

NOTITIE MANAGEMENTSTRUCTUUR dinsdag 1 juni 2021

Sturingsprincipes en managementstructuur van de ambtelijke organisatie

Inleidend

Wassenaar beschikt binnenkort over een eigen ambtelijke organisatie. Deze organisatie geeft uitvoering aan de opdrachten die zij vanuit het bestuur ontvangt. In deze notitie wordt ingegaan op de wijze waarop de ambtelijke organisatie wordt bestuurd. Het is onderdeel van de nadere uitwerking van het inrichtingsplan dat door het college is vastgesteld op 17 november 2020.

De implementatie van Inrichtingsplan Wassenaar doen we als het gaat over de organisatie-inrichting en de rollen en taken langs de lijn van een traject: "Hoe Wassenaar werkt". Dit traject wordt op dit moment voorbereid en gaat formeel van start op 8 juli 2021. Opgavegericht werken, integrale sturing en eigenaarschap bij dossierhouders 'van begin tot eind' (in andere woorden: één persoon verantwoordelijk voor het gehele proces) zijn hierbij leidende principes. Hoe de nieuwe organisatie werkt, de uniformering van processen en de wijze waarop wij met elkaar en de buitenwereld communiceren krijgen ruime aandacht tijdens het onboardingstraject, kennismaken met Wassenaar, waarbij de tool 'appical' een belangrijk hulpmiddel is. In het verlengde van appical is nu ook een vernieuwd Wassenaars social intranet ontwikkeld. Om medewerkers te ondersteunen bij de start, maar ook gedurende de rest van het jaar, wordt een leerplatform ingericht waar cursussen worden aangeboden op het gebied van vakinhoud, competenties en met betrekking tot het opgavegericht werken. Voor de zomervakantie kunt u deelnemen aan een digitale presentatie. U wordt hiervoor afzonderlijk voor uitgenodigd.

1. Iedereen doet mee: participatie en inclusiviteit

Wassenaar is een gemeente waar iedereen meedoet. Dit betekent dat er behoefte is aan inclusiebeleid in de breedste zin van het woord en aan concretisering van de begrippen inwoners- en overheidsparticipatie. Uitgangspunt daarbij is dat deze onderwerpen niet gezien worden als 'gedwongen opdracht', maar als een manier om de bestuurlijke doelen op een betere manier te realiseren. Vanuit de wetenschap dat je samen en in diversiteit meer bereikt dan alleen, en dat je beter met elkaar kunt werken dan tegen elkaar. Als je de ander niet schaadt en allebei doet wat je belooft, ben je samen al een heel eind op de goede weg.

De doelstellingen ten aanzien van inclusie en participatie gelden niet alleen voor de inwoners, maar ook voor de organisatie zelf, de mensen die als collectief die organisatie vormen en de interactie tussen de organisatie en de samenleving. Vanuit deze gedachte wordt dan ook de sturing benaderd, zoals beschreven in deze notitie.

2. Sleutelfunctionarissen

In de sturing van de organisatie zijn er vier sleutelfunctionarissen:

1. Gemeentesecretaris/algemeen directeur, voorzitter van het opgaveoverleg.
2. Loco gemeentesecretaris, leidinggevende van de eenheid realisatieregie.
3. Plv directeur/hoofd TBZ, voorzitter van het plannings-, monitorings- en ontwikkelingsoverleg.
4. Controller.

Maar de mensen die deze functies invullen willen en kunnen het niet alleen doen. Alle ambtenaren in Wassenaar zijn daarbij betrokken, vanuit hun professionaliteit, deskundigheid en vaardigheden. Of het nu gaat om de coaches/coördinatoren, de strategisch adviseurs of alle andere medewerkers: we dragen allemaal bij en weten hoe we moeten handelen en wat van ons verwacht wordt.

De tweebenige overheid onderscheidt het reguliere, repeterende werk en de uitvoering van opgaven en projecten. De coach/coördinator zorgt ervoor dat het reguliere werk op een doelmatige wijze doorgang vindt. De strategisch adviseurs sturen op de realisatie van de maatschappelijke opgaven. Projecten leveren hier een bijdrage aan en worden uitgevoerd door projectleiders, die zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van het project en kunnen zowel uit de eigen organisatie als extern zijn. In beide gevallen vervult de strategisch adviseur de rol van opdrachtgever en stuurt op de realisatie van de opgave.

