

Samen maken we het mogelijk!

Het verhaal van
Publiek Ondernemen in Delft

Wij zijn vóór



A&O

fonds
Gemeenten

Samen maken we het mogelijk!

Het verhaal van
Publiek Ondernemen in Delft

Wij zijn vóór



Bewonersinitiatief naast het stadskantoor.
De bloembollen zijn door vrijwilligers en kinderen
gepoot en staan hier prachtig in bloei.

Inleiding

Dit is het verhaal van Publiek Ondernemen in Delft. Je zou dat best een succesverhaal kunnen noemen. Waarom dat zo is, wordt hopelijk al lezend vanzelf duidelijk. Publiek Ondernemen kun je in de kern omschrijven als 'een andere manier van denken, doen en beleven' in het contact tussen de gemeente enerzijds en de stad en haar inwoners anderzijds. Initiatieven die in de stad geboren worden, krijgen zo een andere dynamiek. Burgers die het initiatief hebben genomen, hoeven bij de gemeente niet zelf op zoek te gaan naar de juiste ingang, maar ze treffen iemand die met hen op zoek gaat naar precies het passende arrangement. Delft is daarin overigens zeker niet uniek: op veel plekken in Nederland worden nieuwe, ongebaande paden verkend. Een kleine selectie van dat denken, met enkele illustraties uit andere plaatsen, is door het verhaal heen gevlochten. Ook zoomen we in op tien Delftse initiatieven om te laten zien wat de Publiek Ondernemen-aanpak in de praktijk betekent. Daarbij valt het belang van de juiste taal en de juiste beeldspraak op: in welke termen je praat, kan veel uitmaken. Aan het eind maken we de balans op: er zijn lessen geleerd en successen te vieren. Natuurlijk kom je ook wat dingen tegen die nog aandacht verdienen, ook die worden aangegeven. We sluiten af met een doorkijkje naar de toekomst. Delft wil graag anderen inspireren. Voor wie meer wil weten over deze beweging en de verschillende aspecten daarvan, is achterin nog een lijstje met literatuursuggesties toegevoegd.

Publiek Ondernemen in Delft: bij binnenkomst

Stel: je bent inwoner van Delft en werkt aan een maatschappelijk initiatief, hebt een plan voor een wijk of buurt, of je wilt bijvoorbeeld een sociale onderneming starten. En je kunt daarbij hulp gebruiken van de gemeente. Grote kans dat je dan in contact komt met een van de Publiek Ondernemers: Agnes, Jacob of Peter. Zij zijn er om iedereen met een waardevol initiatief in de stad te helpen. Samen met en voor de stad werken zij aan maatschappelijke opgaven, waarbij de vraag vanuit de stad leidend is en waarbij gestreefd wordt naar maatschappelijke impact. Het is een van de manieren waarop de gemeente Delft invulling geeft aan de wens om de interactie met stad en inwoners op een andere manier vorm te geven. Meer vraaggericht en meer gelijkwaardig en denkend vanuit kracht. Delft wil daarin het verschil maken door lef en durf te tonen, voorop te lopen in vernieuwingen en experimenten niet te schuwen, zo valt te lezen in het Coalitieakkoord.

Wij gebruiken de naam 'Publiek Ondernemen'. Met kapitalen. Het ondernemende zit 'm enerzijds in de stad, waar van alles gebeurt en inwoners waardevolle initiatieven opzetten. Anderzijds stelt ook de gemeente zich ondernemend op en zoekt actief de verbinding. Dat gebeurt buiten, in de stad, niet vanachter het bureau

in het gemeentekantoor: je gaat er als ambtenaar op uit en biedt ondersteuning en hulp aan. Vooral heel praktisch: hoe concreter, hoe beter. Je vindt elkaar in het maatschappelijk belang dat je allebei nastreeft. Vandaar de toevoeging 'publiek': niet de opbrengst in euro's, maar de maatschappelijke impact staat voorop. We stellen de drie partners in Publiek Ondernemen nu even kort voor.



Agnes ziet veel moois gaande in de stad. Ze wordt enthousiast en graag uitgedaagd door alle mensen die met passie werken aan een beter, groener en socialer Delft. Ze zegt: "Als Publiek Ondernemers in Delft spelen we in op maatschappelijke initiatieven en de vragen die zij hebben. Met als insteek: samen maken we het mogelijk!" Als verbinder is ze in haar element. Waarbij ze graag het initiatief verbindt aan concrete hulpmiddelen, instrumenten en de beleidsdoelen van de gemeente. Het is goed om eerst te luisteren naar de initiatiefnemer, te kijken wat er nodig is en om afspraken die je maakt, simpelweg na te komen. En om kritisch te blijven op je rol, want het kan altijd beter, sneller of anders.

Agnes haalt haar inspiratie uit de natuur. Ze is praktisch ingesteld en gaat altijd op zoek naar een oplossing. Tegelijk heeft ze ook een idealistische kant. Een van de initiatieven waarbij ze betrokken is, is Delftologie. Dat is een leertraject voor betrokken inwoners, waarbij vanuit de historie van Delft de verbinding wordt gemaakt met een duurzame toekomst, met de Global Goals (Duurzame Ontwikkelings Doelen) als kompas. Die Global Goals noemt Agnes ook direct als je naar de urgentie van haar werk vraagt: lokaal samenwerken aan grotere maatschappelijke opgaven.



Jacobs creativiteit en lef helpen hem om vraagstukken vanuit verschillende invalshoeken te benaderen, buiten de kaders te denken en met originele, vernieuwende en soms gewaagde oplossingen te komen. Hij laat zich niet weerhouden door onzekerheden en durft een gecalculeerd risico aan. Uiteraard binnen geldende kaders. Zijn belangstelling voor mensen vormt een belangrijke drijfveer. Hij krijgt energie in het leggen van contacten, zoekt actief het overleg en heeft interesse in wat er op emotioneel vlak in de ander omgaat. Naast het Publiek Ondernemen is hij ook actief als mediator. De daarbij behorende vaardigheden kan hij goed gebruiken. Hoewel hij tot nu toe elke vier á vijf jaar iets anders is gaan doen, bevalt zijn huidige baan hem nog goed. Hij is ondernemend: zowel binnen de organisatie in Delft, als daarbuiten. Voor Jacob is het helder, geeft hij aan: "Om effectief aan organisatieontwikkeling te kunnen doen, moet je eerst grondige kennis hebben van de organisatie. Het staat of valt met een gedeelde 'evidence based' diagnose. Pas als je het daarover eens bent, kun je verder naar wat er dan moet gebeuren."

Leuk weetje: Jacob is een alternatieve Elfstedentochtrijder. En hij heeft nóg een fijne hobby die zich losjes laat verbinden met zowel Publiek Ondernemen als mediation: hij brouwt namelijk zijn eigen bier.



