vak cultuur. Het woord 'inweven' wordt in dit verband genoemd.

Om de kwaliteit hoog te houden geven vakdocenten les. Scholen mogen zelf kiezen welk aanbod ze willen. Er is bijvoorbeeld een acht weken durend blazers-lesprogramma.

De stichting heeft geregeld contact met de verantwoordelijk wethouder die de werkwijze aanmoedigt. De gemeente verstrekt structureel subsidies en de stichting klopt bij de gemeente aan voor incidentele subsidies. Een andere inkomstenbron bestaat uit fondsen, zoals Stichting Annetje, het Delafonds en het Bernardfonds. Eens per drie weken is er vast overleg met de gemeente. De ervaring vanuit de stichting is dat het veel uitmaakt met wie dat overleg bij de gemeente plaatsvindt: de ervaring en snelheid van handelen van de ambtenaren is verschillend.

Kern hier is steeds op zoek gaan en blijven gaan naar dingen samen doen. De uitdaging is hoe dat kan worden versterkt. De dorpskernen geven vanuit hun eigen traditie vorm aan cultuur. Het aanbod vanuit het cultuurcentrum in Hilvarenbeek kan verder worden versterkt en verbonden met culturele activiteiten van de kleinere dorpskernen, zo stelt een afgevaardigde van de cultuurschool. Het kweken en laten groeien van jonge aanwas gaat niet vanzelf. Er worden zaadjes geplant, bijvoorbeeld door de blazerslessen. Echter, muziek is ook nog weleens een ding op een afvinklijstje. De concurrentie in de vorm van beeldschermen helpt daar ook niet bij. In het verleden zijn er initiatieven geweest die goed werkten, en misschien weer opnieuw tot leven kunnen worden gebracht, zoals de cultuurdagen.

### 2.3 Gemeentelijke en overige initiatieven

De gemeente heeft beleid geformuleerd op het gebied van participatie. Op allerlei manieren draagt de gemeente hieraan bij. Onder andere het Beeks Model moet de medewerkers houvast bieden bij het maken van beleid. Enkele voorbeelden op het gebied van beleidsvorming en participatie geven een inkijkje in de breedte van initiatieven. Ook beschrijven we hier Tussenheid, een entiteit die een faciliterende en adviserende rol inneemt in het landschap aan initiatieven.

#### 2.3.1 Gezondheidscentrum Hilvarenbeek

Een aantal huisartsen nam het initiatief om hun krachten te bundelen in een op te richten gezondheidscentrum. Dat zou een impuls kunnen geven aan samenwerking binnen de eerste lijn, preventie en toegankelijkheid. De gevraagde bedragen leken in eerste instantie een te grote investering voor het college, maar dat besloot dat geld niet de leidende factor moest zijn. Er moet ook worden gekeken naar belangrijke voordelen voor de gemeenschap.

#### 2.3.2 Jeugdhulpverlening

De jeugdhulpverlening is regionaal georganiseerd. Hilvarenbeek maakt deel uit van het regionale verband. In Tilburg werken jongeren die zelf te maken hebben gehad met de jeugdzorg nu als ervaringsdeskundige. Het gaat hier om betaalde banen. Hilvarenbeek denkt na over wat zij hiervan kan leren. Dat is nog niet zo makkelijk. Want, in Hilvarenbeek zie je vaak de *usual suspects*, ook onder de jongeren. Vooral als iets ze persoonlijk raakt, gaan ze in op een uitnodiging. In andere



dorpskernen is dat anders. Binnen 'no time' zitten er 200 jongeren in een zaal als het over wonen gaat.

### 2.3.3 *Landbouwverkeer*

Het probleem was het landbouwverkeer dat door Hilvarenbeek reed. Er is een groep gecreëerd van 'boeren, burgers, buitenlui', de provincie en de gemeente. De mensen gingen met elkaar in gesprek op basis van gelijkwaardigheid. Het proces heeft de ruimte gekregen. Het was een proces met elkaar, met wederzijds begrip. Er is een oplossing gekomen.

### 2.3.4 *Omgevingsvisie*

Om input te krijgen voor de omgevingsvisie heeft de gemeente gebruik gemaakt van een app waarmee inwoners door te *swipen* een ja/nee antwoord gaven op dertig/veertig vragen. 2100 mensen hebben gerespondeerd. Het is een nieuw instrument om informatie op te halen. Daarnaast heeft de gemeente actief contact gezocht met jongeren. Het ontwikkelen van de omgevingsvisie gaat nog jaren duren, en biedt tal van aanknopingspunten voor het versterken van participatie.