Samen zorgen zij ervoor dat reguliere taken en strategische opgaven elkaar versterken en aanvullen. Voor het evenwicht tussen vraag en aanbod, in dit geval tussen het werk en de personele capaciteit, stemmen de projectverantwoordelijken en de coach/coördinatoren de opgaven regelmatig met elkaar af.

Dit 'opgavemanagement' vindt op kantoor plaats, met behulp van planborden en andere visuele hulpmiddelen. Deze methode van werken maakt het mogelijk om een opgave snel en integraal in beeld te krijgen en om waar nodig te schakelen om als organisatie flexibel en wendbaar te zijn. Andere nieuwe manieren om elkaar te ontmoeten zijn de vrijdagmiddagsessies over specifieke onderwerpen of het deelnemen aan een 'digitale tribune', een platform waarop inwoners en ambtenaren hun ideeën kunnen presenteren. Creatieve 'out of the box'-oplossingen worden hierdoor aangemoedigd en het kortcyclischwerken wordt bevorderd.

3. Kernrollen in de opgavegerichte organisatie

De ambtelijke organisatie bevat 190 fte. Dit aantal is als volgt tot stand gekomen:

Onderdeel	fte onderdeel in WODV	Percentage	fte voor Wassenaarse organisatie
Totaal fte in de WODV	380	52%*	200,11
MO in de hosting (45,57 fte)	45,57	52%	- 23.6964
Informatie & Automatisering en Post & Archief (28,2 fte)	28,2	48%	+ 13.536
Totaal fte in Wassenaarse organisatie			189,95

* Dit percentage is gebaseerd op de financiële bijdrage die Wassenaar aan de WODV doet. Dit vertaalt zich niet 1:1 in het aantal fte dat 'overkomt' door verschillen in schalen.

Omdat dit niet allemaal voltijdscontracten zijn, werken er ongeveer 220 personen. Het werk wordt georganiseerd vanuit elf eenheden die op basis van vakinhoud geclusterd zijn binnen vijf (thematische) clusters.

Om de sturing op de realisatie van opdrachten binnen de ambtelijke organisatie vorm te geven worden, naast de onder 2) beschreven kernfuncties, de volgende rollen onderscheiden:

- a) De gemeentesecretaris/algemeen directeur
- b) De strategisch adviseurs
- c) De coach/coördinatoren
- d) Accounthouders van samenwerking of uitbestede opdrachten

Na de ontvlechting treedt de gemeentesecretaris op als ambtelijk opdrachtgever, en eindverantwoordelijke voor het functioneren van die ambtelijke organisatie. Op inhoud wordt zij daarin ondersteund door de strategisch adviseurs en bij de organisatie en uitvoering van het werk door de coach/coördinatoren.

a) De gemeentesecretaris/algemeen directeur

De gemeentesecretaris/algemeen directeur heeft de verantwoordelijkheid om de organisatie in staat te stellen om op verantwoorde en professionele wijze invulling te geven aan wettelijke taken, maatschappelijke opgaven en de bestuurlijke ambities die in de begroting zijn opgenomen. Tegelijkertijd is de gemeentesecretaris de schakel tussen het bestuurlijke en ambtelijke domein.

De gemeentesecretaris neemt als eerste adviseur van het college deel aan: -het collegeoverleg, - het Opgave-overleg en -het Plannings-, Monitorings- en Ontwikkelingsoverleg. De functie van gemeentesecretaris wordt vervangen door de loco-secretaris en de rol van algemeen directeur door de plaatsvervangend directeur.