Bij **Peter** ligt zijn bevoegenheid aan de oppervlakte. Hij begint vrijwel meteen met vertellen en is dan bijna niet te stuiten. Het mooie is dat hij ook veel te vertellen heeft. Hij is positief ingesteld en ziet Publiek Ondernemen als een manier om een andere wijze van denken, doen en beleven in de praktijk te brengen. Peter ziet het tijd in de maatschappij keren: meer gericht op samenwerken, minder op concurrentie. Bezieling appelleert en engageert, ook binnen organisaties. Die hebben ook een ziel, leerde Peter van Daniël Ofman, de man van de kernkwadranten.

“
**Meer samenwerken,
minder concurreren**”

Peter is een vurig pleitbezorger van anders organiseren en van afdelingsoverstijgend en vraaggestuurd werken. “Als je dat van binnenuit toepast kan dat heel veel betekenen, zoals mensen ook wel over Starbucks zeggen: ‘daar zit energie in, daar word je blij van’. Zo’n sfeer streef ik na in het Stadskantoor én in de stad.” Die bevoegenheid, die urgentie doet je uitstijgen boven missie en kernwaarden. Ook de Sustainable Development Goals geven mee richting aan. Belangrijk is daarbij de casuïstiek, als een van de pijlers van de organisatieontwikkeling. Daarbij hoeft het niet altijd om grootse en meeslepende zaken te gaan. Peter ervaart dat ook bij zijn eigen sociale onderneming ‘Kleine ingrepen, mooie gevolgen’.

Want, zo beseft hij: "Een klein gebaar kan voor iemand al veel betekenen, zeker wanneer je snel weet te reageren op signalen die je krijgt." Een mooie metafoor is die van olie: het kan olievlekwerking of – effecten krijgen, je moet enig geduld hebben om een olietanker te kunnen bijsturen, en Publiek Ondernemers kun je vergelijken met oliemannetjes en -vrouwtjes: ze zorgen dat het soepel loopt in de verbindingen tussen binnen en buiten. Op die olie komen we later in dit verhaal nog terug. Dit alles draagt bij aan de gewenste gedragsverandering, waar Peter zich ook in heeft laten scholen. Een van zijn inspiratiebronnen is het boekje *De regels en de rek* van de Utrechtse 7 Zebra's.

In dit kleine boekje, waar ook een website en een kaartenset bij hoort, legt Boukje Keijzer van 7 Zebra's in Utrecht uit welke 14 soorten regels er bestaan. Van EU Richtlijnen en wetten tot aan ongeschreven regels. Ze laat zien hoe ze tot stand gekomen zijn en wat er gebeurt als je de regel overtreedt. En waar de rek en de ruimte zit binnen die regels. Ook bevat het boekje een hoofdstuk over de meest voorkomende beren die je op je weg kunt tegenkomen, hoe je die serieus kunt nemen én tegelijk ook kunt verjagen. In 2021 verschijnt een verdiepend vervolg op dit boekje.

Interne organisatieontwikkeling

Dat gemeentes intern veranderen, is vorig jaar scherp in beeld gebracht door Thijs Homan in opdracht van het A&O fonds Gemeenten. Hij concludeerde dat er vaak meerdere verandertrajecten tegelijk lopen, die onmogelijk allemaal de volle aandacht kunnen krijgen. Er is sprake van 'kreeetsurfen': ineens is iets in de mode en wil iedereen 'agile' of 'lean' zijn. Daarnaast is er authentieke verandering van onderaf, die vaak begint bij wat Homan 'veranderfonteintjes' noemt. Voor zijn onderzoek keek hij uitgebreid in de keukens van de veranderende gemeenten. Dat deed hij bewust observerend, niet oordelend, omdat de meeste benaderingen rond verandering een sterk normatief karakter hebben. Zijn observaties deelt hij met ons in een mooi boek, dat na verschijning nog is aangevuld op zijn eigen website. In kleurrijk taalgebruik schetst Homan een wereld van machtszeeën en verandertrajectcompetities en van managementtaal als plakbandtaal. Zijn conclusie: veranderen binnen een gemeente blijkt toch vooral een kwestie van veel fietsen in mul zand.

Zoals gezegd, er gebeurt veel tegelijk, naast en door elkaar. Qua tactieken gaat het om legitimeren, bufferen en ontkoppelen, om zo al te grote schokken te dempen. Bij presentaties over dit onderzoek kregen dit soort waarnemingen veel herkenning en bijval. Die veranderfonteintjes blijken heel belangrijk te zijn; dat zijn vaak individuen die van onderop beginnen, meestal eerst onder de radar, en gewoon zelf aan de slag gaan om iets te veranderen. Er zijn verschillende perspectieven waarmee je naar de veranderingen kunt kijken: Homan onderscheidt het machtsperspectief,

het variëteitsperspectief, het evolutionaire en het institutionele-en-sociale-complexiteitsperspectief. Het boek sluit bewust niet af met aanbevelingen, wel met enkele aandachtspunten en conclusies.

Ook bij de gemeente Delft zijn er veranderingen gaande: zo trad er onlangs een nieuw directieteam aan en kreeg de stad in 2016 een burgemeester die nadrukkelijk positie koos in hoe zij de gemeente en haar medewerkers hun rol wil zien pakken ten opzichte van en in de samenleving. In de korte film die over Publiek Ondernemen gemaakt is, krijgt zij als eerste het woord. In de korte film die Delft over Publiek Ondernemen maakte verwoordt ze het heel helder: de samenleving verandert razendsnel, en inwoners met een plan weten vaak heel goed wat ze willen en welke doelen ze voor ogen hebben. Van de medewerkers van de gemeente wordt verwacht dat ze hierin kunnen meebewegen. Zo kun je echt het verschil maken. Ze vergelijkt het met dansen: ook dat kan alleen goed gaan als je de beweging van de ander kent en er op in weet te spelen. Zoals het spreekwoord zegt: 'It takes two to tango!'

Andere rol van ambtenaren

Hoezeer deze visie van ambtenaren iets anders vraagt dan de traditionele rollen, brengt het boek *De ideale ambtenaar* mooi in kaart, met Delftenaar Ronald Derks als een van de auteurs. Ooit stond een ambtenaar symbool voor bureaucratie met als kenmerken vooral neutraliteit, loyaliteit en deskundigheid. In de jaren tachtig ging een heel andere wind waaien en werden 'efficiency en effectiviteit' belangrijk, met de private sector als inspiratie. Nieuwe dimensies als ondernemerschap, klantgerichtheid en doelmatigheid kwamen op. Ook dat was niet vrij van eenzijdigheid. Nu we dat in de gaten hebben gekregen, kunnen we opnieuw bijsturen en komt een derde benadering in zwang. Een benadering die de aansluiting zoekt met de maatschappelijke opgaven en meer op waarden stuurt. Maar dit betekent nadrukkelijk niet dat de eerdere rollen compleet komen te vervallen. Het is eerder een kwestie van aanvulling, van weten te schakelen en in te spelen op de verschillende situaties en vraagstukken. Daarbij kun je trouwens wel een voorkeursstijl hebben. In het tweede deel van het boek kun je hiermee aan de slag om jezelf beter te leren kennen. Ook is er aandacht voor de do's en don'ts voor leidinggevenden.