### 2.3.5 *Stichting Erfgoed Diessen*

Diessen telt 5000 inwoners en zestig verenigingen. Een van de actieve verenigingen in Diessen is de Stichting Erfgoed Diessen. De twee bestuursleden besteden vrijwel al hun vrije tijd aan het uitgeven van boekjes en het schrijven van artikelen. Het doel is het typisch Diessense te beschrijven en zo te behouden. Veel van het Diessense is verloren gegaan, langzaam gaat het op in het grotere geheel. De Gildes van Diessen en het verenigingsgebouw zijn de bindende factoren in deze gemeenschap. Een van de thema's is de Tweede Wereldoorlog. In 1940 zijn elf Franse soldaten hier gesneuveld en de vereniging probeert deze mensen te identificeren. De gemeenschap voelt zich dankbaar en via eerherstel geven zij uiting aan hun dankbaarheid. De brug over de Reusel is dan ook een herinneringsmonument. Voor al deze activiteiten ontvangt de vereniging subsidie. Via het netwerk van de twee bestuurders hebben ze andere kanalen weten aan te boren voor fondsen. Om meer leden te werven voor de verenigingen, hebben vijftig verenigingen zich gepresenteerd op een markt met als titel: "Kom erbij". Elke vereniging kreeg hiervoor vijftig euro van de gemeente. Inhoudelijk liggen er kansen om aan te sluiten bij de Omgevingsvisie en Erfgoedvisie.

### 2.3.6 *Tussenheid*

In het spectrum tussen overheid en omgeving is een ruimte die een woord heeft: Tussenheid. Een neutraal opererende entiteit die doet in omgevingen. Deze groep mensen ondersteunt bewonersinitiatieven en ontzorgt de gemeente. Vijf kritische factoren zijn leidend bij bewonersinitiatieven: geld, communicatie, strategisch denkvermogen, vrijwilligers en een loket. Doe-democratie staat hier voorop, in tegenstelling tot de bestuurlijke overleg-democratie zoals Van Reybrouck en Rovers uitdragen, aldus de betrokkenen. De projecten, 'dromen' genoemd, draaien zonder gemeenschapsgeld. Daar gaat 50 miljoen euro in om, zo geeft een bestuurslid aan. Een concreet voorbeeld waar Tussenheid hulp bood, is de aanbestedingsprocedure bij Hart van Haghorst.

Een belangrijke term die Tussenheid gebruikt is lotsgemeenschap. 70% van de huidige ambtenaren in de gemeente Hilvarenbeek woont er niet en is daarmee geen onderdeel van de lotsgemeenschap. Tussenheid zegt hiermee iets te duiden dat diep in het DNA van de samenleving zit: de verbondenheid met de oorsprong van de gemeente.

### 3. Analyse

In dit hoofdstuk gaan we in op de kracht en bijzonderheid van de samenleving in Hilvarenbeek. Wat is het dat de initiatieven samenbindt? En wat betekent dat voor de onderlinge samenwerking binnen de gemeente?

#### 3.1 De kracht en de bijzonderheid van de samenleving in Hilvarenbeek

De dorpskernen in Hilvarenbeek hebben de afgelopen vijftien jaar initiatieven genomen. Van oudsher is dit hoe zij werken. Een treffende uitspraak is: 'wij doen dingen die niet kunnen'. Of: 'niemand weet eigenlijk waar het succes precies vandaan komt en dat is ook niet belangrijk'. Deze uitspraken worden door coöperatieleden geuit als een nuchter feit, zonder ophef of trots. Ook de honderden verenigingen en stichtingen geven blijk van een vitale gemeenschap met zóveel onderling verbonden netwerken, dat je deze – als je dat al zou willen – bijna niet getekend krijgt.

Tegelijkertijd zijn er wel degelijk factoren aan te wijzen die bijdragen aan het succes. Men slaagt erin om goed samen te werken. Er is een positieve houding om samen mooie dingen te doen. Ook is de bereidheid om elkaar te helpen groot. Coöperaties zijn meestal ontstaan met heldere collectieve doelen gericht op de eigen kern. De aanpak is vanuit denken en doen, vanuit collectief sociaal ondernemerschap. Het heldere doel gecombineerd met het grote wij-gevoel is de basis. Het is stap voor stap gegaan waarbij de dorpskernen elkaar onderling hebben geïnspireerd.

De aanpak is sterk van organische aard. Het ontstaat, niet vanuit een institutie waar inwoners meteen etiketten op kunnen plakken, maar vanuit een collectief doel en een wij-gevoel waar geen etiket aan kleeft. De denken en doen benadering is een aparte tak van sport. Conceptueel denkvermogen combineren met hele concrete werkzaamheden in de uitvoering, blijkt niet altijd eenvoudig. Dat vergt bijvoorbeeld een eigen taal. Daarbij is ook het ambitieniveau van de initiatieven stap voor stap toegenomen.

#### 3.2 Voortbouwen op de kracht en bijzonderheid van de samenleving

De coöperaties tezamen zou je kunnen zien als een basisstructuur voor de participatiedemocratie. Ze vormen een instrument om participatie verder vorm te geven. Doordat de initiatieven van onderuit worden georganiseerd, ligt hier niet altijd een gemeentelijke taak. Maar de situatie is dermate bijzonder dat deze een knel veroorzaakt. De coöperaties zijn zo goed verweven in de dorpskernen dat zij dicht tegen de publieke ruimte aan werken waar de gemeente doorgaans een rol vervult. Hierdoor lopen zij het risico dat zij de gemeente confronteren met een rol die veronderstelt dat zij hun wensen vervuld krijgen. Andersom loopt de gemeente tegen de coöperaties aan als zij zich in de publieke ruimte in de betreffende dorpskernen begeeft. Dit vraagt om een herijking van de onderlinge samenwerking. Daarbij zien wij dat de gemeentelijke organisatie hoofdzakelijk nog werkt vanuit een model dat gebaseerd is op de participatieladder, waarbij het uitgangspunt is dat de gemeente bepaalt wie in welke mate participeert in zijn initiatieven. Dat uitgangspunt sluit onvoldoende aan op een samenleving die zich inmiddels zo ver heeft ontwikkeld.