b) De strategisch adviseurs

De strategisch adviseurs ondersteunen de gemeentesecretaris op de inhoud. Zij zijn binnen de ambtelijke organisatie het beste te beschouwen als de partij die de bestuurlijke opdrachten vanuit het college binnen en met de ambtelijke organisatie realiseren. Zij zorgen voor de juiste vertaling van de opdracht naar concrete resultaten binnen de gestelde kaders (juridisch, financieel, duurzaam, inclusief, participatief, dienstverlenend). Dat betekent dat zij in nauw contact zijn met de betrokken portefeuillehouders. Met de coach/coördinatoren stemmen zij af over de inzet van (vooral personele) capaciteit vanuit de eenheden binnen de opgaveteams. De rol van strategisch adviseur wordt de komende periode verder doorontwikkeld. De strategisch adviseurs leveren een belangrijke bijdrage binnen de P&C-cyclus als het gaat over de verantwoording op behaalde resultaten en de besteding van de beschikbaar gestelde middelen. Zij zijn deelnemer aan de PO's met portefeuillehouders en het Opgaven-overleg. De strategisch adviseurs zorgen onderling voor vervanging.

c) De coach/coördinatoren

De 220 medewerkers zijn werkzaam voor de organisatie vanuit 11 eenheden. Een belangrijke sturende rol binnen de eenheden is belegd in de functie van coach/coördinator.

In de regel heeft elke eenheid een eigen coach/coördinator maar daar zijn twee uitzonderingen op: de eenheden Ondersteuning en Openbare Orde en Veiligheid delen hun coach/coördinator. En voor de eenheid Wijkbeheer en groenonderhoud zijn twee coach/coördinatoren werkzaam. Daarmee is de span of attention voor alle coach/coördinatoren goed behapbaar (maximaal 22 fte).

Eenheid	fte medewerker	fte coach / coördinator
Regie Opgaven en Samenwerking- Realisatieregie	15,3	1,00
Regie Opgaven en Samenwerking- Ondersteuning	16,6	0,66
Regie Opgaven en Samenwerking- Openbare Orde en Veiligheid	8,8	0,33
Dienstverlening- Juridische Ondersteuning	8,6	1,00
Dienstverlening- Klant Contact Centrum	14,3	1,00
Financiën en Organisatie- HR & Financiën	18,39	1,00
Financiën en Organisatie- Informatie- en Datamanagement	22,00	1,00
Groen en Wijkzaken- Ontwikkeling	13,2	1,00
Groen en Wijkzaken- Wijkbeheer en groenonderhoud	34,0	2,00
Ruimte en Realisatie- Bouwloket	11,7	1,00
Ruimte en Realisatie- Ontwikkeling	14,1	1,00
Eindtotaal	177,0	11,00

* In deze tabel is het totaal aantal fte 188. Inmiddels is dit 189,5. Dit verschil is ontstaan door tussentijdse actualisatie van de was/wordt-lijst.

De coach/coördinator zorgt ervoor dat medewerkers tot hun recht komen, bevordert de collegialiteit binnen de eenheid (en daarbuiten) en organiseert het werk door middel van realistische planningen en logische, werkbare processen.

De nadruk van het werk van de coach/coördinator ligt op het coachen, ondersteunen en faciliteren van medewerkers in hun werk en hun ontwikkeling. Vanuit het perspectief van de medewerkers geven zij invulling aan het werkgeverschap van de gemeente. De coach/coördinator is verantwoordelijk voor het scheppen van de condities waardoor medewerkers in staat worden gesteld om zelfstandig hun werk te doen en het maximale uit zichzelf te halen. Daarbij bewaken zij ook de grenzen van hun eenheid, om te hoge werkdruk te voorkomen. Leiderschap binnen Wassenaar is te herkennen aan het vermogen om talenten te herkennen en te helpen ontwikkelen. De coach/coördinator is ook verantwoordelijk voor het realiseren van het voorspelbare, terugkerende en planbare werk, treedt daarbij ook op als budgethouder en legt daar binnen de P&C-cyclus verantwoording over af. Zij zijn deelnemer aan het Plannings-, Monitorings- en Ontwikkelingsoverleg en organiseren het overleg binnen de eenheid. De coach/coördinatoren zorgen onderling voor vervanging.

d) Accounthouders van samenwerking of uitbestede opdrachten

De sturing op de realisatie van opdrachten buiten de ambtelijke organisatie is formeel vaak belegd bij bestuurders. Binnen de ambtelijke organisatie geldt dat, waar het de samenwerking met en binnen externe (verbonden) partijen betreft, ieder samenwerkingsverband een -ambtelijke-accounthouder in de Wassenaarse organisatie heeft. Deze accounthouder beheert de relatie met de verbonden partij.