Dat een nieuwe benadering niet per se betekent dat de oude achterhaald is en moet verdwijnen, komt ook naar voren uit een studie van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB), *Sedimentatie in sturing*. Deze studie zegt dat netwerkend werken geen alternatief is voor 'gewoon' werken, maar naast andere vormen van werken staat. Als je de keuze voor een netwerkende aanpak eenmaal hebt gemaakt, dan moet de organisatie ook in staat zijn om die excellent uit te voeren. Dat vraagt om andere competenties, vaardigheden, instrumenten en aanpakken. En om een voortgaand leerproces: je zult hierin moeten oefenen en professionaliseren.

Ook Paul 't Hart volgt deze sedimentatie-benadering in zijn spraakmakende essay *Ambtelijk Vakmanschap 3.0* uit 2014. Zijn centrale stelling is 'what got you here won't get you there': vakmanschap is geen statisch maar een dynamisch begrip. Je moet continu bij- en afleren. Naast het klassieke ambtelijke handwerk (loyaal en effectief dienen, expertise) en de voorzichtige blik naar buiten is nu in een tijd van chronische turbulentie nog een forse extra slag nodig om met deze turbulentie goed om te kunnen gaan en te kunnen balanceren tussen rollen. Op basis daarvan beschrijft 't Hart de 'gouden tien' kenmerken van de ambtelijke organisatie. Van waardengedreven tot slim en lerend, plat en poreus. Ook beschrijft hij de ambtelijke professional 3.0 die scherp, slim, politiek bekwaam, transparant, toegankelijk en verbindend moet zijn.

Op zoek naar een treffende omschrijving voor het type ambtenaar waar de samenleving nu om vraagt, komen onderzoekers vanuit Tilburg University op grond van onderzoek bij een zestal gemeenten – waar Delft overigens niet bij zat - met de term 'publieke bricoleurs'. Deze 'bricoleurs' hebben een open opstelling en het vermogen om goed te luisteren, ze zijn gericht op tastbare resultaten en ze kunnen verbindend optreden. Kenmerkend is dat ze doen aan 'bricolage', dat wil zeggen: ze zijn in staat om met veelal beperkte middelen iets nieuws te creëren. Dat doen ze pragmatisch en al improviserend. Ze 'rollen niets uit', maar werken stap voor stap naar iets toe, ook als dat even tijd en aandacht vergt. Hun aanpak wordt geordend in vijf vitale werkpraktijken, die we bij de partners in Publiek Ondernemen ook terugvinden: situaties in kaart brengen, werken aan relaties, werken aan gedragen oplossingen, aansluiten van buiten op binnen en vice versa en praktisch ondersteunen. Interessant is dat de ambtenaren in kwestie ook prima kunnen aangeven waar ze vooral last van hebben als ze dit bricoleren binnen het gemeentehuis proberen in praktijk te brengen. Op de eerste plaats: collega's. De bricoleurs kom je in allerlei varianten tegen: best persons, groene golfambtenaren, 'ik klim uit het raam'-ambtenaren, publiek ondernemers, enzovoorts. Later in dit verhaal komen we daar nog op terug.

“ De samenleving vraagt om nieuwe werkwijzen ”

Ook de Nationale Ombudsman, Reinier van Zutphen, constateert in de korte film over Publiek Ondernemen dat ambtenaren steeds belangrijker zijn geworden voor de burger in de stad, voor wat die beleeft en krijgt van de overheid. Dat stelt hoge eisen aan je (ambtelijke) professionaliteit. In 2018 bracht Van Zutphen het rapport 'Burgerinitiatief: waar een wil is...' uit. Daarin signaleert hij al hoe de terugtrekkende overheid de ruimte heeft geschapen voor burgers om zelf initiatieven te ontplooiën op die terreinen waar eerder de overheid taken op zich nam. Dat vraagt om nieuwe werkwijzen van diezelfde overheid: ruimte bieden, faciliteren en meedenken. Het is de kunst om te denken in mogelijkheden, niet in regels en beperkingen en om ondersteuning en hulp op maat te bieden. Uitgangspunten daarbij zijn: een constructieve, oplossingsgerichte houding,

heldere keuzes wat betreft mogelijkheden en voorwaarden en optreden als één overheid, met één aanspreekpunt en allemaal dezelfde boodschap. Intern ligt de opgave erin om alle neuzen in dezelfde richting te krijgen en om tegelijkertijd aan de medewerkers voldoende speelruimte te bieden. Naar buiten toe moet iedereen dezelfde uitnodigende houding tonen en uitstralen. Dat is de professionaliteit die je van gemeenteambtenaren mag verwachten, aldus Van Zutphen in de film.

Gedrag, houding en gedragsverandering

Veel van de interacties blijken te draaien om gedrag en gedragsverandering. Recent is de aandacht daarvoor sterk toegenomen: er is aangetoond dat je soms met kleine veranderingen of duwtjes in de goede richting, verrassend grote effecten kunt bewerkstelligen. Niet voor niets heeft een van de wetenschappers die 'nudging' op de kaart heeft gezet, enkele jaren geleden een Nobelprijs gekregen. Ook nu we met de gevolgen van de uitbraak van het Covid19-virus kampen, merken we hoe groot de invloed van gedrag is. Dat kan je natuurlijk ook op gemeenten betrekken: ook daar kan gedrag een groot verschil maken. De partners in Publiek Ondernemen hebben die dimensie ook onderkend en zich in gedragsverandering verdiept.

Een deel van hun inspiratie vinden ze bij de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR), die hierover in 2014 het rapport 'Met kennis van gedrag beleid maken' uitbracht, in 2017 nog gevolgd door 'Weten is nog geen doen'. Daar werd als alternatief voor het denken in rationele keuzestrategieën het mooie begrip 'doenvermogen' gelanceerd: niet iedereen is in elke omstandigheid in staat om honderd procent rationeel en helder te denken en te handelen. De overheid dient zich daar rekenschap van te geven en erop in te spelen, door zich in het perspectief van de burger te verplaatsen en daarbij aan te sluiten. Dat heeft ook consequenties voor je houding en gedrag als ambtenaar, om op de juiste manier te kunnen 'instappen' en aansluiten.

“Ontwikkel ondernemende talenten en competenties”

Hierbij sluit het welbekende verschil aan tussen leefwereld en systeemwereld, ontleend aan Jurgen Habermas. De meest bekende actuele uitwerking daarvan is die van Wouter Hart met zijn 'verdraaide organisaties': als je al te zeer vanuit de systeemwereld redeneert, raakt de leefwereld bijna ongemerkt uit beeld, evenals de bedoeling. Vandaar zijn pleidooi om terug te gaan naar 'de bedoeling': wat wilden we ook alweer bereiken?