De vraag is echter hoe het voortbouwen op de kracht en bijzonderheid van de samenleving er dan uitziet. In kleine dorpskernen staat er iets op het spel, zoals het voorzieningenniveau omdat er vergrijzing is. Maak als gemeente (raad, college, ambtelijke organisatie) helder wát er op het spel staat. Daar horen lange lijnen bij die zicht geven op de uitdagingen die voorliggen om tot

duurzame, toekomstbestendige oplossingen te komen. De lokale gemeenschappen zijn ondernemend. Daag hen hierop uit en schep duidelijke kaders waarbinnen de samenleving ruimte krijgt. Ondersteun degenen die faciliterend leiding geven in gemeenschappen en maak verbinding met de 'lotsgemeenschap' door er te zijn en te weten wat er speelt. Zoek op die manier ook verbinding met inwoners die zich niet vanzelfsprekend melden om bij te dragen aan initiatieven.

Eenzelfde werkwijze geldt ook voor de dorpskern Hilvarenbeek, hoewel daar de gemeente op momenten zelf ook meer initiatieven zal moeten inbrengen. Dat vraagt de flexibiliteit om afhankelijk van de situatie een rolinvulling te kiezen.

## 4. Aanbevelingen

Ten aanzien van participatie doet de gemeente het goed, maar vanuit de samenleving nemen de verwachtingen toe. Zoals beschreven is een herijking van de samenwerking noodzakelijk tussen samenleving en gemeente om goede vervolgstappen te maken. Wij bevelen aan om in de onderlinge samenwerking tot een omslag te komen: niet de samenleving participeert in initiatieven van de gemeente, maar andersom: de gemeente participeert in initiatieven van de samenleving. Dat is een fundamenteel andere benadering die past bij de gemeente Hilvarenbeek en zorgt voor concrete invulling van democratische vernieuwing die bij de gemeente past. Het is bijzonder dat de gemeente Hilvarenbeek zover is. De nieuwe werkwijze vraagt helderheid in verwachtingen en rollen van samenleving, raad, college en gemeentelijke organisatie.

### 4.1 Herijking

Coöperaties, verenigingen en andere betrokken organisaties vanuit de samenleving zijn een belangrijk onderdeel van de basisstructuur voor de participatiedemocratie. Initiatieven zullen veelal bij hen beginnen. Maar hoe vinden deze initiatieven op een goede manier aansluiting bij de gemeentelijke organisatie? Hiervoor komen wij tot de volgende aanbevelingen:

- Organiseer als college per dorpskern een tweejaarlijks overleg met de coöperatie, of in de dorpskern Hilvarenbeek met de betrokkenen bij initiatieven vanuit de samenleving. Deel de uitdagingen die vanuit de gemeente voorliggen om duurzame oplossingen voor problemen te vinden en bespreek welke initiatieven in de samenleving spelen. Op een later moment kan een dergelijk overleg eventueel jaarlijks plaatsvinden.
- Stel de kaders vast binnen de gemeenteraad om initiatieven vorm te geven en bespreek met de coöperaties en in de dorpskern Hilvarenbeek met de betrokkenen in de samenleving welke rol zij zullen vervullen en welke rol de gemeente zal vervullen. De wethouders coördineren dit gesprek. Versterk in de afspraken de kracht van de coöperaties door het creëren van een bandbreedte waarbinnen zij zelf kunnen beslissen. Denk aan het vooraf vaststellen van een set aan criteria waarbinnen initiatieven vorm kunnen krijgen. Zorg dat de coöperaties en betrokkenen in de dorpskern Hilvarenbeek de regie houden op het aanboren en benutten van hun mogelijkheden, zodat de kracht en bijzonderheid tot zijn recht komt.
- Monitor met de betrokkenen periodiek de initiatieven in de samenleving en kijk of ze levensvatbaar zijn. Durf daarin ook te stoppen als iets niet van de grond komt.
- De samenwerking tussen coöperaties, raad, college en ambtelijke organisatie dient commitment uit te stralen naar het versterken van burgerinitiatieven. Iedere partij dient helder te krijgen wat dit voor henzelf en voor de samenwerking betekent in termen van concreet gedrag. Zowel op organisatie- als op individueel niveau. Mogelijk is het nodig om nieuwe functies te creëren. De (betaalde) procesregisseur bijvoorbeeld (Sportraad) kan in samenwerkingsverbanden zorgen voor versnelling, objectiviteit en gemak. Het is van belang dat een wederkerige relatie ontstaat tussen de betrokkenen in de samenleving met de gemeente, raad en het college.

Tot slot merken wij op dat er mogelijkheden zijn voor het verbinden en versterken van lokale netwerken en de onderlinge relaties en het van elkaar leren. De initiatieven op het gebied van cultuur bijvoorbeeld zijn in de kleinere dorpskernen sterk. Deze kunnen verbonden worden met initiatieven in Hilvarenbeek. Of het betrekken van jongeren. Jong zaadjes planten kunnen de kleine kernen goed. Hilvarenbeek kan hiervan leren.