De accounthouder onderneemt steeds actie om de realisatie van de bestuurlijk verstrekte opdracht zoveel mogelijk naar de eisen en wensen van de gemeente uit te laten voeren. Naast de inhoudelijke sturing is het ook de verantwoordelijkheid van de accounthouder om te controleren en bevorderen dat de realisatie zo effectief en efficiënt mogelijk plaatsvindt. Bij de invulling van de verantwoordelijkheden kan de accounthouder zich uiteraard laten ondersteunen vanuit de eigen ambtelijke organisatie. Daarbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan juridisch en financieel control.

De taken op het gebied van sociaal domein worden in gastheerschap uitgevoerd door de gemeente Voorschoten, dit is vastgelegd in een dienstverleningsovereenkomst (DVO). Deze DVO is gesloten voor onbepaalde tijd met een opzegtermijn van tenminste 24 maanden maar kan niet eerder worden beëindigd dan 1 januari 2024. De intentie van beide gemeenten is om een duurzame samenwerking aan te gaan. Het onderbrengen van taken door Voorschoten in de Leidse regio is op dit moment geen realistisch scenario. Het is goed om te beseffen dat niets in beton gegoten is, gemeenten kunnen DVO, jaarplan en aanvullende opdrachtovereenkomsten wijzigen wanneer zij dat wensen. Als Wassenaarse organisatie zullen we het gastheerschap uitvoeren op de gebieden Informatie & Automatisering en Post & Archief. Er is een bewust besluit genomen om Post & Archief toe te voegen, zodat data en informatiemanagement dan bij elkaar zitten.

4. De belangrijkste instrumenten die een rol hebben in de (aan)sturing

In dit onderdeel worden de belangrijkste instrumenten benoemd. Belangrijk is te beseffen dat de sturing aan de organisatie op vele manieren en met gebruik van vele instrumenten wordt vormgegeven.

In deze notitie benoemen we achtereenvolgens:

- i. Overleg en afstemming;
 - a. College-overleg
 - b. Portefeuillehoudersoverleg (PO)
 - c. Opgavenoverleg
 - d. Plannings-, Monitorings- en Ontwikkelingsoverleg;
- ii. Opgavegericht werken;
- iii. Processen werken voor ons;

- iv. Visual management als de sleutel in het creëren van betrokkenheid;
- v. Dashboard voortgangsinformatie / prestatie-indicatoren;

Sub I Overleg en afstemming

Naast de ordening van het werk binnen eenheden is het overleggen en afstemmen over de meest effectieve en efficiënte wijze van uitvoeren, de timing daarvan en de daarbij in te zetten middelen een belangrijk instrument binnen de aansturing van de organisatie. Overleg en afstemming vindt meestal informeel plaats.

Hieronder worden enkele -formeel- ingestelde overleg- en afstemmingsgremia benoemd en beschreven. Belangrijk om te realiseren is dat overleggen niet geheim zijn en de gemaakte afspraken transparant en in context met alle betrokkenen gedeeld kunnen/moeten worden.

Het College-overleg (terugkoppeling)

Het overleg van het college van B&W is geen overleg binnen de ambtelijke organisatie, maar een directe wekelijkse terugkoppeling van de collegevergadering door de gemeentesecretaris. Dit biedt overduidelijk meerwaarde aan de ambtelijke organisatie voor het eigen werk én voor het zicht op het werk van anderen. Het biedt een totaaloverzicht van de zaken die bestuurlijk en maatschappelijk op dat moment spelen.

Het Portefeuillehoudersoverleg (PO)

Het wekelijkse overleg van de portefeuillehouder is het centrale punt is voor ambtelijke advisering en bestuurlijke prioritering. Ook eventuele actuele zaken die 'door de week heen' onvoorzien tot acties moeten leiden, worden in het PO vergaard, worden gekoppeld aan de Lange termijn agenda (LTA) en worden indien nodig voorzien van herprioritering. De planning en (her)prioritering worden in de PO's gemaakt en bijgesteld in de driehoek van: collegelid, coach/coördinator en strategisch adviseur.