In Delft begon Publiek Ondernemen ooit met o.a. een leerroute om dieper thuis te raken in de verschillende rollen en talenten; daarover zo dadelijk nog wat meer. Nu is onlangs een tweede leerroute gestart, 'Excellent faciliteren'. Die is vooral gericht op de gemeentelijke organisatie om daar het ondernemerschap op de werkvloer een 'boost' te geven. Zo kun je samen ondernemende competenties en talenten aanboren en ondernemend gedrag (door)ontwikkelen. Op die manier kun je invulling geven aan de behoefte een (permanent) lerende organisatie te zijn. En zo versterk je ook binnen de gemeente de leefwereld ten opzichte van de systeemwereld.



Banketbakker Matthijs Stoffer en buurtbewoner Joyce Bikram zetten, in samenwerking met de gemeente Delft, letterlijk de eerste stippen naar de horizon. Op weg naar een aantrekkelijk winkelcentrum.

Fotografie: Erwin Dijkgraaf

Publiek Ondernemen

Hoogste tijd om eens dieper in te zoomen op Publiek Ondernemen bij de gemeente Delft. Want wat is dat nu eigenlijk?

Het begon ooit in tijden van reorganisatie. Als een experiment om initiatiefnemers in de stad te helpen bij hun zoektocht naar alternatieve financiering. Aanvankelijk met de bedoeling om zichzelf deels terug te verdienen: de opbrengst in euro's stond toen voorop. Het werd echter een dusdanig succes dat het experiment met goedkeuring van de directie al na één jaar werd verlengd. Ondertussen bleek dat de initiatiefnemers eigenlijk meer behoefte hadden aan andere en ook bredere ondersteuning, bijvoorbeeld bij het genereren en zichtbaar maken van impact. De koers werd in die richting bijgesteld. Er werd een mooi instrumentarium ontwikkeld waar steeds nieuwe dingen bijkwamen: prestatieverklaring, barometer en de MAEX en de social handprint om de verbinding met de Sustainable Development Goals te leggen. Die laatste worden steeds belangrijker bij het Publiek Ondernemen en worden wereldwijd (h)erkend en nagestreefd. Er zijn twee sets ('koffers') met instrumenten beschikbaar: een voor binnen de gemeente, en een voor de initiatiefnemers.

Zo heeft Publiek Ondernemen zich ontwikkeld tot een andere manier van denken, doen en beleven. Ook dat beleven is van belang: de Publiek Ondernemers zijn op zoek gegaan naar hun 'genetische code' en wat hen bezielt, naar verbinding van binnen uit met waar ze voor staan en de wil om een inspirerende droom te realiseren. Die genetische code functioneert voor het Publiek Ondernemen als toetssteen: die zorgt voor een besef van identiteit, voor bewustwording van de kernwaarden die je centraal wilt stellen en hooghouden en de code kan daarnaast ook richting geven: wat voelt goed, waar wordt je blij van, hoe versterk je de beweging 'van binnenuit'. Daarnaast hebben de Publiek Ondernemers een ontwikkeltraject doorlopen met een eerste leerroute om hun rollen en talenten verder te verkennen. Uitkomst daarvan was een mooie staalkaart als uiting van 'werken vanuit je talent', met zes stadsgerichte rollen (adviseur, ketenregisseur, partner, projectleider, veranderaar en verbinder) en drie ondersteunende rollen (kwaliteitsbewaker, opdrachtnemer en procesbegeleider).

De partners in Publiek Ondernemen hebben zich eigen gemaakt om eerst goed te luisteren en door te vragen, om zo een goed beeld te krijgen van het initiatief en wat dat vraagt. De vraag is leidend. Zo wordt vertrouwen opgebouwd. Een stedelijke opdrachtgever zegt hierover:

"Voor mij gaat dat om het feit dat de gemeente mee wil werken aan ideeën die uit de stad komen; van ondernemers, maar net zo goed van burgers of verenigingen. Dat zij bij de gemeente kunnen aankloppen en de gemeente kijkt hoe zij de ideeën kunnen faciliteren."

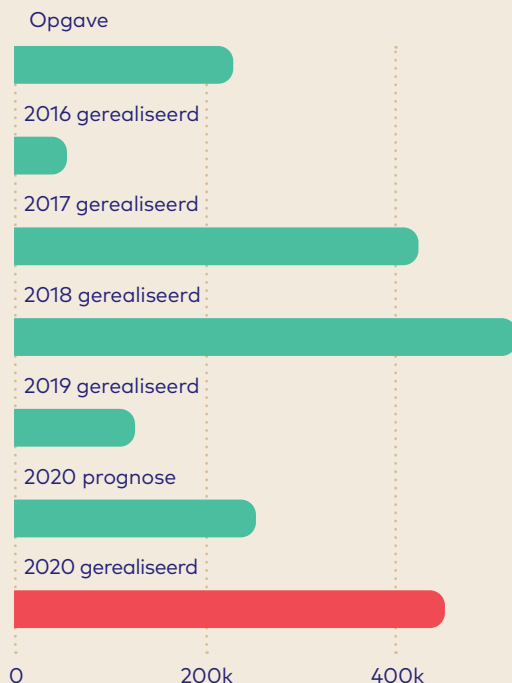


Delftse studenten ondernemen veel initiatief in Coronatijd, zoals het bezorgen van bloemen bij ouderen in Delft om ze een hart onder de riem te steken. Hierbij vergezeld door burgemeester Van Bijsterveldt.

Barometer

Gemeente Delft Publiek Ondernemen

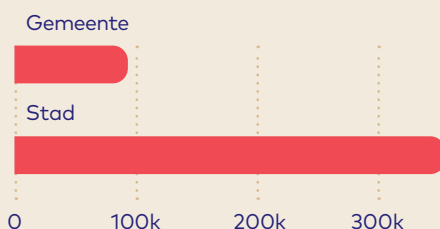
Financiën



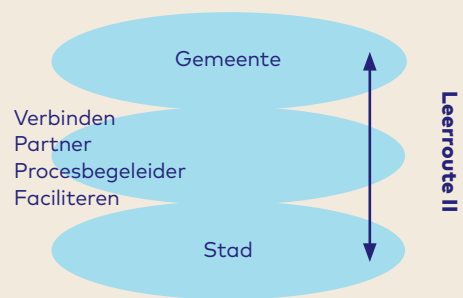
Verdiene voor de stad

Partners in Publiek Ondernemen ondersteunen bij het leggen van slimme verbindingen tussen maatschappelijke uitdaging, organisaties uit de stad, gemeente en financiële mogelijkheden. Opbrengsten kunnen direct toegerekend worden aan de gemeente of aan de stad.