## 4.2 Dorpskern Hilvarenbeek

Zoals aangegeven is de situatie in de dorpskern Hilvarenbeek anders omdat deze dorpskern groter is en er geen bewonerscoöperatie actief is zoals in de kleinere kernen. Wij bevelen aan om in de dorpskern Hilvarenbeek met de betrokkenen in de samenleving hetzelfde proces in te gaan als in de dorpskernen, vanuit de uitgangspunten zoals in de vorige paragraaf beschreven. Wel zal het meer flexibiliteit vragen van de gemeente omdat die soms zelf een meer initiërende rol moet vervullen. Het is van belang om steeds stil te blijven staan bij mogelijkheden voor participatie van inwoners. Geef als gemeente heldere toekomstbeelden, visie, (eind)doelen aan en geef daarbinnen zoveel mogelijk ruimte, zoals hiervoor beschreven. Durf als uitgangspunt steeds het initiatief om te draaien en initiatieven van inwoners leidend te laten zijn.

In aanvulling daarop: benut de hoeveelheid mensen die in Hilvarenbeek participeert in het burgerpanel (1500). Ook de Kinderraad is een positief voorbeeld. Om de invloed van deze werkwijzen te benutten, is het nodig om deze blijvend te ondersteunen.

## 4.3 Rollen van raad, college en ambtelijke organisatie

De herijking zoals hiervoor beschreven, slaagt alleen als alle gremia -samenleving, raad, college en ambtelijke organisatie- de juiste rol vinden en elkaar hierin vasthouden. Hieronder zetten we de rollen kort uiteen. Aanbevolen wordt om met initiatieven te experimenteren om gezamenlijk deze rollen te leren vormgeven.

Voor de gemeenteraad betekent de nieuwe werkwijze dat deze inbrengt welke onderwerpen geadresseerd moeten worden en dat de raad duidelijke kaders aangeeft waarbinnen de samenleving hier invulling aan kan geven. Vervolgens heeft de raad een controlerende rol als het gaat om het beoordelen van maatregelen die hieruit voortkomen ten opzichte van die kaders. De raad heeft daarmee minder detailbemoeienis. Van belang is ook dat in de huidige verhoudingen de grootste partij het voorbeeld geeft in de faciliterende rol waarmee ook minderheden in de raad meedenken over de onderwerpen en kaders.

Voor het college betekent de nieuwe werkwijze dat de opgaven voor de lange termijn moeten worden benoemd en geagendeerd, waarna vervolgens een sterk coördinerende rol wordt ingevuld. Inhoudelijke expertise helpt om te overzien wat in een domein nodig is, maar collegeleden zullen vooral worden aangesproken op het overzicht dat zij hebben op de processtappen waarbinnen de samenleving, raad, college en ambtelijke organisatie tot resultaten komen.

Voor de medewerkers van de gemeente betekent de nieuwe werkwijze dat input wordt gegeven voor de onderwerpen die voor de lange termijn van belang zijn en dat tijdig moet worden bijgedragen aan de kaders die voor de samenleving worden gesteld. Of iets wel of niet kan vanwege wetgeving, randvoorwaarden voor veiligheid of beperkte middelen dient zich in die kaders uit te drukken en kan niet achteraf worden bepaald nadat de samenleving tot resultaten is gekomen. De nieuwe werkwijze betekent daarmee dat de formele rol aan de voorkant wordt ingebracht, bij de inbreng voor kaders van de gemeenteraad. Daarna is er ruim de mogelijkheid om juist een informele rol te vervullen, dicht tegen de betrokkenen in de samenleving aan. Samen op basis van gelijkwaardigheid onderzoeken hoe aan die kaders kan worden voldaan en daartoe inhoudelijke expertise inzetten, is daar onderdeel van. Daarmee verschuiven ook de werktijden van de 'normale kantoor tijden' naar 's avonds aansluiten bij overleggen van inwoners en initiatiefnemers in de samenleving.

Wij merken in onze gesprekken dat er behoefte is aan helderheid over rollen en verwachtingen, kaders en verantwoordelijkheden en hopen daarin met de beschreven rollen te voorzien. Echter, de nieuwe balans zal alleen gevonden worden als de betrokkenen elkaar hierin vasthouden en als langdurig en intensief aandacht wordt gegeven aan de nieuwe vorm van samenwerking. Het betekent iets voor houding en gedrag. En dat lukt alleen met vallen en opstaan. Vaste routines worden ter discussie gesteld. Reflectiemomenten met feedback binnen en tussen de gremia zijn van belang. Wij denken daarbij aan de volgende ondersteunende maatregelen:

- Periodieke momenten waarin raadsleden informeel worden geïnspireerd om de nieuwe werkwijze vorm te geven. Dit kan met gastsprekers of een bezoek aan een andere gemeente om te leren, gesprekken met de samenleving of met ambtenaren over de nieuwe werkwijze.
- Een kleine klankbordgroep die periodiek bij elkaar komt waarin raadsleden, burgemeester, een collegelid en de ambtelijke leiding met elkaar reflecteren op de nieuwe werkwijze.
- Een goed georganiseerd traject waarin ambtenaren intercollegiale gesprekken voeren over hun rol in de nieuwe werkwijze, wat zij hierin tegenkomen en hoe zij hiermee kunnen omgaan. Voeg in dit traject ook kennis toe door bijvoorbeeld gastcolleges van deskundigen van de Universiteit Tilburg. Maar ook de VNG heeft expertise die kan worden ingebracht.

