

# Grenzeloos besturen

## Noodzaak én Ambitie

21 oktober 2016  
Ineke Kleine



Want wij zijn Enschede,

de gemeente die landelijk bekendheid kreeg met het succesvol creëren van vijf stadsdelen om het stadsdeelmanagement dichtbij inwoners te organiseren. Wij zetten als eerste wijkteams in en gaven hulpverleners een mandaat, om het aantal zorgverleners achter de voordeur terug te brengen van gemiddeld zeven tot één. En we zijn dé hightech regio van Nederland met de meest succesvolle start-ups.

Wij zijn de samenleving in het klein

We ontwikkelen ons al jaren. Extern onder de noemer 'samenlevingsgericht werken', waarmee we aansluiten bij inwoners, ondernemers en organisaties. Intern met een veranderende organisatie en het 'anders doen met minder geld'.

Organisatieontwikkeling

## 'Ambtelijk' mag uit het woordenboek

Organisatieontwikkeling is mensenwerk

Beste collega, we weten dat we veel van je vragen. Zelfs in de Dikke Van Dale staat (nog) dat 'ambtelijk' exact hetzelfde betekent als 'bureaucratisch'. Dat wij werken in 'een toestand waarin alles volgens de regels en met papieren en formulieren geregeld wordt'.

Iedereen recht op initiatieven

Inwoners hebben ons nodig om vraagstukken op te lossen die zij niet alleen kunnen tackelen. Maar de samenleving kan zich steeds beter organiseren en heeft toegang tot ongelimiteerde kennis. Mensen kunnen veel meer zélf.

Het mobiliseren van die mensen om samen te werken aan het verbeteren van onze buurt, wijk of stad; dat is onze taak. Niet door hen iets op te dringen en hoge verwachtingen te hebben. Maar door los te laten en er te zijn als zij ons opzoeken. We luisteren, denken mee en brengen de juiste mensen met elkaar in contact.

Wij hebben geen alleenrecht op initiatieven. Wel weten we alles wat er in de stad speelt en waar iemand met een initiatief terecht kan.

*Dus ons credo is:  
doe niet te veel,  
maar laat het gebeuren.*

# Wat is er aan de hand?

De samenleving verandert snel en voortdurend, rol overheid verandert, technologie en sociale media hebben enorme veranderingen gebracht.

We worden steeds meer bewust van de complexiteit waarin we werken

Rede en ratio zijn steeds minder de bepalende factor in sturing.

- Efficiency en Effectiviteit
- Zekerheid en gelijkheid

De verandering wordt versterkt

- vanuit noodzaak: onbetaalbaarheid, complexiteit
- vanuit ambitie: bewoners, partners, instellingen weten meer, kunnen meer, gaan sneller



Aan de hand van drie praktijkvoorbeelden wil ik inzichtelijk maken wat er van je wordt gevraagd als medewerker in de huidige tijd



# *Participatie in wijken en buurten*

- > Samenlevingsgericht werken betekent dat we als gemeente Enschede terug willen naar onze **bedoeling**. We werken niet 'met' of 'voor' de samenleving, maar 'als' de **samenleving**. Het denken in wij en zij laten we los. **Participatie**, we moeten het samen doen. Dat vergt een **lenige bureaucratie**, die **variatie in beleid** omarmt, minder denkt in hokjes of problemen en niet vlucht in excuusgedrag ('Kan niet', 'Mag niet', 'Geen geld voor', 'Niet ons pakkie-an').
- > Een plek waar we het samenlevingsgericht werken bij uitstek terug zien is in de wijkteams van onze gemeente. Wijkcoaches die verregaande bevoegdheden kregen om door te kunnen pakken. Bewoners die medeverantwoordelijk werden voor hun **eigen zelfredzaamheid** en sociale stijging. En de **verregaande samenwerking** tussen verschillende zorg- en hulpverleningsorganisaties en de gemeente in één team.