2020 gerealiseerd



Rol Publiek Ondernemen



Samen maken we het mogelijk!

Instrumenten om initiatieven te ondersteunen:

- Inzet MAEX en MAEX-impuls
- Subsidiescans
- Workshop crowdfunding (door Voor je buurt)
- Workshop fondsenwerving (door Delftse Fondsen)
- Fondsensprekuren (door Delftse Fondsen)

Maatschappelijke impact

(social handprint/MAEX)

De MAEX is een landelijk platform dat helpt maatschappelijke impact te meten en zichtbaar te maken. Het geeft inzicht in de waarde en de behoeften van maatschappelijke initiatieven en sociaal ondernemers. Hiermee worden bedrijven, overheden en fondsen gestimuleerd bij te dragen aan deze initiatieven. De Delftse initiatieven vindt u hier: maex.nl/#/region/delft

Delftse initiatieven:

- 1 Wormenhotels
- 2 Firma van Buiten
- 3 Stichting Kijk haar!
- 4 Molenwinkel Ambacht
- 5 MOVE Delft
- 6 Paardeninzichten
- 7 Deelstroom Delft
- 8 Stichting Stunt
- 9 PrintPlezier
- 10 KopieKoffie



Sustainable development goals:

- 1 Geen armoede
- 2 Geen honger
- 3 Goede gezondheid en welzijn
- 4 Kwaliteitsonderwijs
- 5 Gendergelijkheid
- 6 Schoon water en sanitair
- 7 Betaalbare en duurzame energie
- 8 Waardig werk en economische groei
- 9 Industrie, innovatie en infrastructuur
- 10 Ongelijkheid verminderen
- 11 Duurzame steden en gemeenschappen
- 12 Verantwoorde consumptie en productie
- 13 Klimaatactie
- 14 Leven in het water
- 15 Leven op het land
- 16 Vrede, justitie en sterke publieke diensten
- 17 Partnerschappen om doelstellingen te bereiken

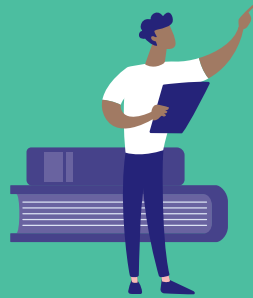


Impactwaarde 2019 van tenminste
€ 3.802.000,-

Werken vanuit je talent bij Gemeente Delft

Samen vormen wij het team Publiek Belang en Publiek Ondernemen van de afdeling Regie op Uitvoering van Gemeente Delft!

Stadsgerichte rollen



Adviseur

Hoe bevorder ik als adviseur dat vragen/behoefte en ontwikkelingen uit de stad een bijdrage leveren aan de ontwikkeling en effecten van beleid?

Hoe bevorder ik als adviseur dat beleid tot goede uitvoering komt in de stad?



Projectleider

Hoe zorg ik als projectleider ervoor dat het beoogde middels een inclusieve (in- en externe) samenwerking met een netwerk van in- en externe partners wordt gerealiseerd?



Ketenregisseur

Hoe onderhoud ik als ketenregisseur namens de gemeente Delft de verbinding met de ketenpartners om de gezamenlijke doelstellingen te behalen?



Veranderaar

Hoe zorg ik als veranderaar ervoor dat de stad samen klantgericht, efficiënter en/of innovatiever samenwerkt in de keten?



Partner

Hoe bouw ik als partner een langdurige relatie op met de inwoners, organisaties en bedrijven van de stad en maak ik hieruit samenwerking ten behoeve van maatschappelijke doelen en/of initiatieven binnen Delft makkelijker mogelijk?



Verbinder

Hoe krijg ik als verbinder mensen met elkaar in gesprek en worden aanknopingspunten duidelijk waarmee gezamenlijk verder is te komen?



Ondersteunende rollen



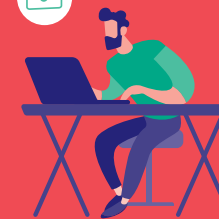
Kwaliteitsbewaker

Hoe bewaak ik als kwaliteitsbewaker de kwaliteit en voortgang van de uitgevoerde opdracht(en), de bijdrage daarin van andere(n) en de aansluiting hiervan op de teamprestaties?



Opdrachtnemer

Hoe formuleer ik als opdrachtnemer een juiste opdracht en bewaak ik de kwaliteit van en het gebruik van middelen bij de uitgevoerde werkzaamheden?



Procesbegeleider

Hoe begeleid ik als procesbegeleider het groepsproces gericht op het bereiken van een gezamenlijke doelstelling dusdanig dat het proces respectvol verloopt voor alle betrokkenen?

Tegelijk kun je een mooie ontwikkeling constateren, waarbij het verdienmodel en het genereren van impact niet uit beeld geraakt zijn, maar organisch worden aangevuld met een accent op betekenis en zingeving. Dat leidt tot verdere verdieping, ook in de gesprekken. Zo kom je nóg dichterbij de kern. Dat zie je ook terug in iemands houding en gedrag. En zo wordt het ook steeds meer de gewenste beweging, op basis van gedeeld belang en een gedeelde 'drive'.

“**Andere manier van denken, doen en beleven**”

We hebben met Agnes, Jacob en Peter ook gesproken over hun drijfveren en inspiratie. In het begin konden ze sparren met een aantal externe adviseurs, voor onbevooroordeeld advies. Nu houden ze bij elkaar de motor brandend. Ze willen de wereld veranderen in kleine stapjes, genieten van de ontmoetingen en gesprekken die ze in de stad hebben (vanuit een oprechte belangstelling voor mensen) en ze voelen zich bevoorrecht dat ze dit mogen doen. Terwijl ze steeds het resultaat voor ogen houden, beschouwen ze de reis als minstens zo belangrijk als de bestemming. Incidenteel kan er ook een keer iets mislukken, dat mag en hoort erbij. Ze houden goed in het oog of een initiatief voldoende maatschappelijke meerwaarde heeft. In het Publiek Ondernemen kunnen ze hun creativiteit kwijt en voor de stad levert het meerwaarde op. Wat ze ook belangrijk vinden, is humor. Je moet jezelf kunnen relativeren. En zoals ze zelf mooi zeggen: ze zijn pas echt tevreden als ze zichzelf overbodig hebben gemaakt. Maar zover zijn we nog niet...

Hoe dan ook, de samenwerking wordt gezocht en de daadkracht is hoog. En, zo zegt een geïnterviewde: "Op zo'n manier kan een initiatief meters maken."

De analyse van de tien cases

Om goed in kaart te kunnen brengen hoe Publiek Ondernemen werkt en wat het toevoegt in de interactie tussen gemeente en stad, hebben we een tiental cases uitgebreider bekeken en besproken. De selectie van de cases is gemaakt in nauwe samenspraak met Agnes, Jacob en Peter.