De maatregelen dienen elkaar onderling te versterken. Medewerkers die ergens tegenaan lopen, geven daarover input voor de klankbordgroep, of kunnen dat bespreekbaar maken in een sessie met raadsleden. De klankbordgroep die iets constateert kan input geven voor het traject voor medewerkers of voor de sessies met raadsleden. En een sessie van raadsleden kan input vormen voor de klankbordgroep of voor medewerkers.

En dan is er, tot slot, over deze maatregelen een belangrijke notie. Te weinig tijd zal een reden zijn die wordt aangehaald om dergelijke maatregelen niet, of beperkt in te vullen. Wij denken dat een goed ingerichte samenwerking met scherp ingevulde rollen en een actieve rol van de samenleving kan helpen om efficiënter te werken. Het werk wordt er anders van. Het leidt niet per definitie tot minder werk, maar wel tot het voorkomen van extra en onnodig werk omdat de proceslijn van dossiers helder is en dossiers minder met detailbemoeyenis heen en weer gaan tussen de gremia. De verwachting is dat de tijdsinvestering die het aan de voorkant vergt om de nieuwe rollen in te vullen, zich op een later moment ruimschoots zal terugbetalen.

#### 4.4 Aanpalende aanbevelingen

Genoemde activiteiten betekent vooral een andere manier van werken, niet zozeer meer activiteiten. Graag delen wij ook een aantal aanpalende aanbevelingen.

- Houdt de samenwerking tussen partijen praktisch en organiseer die om concrete thema's. Samenwerking is altijd langs die lijnen tot stand gekomen en dat moet zo blijven. Niet samenwerken om te samenwerken.
- Tussenheid heeft zich bewezen door initiatiefnemers te helpen om budget te vinden voor nieuwe plannen. Geef Tussenheid als rol om deze mogelijkheden te onderzoeken en geef hen de ruimte en de mogelijkheid om ter advisering bij initiatieven aan te sluiten. Het verbinden van initiatieven kan daar onderdeel van uitmaken, maar is geen doel op zich. Het regisseren van de samenwerking tussen belanghebbenden in de samenleving zal door de gemeente moeten worden opgepakt. Tussenheid kan daarin de medewerkers van de gemeente helpen om de brug te maken met de lotsgemeenschap zodat zij op die manier in hun kracht komen.

- Om de verbinding tussen de gemeente en de gemeenschap te versterken zijn verschillende initiatieven denkbaar. Denk bijvoorbeeld aan een actievere samenwerking om jongeren uit de gemeente stage te laten lopen bij de gemeente zodat zij op die manier in contact komen en daar mogelijk ook zullen werken. Of andersom: laat gemeentelijk medewerkers een tijdje meelopen in de overleggen van een coöperatie of met inwoners die zorgtaken coördineren. Maar ook kan worden gedacht aan een rol voor inwoners bij de selectie van nieuwe medewerkers en een rol voor inwoners in de *onboarding* van nieuwe medewerkers door hen op locatie te laten vertellen over de bijzondere rol van bijvoorbeeld de coöperaties in Hilvarenbeek.
- Het inzetten op een nieuwe rolverdeling waarin de samenleving meer centraal staat, vraagt ook om het inzetten van slimme instrumenten. Het *swipen* bij de nieuwe omgevingswet is zo'n instrument. Blijf met dat soort middelen experimenteren en zet ze in als onderdeel van de nieuwe werkwijze.
- Een suggestie van één van de deelnemers tijdens de bijeenkomst op 23 oktober (zie bijlage 2, verslag) is om een ombudsman aan te stellen. Verken deze mogelijkheid en bekijk hoe die in de specifieke omgeving van Hilvarenbeek een rol zou kunnen vervullen. Het accent zou dan in ieder geval moeten liggen op het uitwisselen van perspectieven tussen gemeente en samenleving.
- Treed als raad, college, ambtelijke organisatie en initiatiefnemers in de samenleving naar buiten vanuit het vertrouwen dat je de nieuwe werkwijze vorm zal gaan geven. Communiceer daarover met de samenleving waarbij je aan de voorkant aangeeft dat het ook een zoekend proces zal zijn en niet alles in één keer goed zal gaan. Maak op de manier met gerichte communicatie de samenleving deelgenoot van de veranderingen. Hiermee profileert de gemeente zich, wat belangrijke voordelen biedt: in de arbeidsmarktcommunicatie, voor de aanwas van commissie- en raadsleden en voor de motivatie van mensen in de samenleving om initiatieven vorm te gaan geven.

## 5. Tot slot

Sterke verbindingen in de samenleving, een grote mate van sociaal ondernemerschap met inwoners die elkaar vasthouden en zonder al te veel ophef initiatieven vormgeven. Dat is de kracht en bijzonderheid van de gemeente Hilvarenbeek waarop verder kan worden gebouwd. Het zorgt ervoor dat zonder al te veel ophef *'dingen worden gedaan die niet kunnen'*.