Organisatiebrede afstemming vindt plaats in het opgavenoverleg en het Plannings-, Monitorings- en Ontwikkelingsoverleg (zie verderop).

Het Opgavenoverleg

De gemeente is een organisatie waar diverse innovatie- en verandertrajecten tegelijk lopen. In een dergelijke organisatie is opgavenmanagement nodig als een strategische basis voor het verdelen van (schaarse) middelen. Zo weten we hoe de verschillende trajecten zich verhouden tot de rest van de organisatie en brengen we helderheid in en draagvlak voor de overall prioriteiten. Het opgavenmanagement wordt vormgegeven binnen het Opgavenoverleg dat de gemeentesecretaris en de strategisch adviseurs wekelijks met elkaar voeren. In dat overleg wordt gezien hoe de inspanningen vanuit de ambtelijke organisatie maximaal kunnen bijdragen aan het realiseren van de maatschappelijke opgaven die de gemeente mede helpt te realiseren.

Het Plannings-, Monitorings- en Ontwikkelingsoverleg

De coach/coördinatoren vervullen allen een vergelijkbare rol binnen hun eenheid. In het Plannings- Monitorings- en Ontwikkelingsoverleg (PMO) stemmen zij met elkaar en de directeur af over die zaken waarbij geldt dat het organisatiebrede toepassing/meerwaarde heeft of vereist is. Het kan dan gaan over het afstemmen over de inrichting van processen die over de grenzen van de eenheden heen lopen, de wijze waarop de rol en verantwoordelijkheid van de gemeente als werkgever ten aanzien van de collega's wordt ingevuld en de bespreking van capaciteitsvraagstukken vanuit de opgaveteams die eenheidoverstijgend zijn.

Sub II Opgavegericht werken

Van de gemeente wordt gevraagd om doorlopend mee te bewegen met de maatschappelijke ontwikkelingen in het land en in de eigen gemeente. De vraagstukken die daaruit volgen zijn vaak complex, uniek, multidisciplinair en vragen een eigen unieke aanpak om tot de beste resultaten te komen. Veel van dergelijke vraagstukken kunnen ook niet uitsluitend door en binnen de gemeentelijke organisatie opgelost worden, maar alleen in co-creatie met maatschappelijke

partners zoals onze ketenpartners, medeoverheden en natuurlijk onze eigen inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties. Een zeer grote rol is weggelegd voor de coach/coördinatoren en de strategisch adviseurs om het opgavegericht werken in praktijk te laten slagen. Zij zijn daarbij niet de enige spelers, maar hebben een zeer belangrijke taak om collega's de meerwaarde te laten zien (en geven) aan deze andere werkwijze.

Sub III Processen werken voor ons

Binnen de WODV is de basis op dit moment niet op altijd orde en zijn processen te vaak onduidelijk. Op weg naar een eigen organisatie besteedt de gemeente Wassenaar daarom veel aandacht aan het zorgen voor een logische en voorspelbare procesgang binnen de gemeente. De overdracht van taken vanuit de WODV is een unieke kans om de wijze waarop taken worden verricht te heroverwegen, te rationaliseren en effectiever en efficiënter te maken. In het inrichtingsplan is het realiseren van regie op processen door zaakgericht te gaan werken benoemd en uitgewerkt. Door deze werkwijze wordt bereikt dat standaardprocessen steeds hetzelfde doorlopen worden.

Sub IV Visual management als de sleutel voor het creëren van betrokkenheid

Communicatie is een belangrijk sleutelbegrip bij het realiseren van opgaven: uitvoerende, verbeter- en veranderprocessen. Doordat medewerkers op de hoogte zijn van de organisatiedoelstelling en inzicht hebben in geplande veranderingen, de noodzaak daarvan en wat hun bijdrage daaraan kan zijn, stelt de gemeente hen in staat om die bijdrage te leveren. Alles opschrijven in een rapport zorgt er niet voor dat dit als vanzelf gerealiseerd wordt. Een bruikbaar instrument daarbij is visual management.