De 10 geselecteerde cases: DOK/De VAK, Kuiperwijk, Delftse Hout en Werken in Haaglanden, Het Wormenhotel, Kijk haar!, Taste!, Stella Mundi, de Cornelis Musiussschool en de Firma van Buiten.

Niet alleen is erop gelet dat we de cases zo evenredig mogelijk over hun drieën verdeelden, maar ook hebben we wat variatie in de soort cases aangehouden: sommigen betreffen een concreet maatschappelijk initiatief, maar er zijn ook enkele andere gevallen bekeken waar het gaat om een gebied of wijk, of een netwerk, zoals de Kuypervijk en recreatiegebied Delftse Hout en Werken in Haaglanden. En er zit één casus bij (DOK en De VAK) waar het primair om een financiële opgave draaide, die gepaard ging met de verplichting om in plaats van (alleen) subsidie ook alternatieve financieringsmogelijkheden te verkennen.

Die laatste casus was de eerste die onze drie Publieke Ondernemers tegenkwamen, en toen was het over en weer nog erg zoeken. Agnes en Peter hebben met DOK en De VAK meegedacht over aanvullende financieringsbronnen, toen door een herhuisvestingsoperatie van bibliotheek (DOK) en centrum voor de kunsten (De VAK), in combinatie met bezuinigingen, een aanzienlijk financieel gat ontstond.

Bij de Kuypervijk ging het om het vergroten van de leefbaarheid in een aandachtswijk, nadrukkelijk samen met de inwoners en de ondernemers van het winkelcentrum in de wijk. Bij de oudere casus van Delftse Hout om een platform van alle bij het gebied betrokken partijen, dat aanvankelijk door de gemeente werd getrokken. In deze cases was het complexe dat er veel verschillende partijen bij betrokken waren, en ook dat de gemeente er (in het geval van de Kuypervijk) niet goed opstond: er was al lang sprake van plannen maken, waar in de praktijk weinig van terecht was gekomen. Een deel van de opgave zat 'm daar dus in het winnen van vertrouwen en in verwachtingsmanagement. Deze aanpak krijgt ook een vervolg richting politiek en bestuur, want naar aanleiding van de ervaringen in de Kuypervijk hebben de wijkbezoeken van het college van burgemeester en wethouders een nieuwe opzet gekregen.

Werken in Haaglanden betrof het opzetten van een regionaal samenwerkingsverband van acht gemeenten, gericht op loopbaanontwikkeling en mobiliteit en bedoeld om mensen uit te dagen hun talenten breder in te zetten. Daar moest het netwerk nog worden gevormd en uitgebouwd en de aanpak moest worden gestroomlijnd. Bovendien kwam Peter daar als Publiek Ondernemer met de vernieuwende suggesties om er een ondernemerscoach bij in te schakelen en om een digitale beslisboom te ontwikkelen voor leidinggevenden.

De andere cases die we onder de loep genomen hebben, betroffen hulp aan initiatiefnemers uit de stad: bij het vestigen van een woonzorgboerderij met dagactiviteiten (uiteindelijk in Delft niet gelukt, nu proberen de initiatiefnemers het elders), een duurzame renovatie van een oud schoolgebouw, een sociale onderneming die zorgde voor empowerment voor vrouwen boven de vijftig die hun werk kwijtgeraakt waren, een buurtgemeenschap in een oud verzorgingshuis, en een leerwerkbedrijf dat naar een nieuwe, meer centrale locatie zocht om zo zijn zichtbaarheid in de stad te vergroten.

Positief

Als je de initiatiefnemers vraagt wat ze als positief ervaren hebben bij de hulp die hen door de partners in Publiek Ondernemen geboden werd, zeggen ze spontaan dingen als:

"Agnes is heel bereikbaar voor ons als ondernemende partij. Ze reageert snel, zowel telefonisch als per mail is zij makkelijk bereikbaar. Ze schakelt meteen door naar de juiste mensen binnen de gemeente, ook als iets intern strandt benadert ze snel mij om de collega's weer te informeren. Dat maakt het ook makkelijk voor de gemeente als geheel, en zo hoeven zij zelf geen dubbel werk te doen. Binnen de organisatie in Delft zaten we direct op de juiste plaats."

"Dat is het leuke aan Jacob: als je vandaag belt dat je graag met iemand in contact wilt treden, dan heeft hij bij wijze van spreken dezelfde dag al antwoord of een afspraak voor je gemaakt."

"Voor mij was Peters hulp van grote toegevoegde waarde. Ik wist niet dat het mogelijk was, dat je geholpen kon worden. Dat je gratis gebruik kan maken van iemands expertise. Dat initiatief vind ik erg mooi."

Dat was een aangename verbetering, want:

"In het verleden was het nog wel eens zo dat als er een vraag vanuit de buurt kwam, dat die vraag ging rondzingen, er waren vaak meerdere afdelingen bij betrokken en niemand voelde zich echt verantwoordelijk."

Nu was er dan een duidelijk eerste aanspreekpunt voor mensen met een goed plan. Een aanspreekpunt dat denkt in mogelijkheden en tempo wil helpen maken.

Een initiatiefnemer zegt:

"Ik heb zelf ook in de ambtenarenwereld gewerkt en wat mij altijd irriteerde is dat tegen klanten werd gezegd: 'Dat komt wel.' Nee, klanten zijn belangrijk en die kunnen niet wachten, want die willen in onderhandeling gaan met de banken, met de makelaar."