De verbonden netwerken in Hilvarenbeek vormen de basisinfrastructuur die de kracht en bijzonderheid van de gemeente Hilvarenbeek kenmerkt. Maar verbinding houden is ook een activiteit. En ook netwerken is een activiteit. *'Verbonden netwerken'* is daarmee een dubbele activiteit om met elkaar in de gemeente Hilvarenbeek vorm te geven: al verbinding houdend met elkaar, als samenleving, raad, college en ambtelijke organisatie de netwerken vormen rondom thema's die voor de toekomst van Hilvarenbeek van belang zijn.

In het onderzoek hebben we niet alleen geluisterd naar de initiatieven en perspectieven die ons zijn aangereikt. We hebben ook gekeken naar de onderlinge dynamiek die iets zegt over de reden dat bepaalde initiatieven succesvol zijn. De hoeveelheid goed doordachte oplossingen en mogelijkheden die in de gesprekken naar voren kwamen, is opmerkelijk. Het vraagstuk van het verstevigen van inwonersparticipatie leeft, het onderwerp houdt de gemoederen bezig. Daarmee is er een grote mate van commitment om de volgende stappen richting democratische vernieuwing vorm te geven. En dat is een mooie basis om op verder te bouwen!



## Bijlage 1: gesprekspartners

	<b>Voornaam</b>	<b>Tussenv.</b>	<b>Achternaam</b>	<b>Functie</b>
1	Sjors		Abrahams	CPO bouwcollectief
2	Dion		Arends	Ondernemer
3	Peter		Arens	Ambtelijke organisatie
4	Rutger	van den	Assem	Extern deskundige
5	Gon		Boers	Raadslid
6	Marij	van	Brunschot	Ambtelijke organisatie
7	Geert	van	Coenen	Hilverbode
8	René	van	Diessen	Ondernemend Hilvarenbeek
9	Jeske	van	Dommelen	Ambtelijke organisatie
10	Ad	van	Doormaal	Stichting Erfgoed Diessen
11	Jan	van	Doormaal	Coöperatie Haghort
12	Ruud		Groenendijk	Tussenheid
13	Ben		Hagenberg	Coöperatie Wij-wel
14	Ko		Hamelink	Raadslid
15	Cees	van	Hoof	Seniorennetwerk
16	Angela	van	Hoof	Ambtelijke organisatie
17	Frank		Jansen	Gemeentesecretaris
18	Maarten		Janus	Griffier
19	Maarten		Jensen	Cultuurschool Hilvarenbeek
20	Edwin		Kleiboer	Sportraad
21	Gerard	van	Laarhoven	Actieve meedenker
22	Esther		Langens	College B&W
23	Jan		Linnemans	Coöperatie Wij-wel
24	Piet		Machielsen	College B&W
25	Wiet	van	Meel	Tussenheid
26	Martha		Netten	Inloophuis
27	Suzanne		Ouwerkerk	Ambtelijke organisatie
28	Gerrit		Overmans	College B&W
29	Suzan		Ozturk	Ambtelijke organisatie
30	Bart		Rijnen	Agrarische sector/ZLTO
31	Jenny		Schrauwen	Ambtelijke organisatie
32	Noortje		Smulders	Ambtelijke organisatie
33	Peter		Spijkers	Tussenheid
34	Anneke		Tooten	Ambtelijke organisatie
35	Wil		Vennix	Raadslid
36	Piet		Verhoeven	Coöperatie Esbeek

37	Marieke	van	Vree	Ambtelijke organisatie
38	Koen	van	Waes	Coöperatie Biest-Houtakker
39	Evert		Weyss	College B&W
40	Jacqeline	de	Wit	Coöperatie Biest-Houtakker
41	Coen	van de	Wouw	Carnavalsvereniging De Pezerikken
42	Jan	van de	Wouw	Raadslid

## Bijlage 2: verslag bijeenkomst democratische vernieuwing

23 oktober 2023, Café Ome Toon, Biest-Houtakker

Op maandagavond 23 oktober 2023 is een gevarieerd gezelschap van 45 mensen bijeengekomen om nader met elkaar in het gesprek gaan over het thema democratische vernieuwing. Het gezelschap bestaat uit actieve inwoners, gemeenteraadsleden, medewerkers van de gemeente en het college van burgemeester en wethouders. Het merendeel van de betrokkenen heeft in het onderzoek een rol gehad als respondent. Ter aanvulling op de resultaten van het onderzoek vindt deze bijeenkomst plaats.

### Opening

Burgemeester Weys heet iedereen welkom op deze avond door zijn waardering uit te spreken voor de grote opkomst. Hij duidt de relevantie van het thema door te noemen dat diezelfde middag de Wet versterking participatie op decentraal niveau is behandeld door de vaste commissie voor Binnenlandse Zaken. Ook bij de VNG is participatie een belangrijk thema, onder meer in het kader van de naderende Omgevingswet. Vanuit de ambitie van de gemeente Hilvarenbeek om te komen tot democratische vernieuwing, en door voort te bouwen op de initiatieven die er zijn in de gemeente, komt de wens om dit proces samen vorm te geven. Het doel van de bijeenkomst is dan ook om in gesprek te komen over de verhouding tussen de gemeente en de samenleving en daarin tot nieuwe rollen en duidelijkheid te komen.