Het is zaak om de informatie en voortgang van een opgave binnen de opgaveteams en de organisatie op een zo transparant mogelijke wijze te delen en regelmatig te bespreken. Door deze simpele handeling creëren we eigenaarschap en gezamenlijkheid. Een visualisatiebord is de manier om informatie en voortgang te delen en kan dan ook dienen als een stuur- en verantwoordingsmoment. Goede visuele communicatie daagt uit tot participatie. Het is belangrijk de medewerkers vanaf de start te betrekken bij visualisatie en devisualisatieborden makkelijk toegankelijk te maken voor iedereen, dit zal gebeuren in de binnenkort in te richten vijf clusterkamers in raadhuis de Paauw.

Door het bord samen te maken en te onderhouden én het te gebruiken als basis voor het gesprek over de realisatie van de op het bord opgenomen doelstellingen, zien de opgaveteams (letterlijk) de samenhang en verbondenheid van alle binnen het team uitgevoerde acties. Dat bevordert een efficiënte en effectieve inzet van middelen en tijd.

Ook breder dan de opgaven geldt dat het met elkaar delen en inzichtelijk maken van de lange termijn agenda (LTA) van de gemeente als geheel bijdraagt aan het creëren van gezamenlijke focus en duidelijkheid over de opdracht die wordt vervuld.

Sub V Dashboard voortgangsinformatie / prestatie-indicatoren

De taken van een gemeente kenmerken zich door enerzijds een grote hoeveelheid werk die, ook al zijn de te leveren producten en diensten complex en maatwerk, steeds op eenzelfde wijze (proces) tot stand komt. Daarmee is het maak- en leverproces dus erg voorspelbaar. Enkele voorbeelden daarvan zijn de uitvoering van de Wet werk en bijstand, dienstverlening via het Inwonersloket, het groenonderhoud en meldingen openbare ruimte. Een voorzichtige inschatting vanuit het inrichtingsplan is dat dit zo'n 60 à 70% van het werk van de gemeente betreft. De verantwoordelijkheid voor het organiseren van de levering én de kwaliteit van deze producten en diensten ligt bij de coach/coördinatoren; zij sturen daarop binnen hun eenheid en treden op als proceseigenaar van het maak- en leverproces.

Via een dashboard wordt deze prestatie binnen de reguliere P&C-cyclus transparant gemaakt voor college en raad en ook binnen de ambtelijke organisatie doorlopend gemonitord en waar nodig bijgestuurd. Het dashboard bevat de scores op de door het college bepaalde kritische prestatie-indicatoren (kpi's) en de dienstverleningsnormen vanuit het dienstverleningsmanifest

Twee praktijkvoorbeelden van opgavengericht werken

Praktijkvoorbeeld 1 Opgavegericht werken Samen aan de (Wassenaarse) Slag



De uitgangssituatie: Na een turbulente periode tussen de gemeente en de strandexploitanten, zijn in maart 2017 uiteindelijk de huurovereenkomsten getekend. Er was sprake geweest van een moeizaam proces, waardoor de strandexploitanten weinig tot geen vertrouwen meer hadden in de gemeente(lijke organisatie).

De werkwijze: De gemeente wilde deze relatie verbeteren, de ondernemers van het strand zijn immers belangrijk voor de gemeente Wassenaar. Daarom is in juli 2019 besloten om een accounthouder Strand aan te stellen die de contacten met de strandexploitanten onderhoudt.

De accounthouder is in eerste instantie in gesprek gegaan met de ondernemers. Wat drijft hen? hoe zien zij de ontwikkeling van de Wassenaarse Slag? En vooral: wat hebben zij nodig van de gemeente? Door deze gesprekken te voeren met open vizier is er weer vertrouwen ontstaan vanuit de ondernemer naar de gemeente. Simpel door te zeggen wat je doet en door te doen wat je zegt. Ontwikkelingen De vraag vanuit de Wassenaarse Slag is om het aanzicht van het strand te verbeteren (zogenaamde revitalisering).