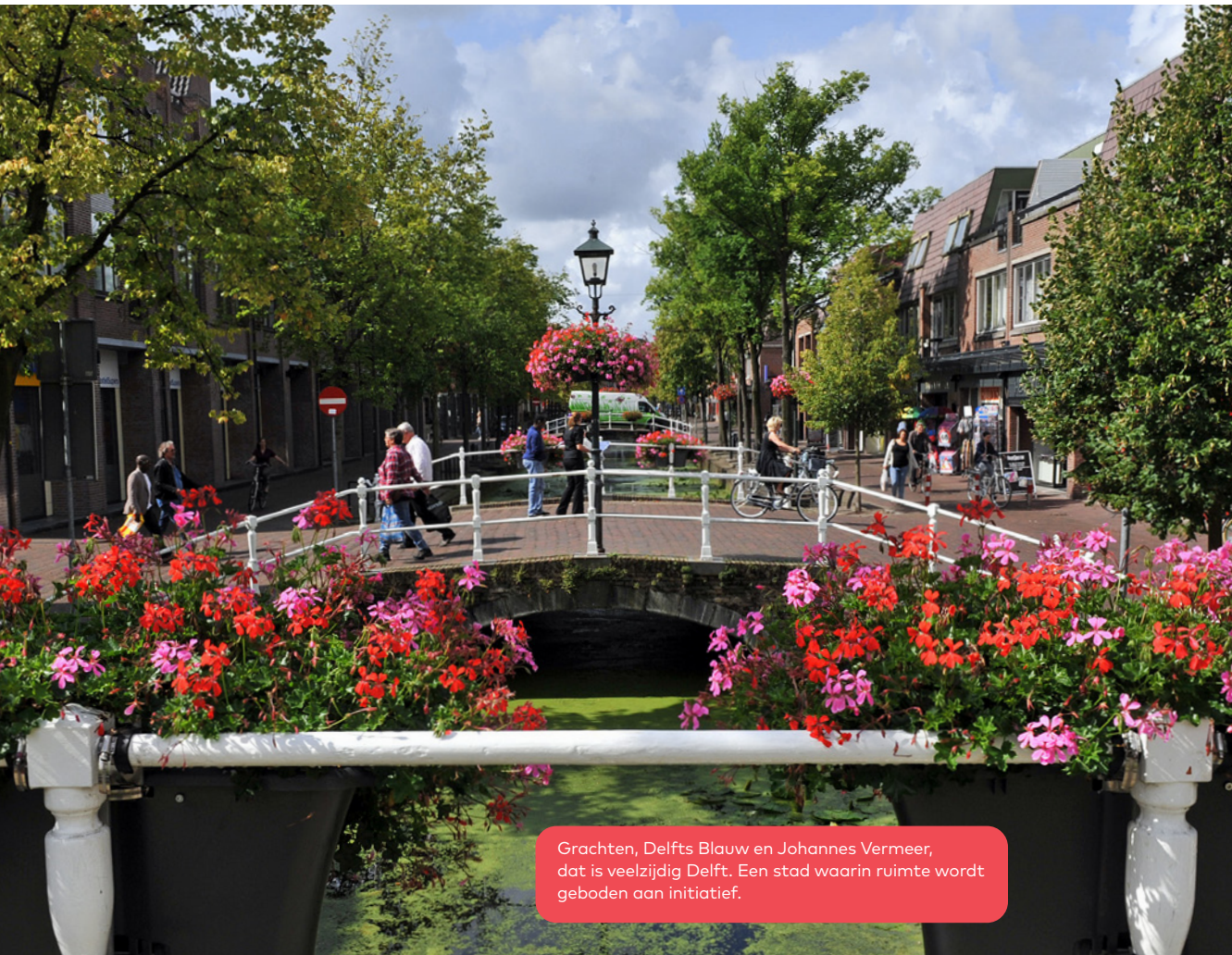
Dat de stroomlijning en het aanbieden van een eerste aanspreekpunt helpt blijkt uit de volgende uitspraken:

"Je merkt dat het lastig is om te bepalen waar binnen de gemeente je je plan inzet, waar is een handige plek. Het kan soms handig zijn om bij de wijk te beginnen of het kan juist handig zijn om wel de wethouder of burgemeester te spreken. In die beginfase waren wij heel erg zoekende naar wie we moesten hebben."

Maar het kan wellicht nóg beter, zo doet iemand de volgende suggestie:

"Het is fijn als je één loket hebt waar die vragen binnenkomen. Je ziet dat dat niet een-op-een werkt. Er komen nu vragen van bewoners bij mij terecht en bij collega's. Het stroomlijnen van vragen loopt nog niet goed."

Je kunt er ook zo naar kijken: in feite vormen alle ambtenaren van de gemeente Delft één groot (virtueel) loket om de samenwerking tussen de stad en haar inwoners en de gemeente zo soepel mogelijk te laten verlopen. Vanuit dat besef kun je met elkaar – onder andere in het kader van 'Excellent faciliteren' – het gesprek aangaan over hoe dat nóg beter vormgegeven kan worden en wat daar dan verder nog voor nodig is.



Grachten, Delfts Blauw en Johannes Vermeer, dat is veelzijdig Delft. Een stad waarin ruimte wordt geboden aan initiatief.

De beweging naar buiten

Er wordt door de partners in Publiek Ondernemen zelf, maar ook door hun stedelijke opdrachtgevers veel gewicht gehecht aan de uitgaande beweging, het actief zoeken naar verbinding buiten het Stadhuis; daarover wordt gezegd:

“Van daaruit is het veel meer in lijn met de gedachte *met de stad creëren* in plaats van *voor de stad*. Wat deze aanpak ook wel wat anders maakt, waar de nadruk meer op ligt, is het verbinden en dat is waar bij de Publiek Ondernemers hun kerntaak ligt. Het verbinden van de verschillende partijen, de maatschappelijke partners, ondernemers en burgers. En daar een faciliterende en verbindende rol in spelen.

“Je moet erg aangesloten blijven op wat er zich ‘buiten’ afspeelt, zodat je het sneller in de context kan plaatsen.”

Maar dat heeft dan natuurlijk ook consequenties voor je eigen interne organisatie:

“Ik geloof in *naar buiten gaan*, volgens het gezegde ‘burgers, wordt ondernemend’. Je moet jezelf dan wel hebben afgevraagd of je intern ook georganiseerd hebt dat medewerkers zo kunnen werken en een stimulerende rol kunnen aannemen.”

En daarin is ook nog wel wat te winnen, want dat is zeker nog niet gemeengoed, ook niet in Delft. Een initiatiefnemer zegt daarover, heel eerlijk:

“Ik vind het bijna voorwaardelijk om je werk als ambtenaar goed te kunnen doen om je torentje uit te gaan. Anders beslis je over dingen waar je geen idee over hebt. Ik zie wel steeds vaker gebeuren dat ambtenaren uit hun torentje komen. Maar toch: binnen hun eigen expertise maken ambtenaren vaak die stappen, maar ze werken wel nog binnen de schotjes van hun portefeuille. Terwijl bij veel onderwerpen veel verbinding is tussen de verschillende portefeuilles, ze zouden hun schotjes uit moeten.”

Nu is het nog vrij bijzonder, getuige de volgende citaten van enkele collega’s van Agnes, Jacob en Peter:

“Je bent normaal in een ambtelijke organisatie niet gewend om van ‘het gewone’ af te stappen en dingen anders te bekijken. En om gebruik te maken van tools die er eigenlijk altijd zijn, maar waar niet ieder aan denkt.”

“Ik ben niet een gemiddelde ambtenaar, die kijkt naar de regels, het budget, en naar alle mensen om zich heen die zeggen dat iets op een bepaalde manier moet. Ik heb een eigen lijn in mijn werk: die lijn bestaat uit kijken wat de stad, de mensen en de bedrijven nodig hebben en hoe je die verbinding kan maken tussen de politiek en die benodigdheden.”

En wellicht is het ook niet voor iedereen weggelegd, want iemand merkt daarover op:

“Niet ieder kan zo’n rol vervullen. Als ik kijk naar collega’s die bijna niet de deur uit gaan, die bij wijze van spreken het eng vinden met burgers te praten. Je moet een profiel hebben om zo’n rol te vervullen. En verbindingen weten te leggen.”