Vanuit de overtuiging dat participatie in gezamenlijkheid vorm krijgt zijn er op een basisschool in Diessen kinderen geïnterviewd. Wat vinden zij belangrijk in hun directe leefomgeving en hoe zien zij de toekomst voor zich? De interviews zijn door de kinderen zelf afgenomen en gefilmd. Dit filmpje wordt getoond, waarbij duidelijk wordt dat hun toekomstbeelden zich aan het vormen zijn tijdens het stellen van vragen hierover. Sommige kinderen hebben een duidelijk beeld voor ogen, bijvoorbeeld boer worden in Canada, en anderen kiezen voor de rustige en vertrouwde omgeving van Diessen. Veiligheid in het verkeer blijkt voor de kinderen belangrijk.

### Terugkoppeling uitkomsten onderzoek

Menno Spaan deelt uitkomsten van het onderzoek. Daaruit komt sterk naar voren dat de samenleving krachtig is en dat er al veel initiatieven zijn en ontstaan. *'Wij doen dingen die eigenlijk niet kunnen'*, is een exemplarische quote van een van de respondenten. Er zijn sterke formele en informele verbindingen, een grote mate van ondernemerschap en inwoners die elkaar vasthouden en faciliterend richting geven. Bovendien staat er iets op het spel. Nadere toelichting op deze analyse is in de notitie te lezen. De bijzonderheid en kracht van de samenleving leidt er toe dat het in de gemeente Hilvarenbeek mogelijk is om van burgerparticipatie te komen tot overheidsparticipatie (waarbij de overheid participeert in de initiatieven van burgers, in plaats van burgers die participeren in beleid van de overheid). Dit vraagt een andere rolinvulling bij de samenwerking tussen samenleving, raad, college en ambtelijke leiding en organisatie. De vraag wat het betekent voor deze rollen staat in het vervolg van de bijeenkomst centraal.

### Aan de slag

Aan zes tafels gaan de aanwezigen met elkaar in gesprek over de vraag wat het betekent voor de raad, het college, de ambtelijke leiding, organisatie en de samenleving als de inwoners écht centraal komen te staan. Op welke onderwerpen binnen het thema van die tafel gestart zou kunnen worden is de vervolgvraag. De thema's zijn: infrastructuur, sociaal domein (Wmo), sociaal domein (jeugd), bestaanszekerheid, vrije tijd en wonen en werken.

### Rode draden

#### Kader stellen op hoofdlijnen

Aan vier van de zes tafels is genoemd dat de rol van de gemeente vooral gericht moet zijn op het bepalen en uitzetten van de hoofdlijnen. Het gaat om kaders stellen en deze communiceren naar de samenleving. Binnen deze kaders kan de samenleving dan initiatieven ontwikkelen. Het stellen van deze kaders is aan de gemeenteraad en het college. Ambtenaren moeten deze kaders kennen en overbrengen aan de samenleving en haar inwoners. Dat deze kaders ruimte moeten bieden om actie- en vraaggericht te werken is de uitkomst van drie van de zes tafels.

#### Naar buiten gaan

Het contact met inwoners komt nadrukkelijk naar voren aan alle tafels. De gemeente moet 'de boer op' en 'structurele verbinding' zoeken. Het naar buiten gaan door de gemeente (zowel de raad als het college en de ambtelijke organisatie) vraagt bepaalde competenties en vaardigheden. Aan vier tafels wordt genoemd dat luisteren daar een belangrijke van is. Het gaat dan om open staan en niet vooraf al hebben ingevuld wat het beste is voor de inwoner. Ook vraagt het om heldere communicatie, met name over de kaders waarbinnen een gesprek plaatsvindt of waarbinnen een initiatief tot stand kan komen of de ruimte heeft. Dit voorkomt teleurstelling en daarmee wantrouwen. Het is ook van belang om keuzes goed uit te leggen, is aan een van de tafels genoemd. Door een van de groepen is daaraan toegevoegd dat het van belang is om 'dezelfde taal' te spreken. Dit is iets dat in gezamenlijkheid vorm moet krijgen. Tot slot is bij het 'naar buiten gaan' door één groep aangegeven dat de gemeente er ook is om het moeilijke gesprek te voeren. Deze groep gaf bijvoorbeeld aan dat het onhoudbaar is om alle sportverenigingen overeind te houden met een vergrijzende bevolking in een gemeente als Hilvarenbeek. De gemeente heeft hierin een signaalfunctie en mag hier ook preventief het gesprek over aangaan.