De gemeenteraad heeft dit omarmd en heeft (financiële) middelen beschikbaar gesteld. Momenteel is er een civiel projectleider aangetrokken om e.e.a. in kaart te brengen. Zodra er een ontwerp is, wordt dit in een (Teams)overleg besproken met de strandexploitanten. Indien er voldoende commitment is, zal tot uitvoering worden overgegaan. Daarbij is het van belang om duidelijk te maken dat wij dit met elkaar willen realiseren en dat iedereen zich ervan bewust moet zijn dat niet aan alle wensen voldaan kan worden. Ook dit moet duidelijk gecommuniceerd worden.

De succesfactoren: Doordat er één aanspreekpunt is voor de ondernemers van de Wassenaarse Slag, is het voor hen makkelijker om de gemeente te benaderen en samen te werken. De contactpersoon vanuit de gemeentelijke organisatie gaat intern in overleg met de andere afdelingen (openbaar gebied, verkeer, financiën etc.) om zo gezamenlijk de opgave tot een succes te maken. Er wordt echt van buiten naar binnen gewerkt. Gedurende het proces moeten alle betrokkenen van de opgave via de juiste communicatie op de hoogte worden gehouden. Dit om te voorkomen dat je zowel intern als extern achterstand in informatie oploopt. De aanpak is geheel opgavegericht. Er is een opgave (revitalisering) die centraal staat en gezamenlijk voeren we die opgave uit. Wij willen niet vóór de ondernemers werken, maar mét en naast de ondernemers. Ook belangrijk: een opgave wordt pas afgesloten nadat het succes is gevierd en de evaluatie is voltooid. Zo houden we de relatie sterk en werken we steeds beter samen op opgaven te realiseren.

Praktijkvoorbeeld 2 Opgavegericht werken Een "koninklijk" Wilhelminaplein



De uitgangssituatie: Het

Wilhelminaplein ligt in het hart van de wijk De Kieviet in Wassenaar. Dit plein was hard aan renovatie toe. De bewonersvereniging Park de Kieviet heeft de gemeente benaderd met de vraag om het rosarium op het plein opnieuw in te richten. Door deze vraagstelling deed de kans zich voor om met de omwonenden gezamenlijk de opgave op te pakken. Het bestaande rosarium dat 200 jaar oud was, lag op een zandgrond. Dat bleek niet de ideale ondergrond te zijn voor rozen. Daarom moest eerst de vraag beantwoord worden wat goede mogelijkheden en

opties waren voor de grond. De gemeente heeft toen aangegeven dat zij de wijk De Kieviet in samenwerking met de omwonenden wil opknappen. De intentie was dat, na het realiseren, een deel van het onderhoud bij de omwonenden kwam te liggen.

De werkwijze: In de wijk De Kieviet is een betrokken bewonersvereniging actief. De gemeente is in overleg gegaan met een groepje vertegenwoordigers van deze vereniging. Via hen werd de achterban meegenomen met de plannen. De suggesties/ideeën van de omwonenden zijn via deze vertegenwoordigers kenbaar gemaakt, waardoor er vervolgens tot een gezamenlijk ontwerp is gekomen. Waar in eerste instantie alleen een uitvraag was voor het opknappen van het plein, heeft goede samenwerking geleid tot een pluk- en kruidentuin met een hoger kwaliteitsniveau van het openbaar groen in de wijk.

De succesfactoren: Gedurende het traject is gebleken dat de wijkvereniging met vele originele ideeën kwam, waardoor de omwonenden enthousiast werden en meewerkten aan de verbetering van hun omgeving. Een voorbeeld van dit bewonersinitiatief is de plaatsing van de glossytheek op het plein en het planten van vele honderden bloembollen. Het opknappen van het plein heeft er voor gezorgd dat er diverse groencommissies vanuit de wijk actief zijn om de uitstraling van het plein te behouden (goed eigenaarschap). Ook hiervoor geldt dat de aanpak geheel opgavegericht is. Er is een opgave van buiten naar binnen gekomen (opknappvraag buurt) en vervolgens is er samengewerkt aan de uitvoering van het vraagstuk. De uitkomst stond van tevoren nog niet vast. De gemeente heeft niet voor de inwoners gedacht en uitgevoerd, maar mét hen om gezamenlijk de opgave te bereiken: het opknappen van het Wilhelminaplein voor nu en in de toekomst.