## **competenties**

- > Inlevingsvermogen
- > Verbinding maken
- > Proces kunnen managen

# ***Grensoverschrijdend oplossingen zoeken***

- > Voor een gemeente als Enschede die systeemdenken wil achterlaten is het niet meer dan **logisch** om ook over de **grens te zoeken** naar **kansen**. Zoals bijvoorbeeld voor onze werkzoekenden. Want in onze buur-*Länder* Nedersaksen en Noordrijn-Westfalen ligt de werkloosheid onder de 4%. Er is daar veel behoefte aan personeel, terwijl we in onze stad en regio hogere werkloosheidscijfers kennen. Die grens moet ons niet tegenhouden in onze ambitie onze inwoners aan het werk te helpen. En die ambitie delen we met onze Duitse partners. Net als het belang om **gekwaliceerde** inwoners in de regio te houden. We hebben een aantal concrete stappen gezet. Zo kijken we of het mogelijk is diploma's wederzijds te erkennen. We bemiddelen rechtstreeks werkzoekenden vanuit Werkplein Twente naar **Duitsland**. En we proberen voor hen belemmeringen op te heffen om de stap over de grens te maken. Als een taal- of cultuurcursus nodig is, dan zorgen we daarvoor. Deze stappen werpen vruchten af. In 2015 hebben we ruim vijftig Enschedeërs in Duitsland aan werk weten te helpen. Een succesvolle lijn die we **vast willen houden**.

## Competenties

- > Erop af gaan, lef
- > Je verdiepen in de ander
- > Er voor gaan, vast houden, verduren

## ***De binnenstad: een bruisend samenspel***

- > Leegstand en teruglopende bezoekersaantallen? In Enschede hebben we het tij sinds enkele jaren succesvol gekeerd. In 2016 steeg het aantal bezoekers per week opnieuw - nu met 7,5% - naar 198.400. De Kalandersstraat hoort zelfs bij de vijf drukste winkelstraten van het land. Dat is natuurlijk niet vanzelf gegaan. Ook in dit domein is de gemeente veel meer **een proactieve en faciliterende** rol gaan spelen. De vraag - hoe kunnen we u **helpen** met uw plannen? - staat centraal. Samen met binnenstadpartners zoals vastgoedeigenaren, winkel- en horecaverenigingen proberen we ondernemers die in Enschede kansen zien vooruit te helpen. Door *blurring* - het vermengen van functies - toe te staan. Door veel te doen aan stads promotie in **samenspraak** met de ondernemers. En door minder rigide naar precario, vergunningen en regels te kijken. Zo halen we **drempels weg**. Ook plan- en gebiedsontwikkeling pakken we **pragmatisch** op. Een voorbeeld hiervan is het schitterende nieuwe Koningsplein, dat de stad verbindt met het nieuw gebouwde MST-ziekenhuis. De ontwikkeling van het plein is samen met het MST en de Rabobank ingevuld. Ook bijzonder is de manier waarop we als gemeente met vastgoedpartijen om tafel gaan en zo gebiedsontwikkeling vormgeven. Alleen in **gesprek** komen belangen boven water. En zo komen we soms tot ruilconstructies van panden waar de stad, de bezoekers én de eigenaren wel bij varen.



# Competenties

- > Faciliteren
- > Durven om het echte gesprek aan te gaan: op zoek te gaan naar gemeenschappelijke belangen,
- > Pragmatisch/oplossingsgericht

## ***Samen leren: een kwestie van doen***

- > We willen, nee moeten, een **lerende** organisatie zijn, met lerende medewerkers. Alleen dan kunnen we blijvend deel uitmaken van een samenleving die **constant in verandering** is. Dat betekent dat onze medewerkers altijd bereid moeten zijn te leren, maar ook dat leren een centrale rol in de organisatiecultuur inneemt.
- > Het vergt nieuwe tools waar collega's elkaar ontmoeten, kunnen sparren en ideeën en vragen kunnen uitwisselen - maar ook een nieuwe mindset. Omdat we tenslotte als gemeente een andere rol aan het pakken zijn vragen onze professionals meer ruimte voor **zelfsturing** en verantwoordelijkheid aan ons. We redden het alleen met **intrinsiek gemotiveerde** medewerkers die zich richten op de opgave. **Persoonlijk leiderschap** is de sleutel voor verandering.

## **Dit jaar heb ik geleerd:**

- > Versterk je kompas om te blijven zien wanneer we van de bedoeling afdrijven
- > Het gaat niet om meetbare indicatoren maar om merkbare indicatoren
- > We weten steeds minder, maar ontdekken steeds meer