#### Aansluiting zoeken bij bestaande structuren

Het contact met inwoners is goed te organiseren, blijkens de uitkomsten van vijf tafels. De infrastructuur met actieve verenigingen en coöperaties, zoals ook blijkt uit het onderzoek, is er al en daarop kan de gemeente goed aansluiten. De kracht van de samenleving ligt in het maatschappelijk middenveld, noemde één groep. Contact met de jeugd kan via basisscholen en (sport)verenigingen vormkrijgen, is de conclusie aan de tafel met het thema 'jeugd'. Aan een van de tafels is besproken dat de gemeente per onderwerp twee keer per jaar een gesprek zou moeten faciliteren met relevante partijen om te bezien wat nodig is. Van belang om te noemen is het gesprek dat aan twee tafels is gevoerd over vrijwilligers die bij verenigingen actief zijn, die niet zo zeer geïnteresseerd zijn in het democratisch proces. Door de verbinding met deze verenigingen te zoeken bereik en hoor je de stille meerderheid beter en door deze verenigingen te ondersteunen en te faciliteren worden ook als vanzelf initiatieven opgepakt en verder gebracht.

### Interne sturing

Eén van de groepen oppert dat een inwoner niet geïnteresseerd is in hoe de gemeente werkt. Voor de burger is 'de gemeente' één orgaan waar de burger graag door geholpen wordt indien nodig. Aan een andere tafel wordt geopperd dat er beslissingsbevoegdheid nodig is op een lager niveau, zodat iemand die namens de gemeente met een inwoner contact heeft ook daadwerkelijk mandaat heeft om dingen te zeggen of te beslissen. De raad en het college zijn dan meer betrokken op hoofdlijnen en bij de toekomstvisie, zodat afwegingen en details op lager niveau ingevuld kunnen worden, is door twee groepen besproken. Het blijft een politieke taak (van de gemeenteraad) om collectieve belangenafwegingen te maken, zoals aan één tafel is besproken.

### Overige ideeën

Daarnaast zijn enkele losse ideeën genoemd. Zo oppert één groep het idee van een gemeentelijke ombudsman. Dit zou volgens hen iemand moeten zijn die signalen van inwoners inventariseert en de wegen in het gemeentehuis goed kent, om de signalen op de juiste manier en op de juiste plek terug te leggen. Ook is door dezelfde groep het idee geopperd om als gemeente periodiek de deuren te openen en een open huis te organiseren. Zo leren inwoners de gemeente ook fysiek kennen. Het makkelijker of beter beschikbaar maken van contactgegevens van medewerkers kan ook helpen bij het beter leren kennen van de gemeente en is ook ter sprake gekomen tijdens de avond.

Een van de groepen oppert dat het mogelijk is om door middel van data inzichtelijk te krijgen wat een deel of groot deel van de inwoners wil. Door hier gebruik van te maken kan de gemeente ook inventariseren hoe de 'stille meerderheid' ergens over denkt. Daarnaast is aan een van de tafels een gesprek gevoerd over de doe- en afwegings- (of overleg-)democratie en dat de overheid zowel probleemeigenaar als probleemoplosser is. Volgens deze groep had de doe- en afwegingsdemocratie elkaar kunnen versterken wanneer er bijvoorbeeld een burgerberaad was gehouden bij de bouw van een nieuw cultureel centrum in Hilvarenbeek (Elckerlyc) enkele jaren geleden. Een juiste balans vinden is een lastige taak, maar wel benodigd voor het nader invullen van de participatieopgave. Daarbij is het zaak, volgens een andere groep, om steeds goed in de gaten te houden op welke as van de driehoek tussen ondernemers, inwoners en gemeente een project zich bevindt of opgepakt kan worden.

### Onderwerpen

In het kader van de vervolgvraag, op welke onderwerpen met de nieuwe werkwijze gestart kan worden binnen het besproken thema, zijn verschillende ideeën genoemd. Bij het thema infrastructuur wordt genoemd: woonvormen voor ouderen, landbouwverkeer, zorg in de toekomst, bus/openbaar vervoer, verkeersveiligheid en parkeren. Bij het thema WMO is het onderwerp woonzorg ook besproken. Deze groep brengt het idee van een pilot met woonzorgcirkels naar voren. Bij het thema 'vrije tijd' is besproken dat het in belangrijke mate gaat om zelfontplooiing en ontmoeting. Daarbij gaat het volgens die groep om het ondersteunen en faciliteren van de verenigingscultuur, om ook inwoners te bereiken die normaal niet direct bij overheidsparticipatie betrokken zijn. Op het thema jeugd is expliciet genoemd dat onderwerpen in overleg met de jeugd moeten worden bepaald. Bij de thema's wonen en werken en bestaanszekerheid zijn geen specifieke onderwerpen genoemd.

#### Tot slot

Nadat alle groepen hun resultaten kort hebben gepresenteerd sluit de burgemeester de avond af. Zoals tevens opgemerkt door een van de aanwezigen in de zaal, is het voor het vervolg van belang om meer betrokkenen te betrekken, om de besproken nieuwe werkwijze nader vorm te geven. Voor de burgemeester vormt het onderzoek de bevestiging van het feit dat er in Hilvarenbeek iets unieks is en dat het ondernemerschap in de samenleving groot is. De burgemeester geeft aan dat de gemeente voornemens is om enkele experimenten op te starten op basis van de waarden en uniciteit van de gemeente Hilvarenbeek, om een vervolg te geven aan de ontwikkeling van de nieuwe werkwijze. Wellicht kan Hilvarenbeek zelfs een koploper worden als het gaat om democratische vernieuwing, aldus de burgemeester.