Toch is het goed om vast te stellen dat de partners in Publiek Ondernemen dus (lang) niet de enigen zijn die deze andere manier van werken al in praktijk brengen: er zijn meer ambassadeurs die ook al werk maken van het excellent faciliteren dat de gemeente Delft wil nastreven en die veel buiten in de stad te vinden zijn. De tweede leerroute die onlangs gestart is kan helpen die beweging verder uit te bouwen. Op die manier kan het ook verder gaan dan alleen een rol: met als innerlijke overtuiging dat jij het verschil kunt maken wordt het meer iets dat jou als persoon ten diepste motiveert, drijft en kenmerkt.

Agenda en doelen: de interactie

In hoe je je opstelt, is het belangrijk om je eigen agenda niet dominant te laten zijn, een stedelijk opdrachtgever is daar heel duidelijk over:

“Dat is sterk aan Jacob: hij luistert erg goed, komt niet met de agenda van de gemeente, maar vraagt waarop hij kan aansluiten. Ik snap soms wel dat de gemeente een leidende agenda heeft, maar om die balans te vinden tussen luisteren naar de bevolking en met name naar de proactieve mensen, en hoe je dat kunt versterken, dat is heel goed.” Toch kan je ook constateren dat een initiatief vaak kan bijdragen aan meerdere doelen van de gemeente, doordat het een bredere werking blijkt te hebben.

Wat daarbij nog wel vermelding verdient, is dat er natuurlijk voor een optimale samenwerking sprake moet zijn van een uitgaande beweging die van beide kanten komt. Het vraagt dus niet alleen iets van de gemeente en haar ambtenaren: ook op de inwoners mag een beroep worden gedaan om zich naar de gemeente én naar elkaar constructief en samenwerkingsbereid op te stellen, en om ook voldoende oog – en waardering – te hebben voor de doelen en waarden waaraan vanuit de gemeente gewerkt wordt, in het publieke belang. Je kunt niet alles bij de gemeente neerleggen: een deel moet ook bij jou als inwoner vandaan komen – stel jezelf daarom altijd de vraag wat jij zelf kunt betekenen. (Zie ook hieronder in de paragraaf over taalgebruik: ‘If it has to be, it’s up to me!’) Je mag best kritisch zijn op de gemeente als partner, maar alleen als je zelf ook verantwoordelijkheid neemt!

Wie weet wat er nog gaat gebeuren als de inwoners vertrouwder raken met deze andere manier van werken vanuit de gemeente:

"Als je als burger er achter komt dat de gemeente met je mee wil wandelen of het proces wil helpen versoepelen, dan kan ik me voorstellen dat meer proactieve burgers zich met een idee melden."

Dat biedt natuurlijk een kans, als je deze aanpak en de resultaten die dat oplevert als gemeente actiever naar buiten brengt en er zo nieuwe initiatiefnemers op attendeert en mee aantrekt.

En er zijn nog wel wat verbeterpuntjes, zoals het scherp monitoren en impact aantonen en het meenemen van de collega's. Dat wordt intern ook onderkend, getuige de volgende uitspraken:

"Ieder proeft en voelt dat het de goede kant op gaat, maar het feitelijk opschrijven en het expliciet maken, dat kan sterker." "Dan kunnen we het ook sterker maken. We vergeten intern de collega's soms mee te nemen, zoals de opdrachtgevers. Als iemand er om vraagt dan gaan we vragen beantwoorden, maar we zouden pro-actiever onze collega's kunnen meenemen tussentijds. Wil je andere collega's 'besmetten', dan moet je het ook groter delen."

De stedelijke opdrachtgevers in de film geven aan dat ze het gevoel hadden begrepen te worden door de partner in Publiek Ondernemen die hen begeleidde. Ze zien verbinding als de belangrijkste factor: vertrouwen opbouwen, samen resultaten behalen, er samen voor gaan. Dan is er intensieve samenwerking mogelijk, die veel kan opleveren. Het is zaak dat dan ook zichtbaar te maken in en voor de stad. Om dat waar te maken, zien ze ambtenaren graag veel meer in de stad actief de verbinding opzoeken. Zo kan elke ambtenaar met zijn of haar actie laten zien dat hij of zij een bijdrage levert aan het grotere geheel.

We kijken zo nog naar de lessen die de cases hebben opgeleverd; eerst nu aandacht voor taal en de beelden die daarbij gebruikt worden.

Taalgebruik is belangrijk

Het is de moeite waard om bij het vertellen over Publiek Ondernemen in te zoomen op het belang van taal en taalgebruik. Niet voor niets begint Jacob zijn presentaties graag met het verhaal van de koning. Wie hem uitnodigt om over Publiek Ondernemen te vertellen, moet daar beslist naar vragen. Ook de keuze voor bepaalde metaforen luistert nauw.

Zo werd er in de interviews bij de cases soms gesproken in termen van 'aan de knoppen draaien'. Maar daarover doorpratend kwamen we tot de conclusie dat dat een wat ongelukkige beeldspraak is, omdat het een nogal mechanische indruk maakt en ook als pretentius kan overkomen. Daarom vermijden Agnes, Jacob en Peter ook de term 'regisseurs' en noemen zich bewust 'partners in Publiek Ondernemen'. Waar ze zich wel in herkennen, is de metafoor van smeerolie en motor, al willen ze daarbij wel graag af van al te fossiele associaties. Je hebt tenslotte ook olijfolie: daar is niets mis mee. Ook de stedelijke opdrachtgevers met wie ze samenwerken betitelen hen soms als 'oliemannetje' of '-vrouwetje'. Vanwege hun 'helicopter view' en het vermogen om binnen de organisatie connecties te maken waar die nog niet waren, gebruiken ze ook wel het beeld van de 'satéprikker'.

“ **Geen regisseurs, maar partners in Publiek Ondernemen**”

Om te benadrukken dat iedereen het verschil kan maken, hanteren ze als motto: "If it is to be, it is up to me!" Oftwel: 'samen maken we het mogelijk', zoals ook de film over Publiek Ondernemen laat zien. Ze werken aan het internaliseren van de overtuiging: ik kan het verschil maken. Immers: doe je niets, dan heb je niets! En ze nemen iedereen serieus: weerstand heeft meestal een goede reden, daarom noemen ze die 'goedbedoelde weerstand'.

Ook de Sustainable Development Goals leveren talige aanknopingspunten om op een beeldende, aansprekende manier samen aan de grotere vraagstukken te werken. Zo breng je wereldverbetering dichterbij en kun je die concreet en zichtbaar maken.

En de mooiste en meest aansprekende metafoor voor wat publiek ondernemen in wezen is, is die van het dansen, die in de film ook gebruikt wordt. Zoals burgemeester Van Bijsterveldt al zei: ook dat kan alleen goed gaan als je de beweging van de ander kent en er op in weet te spelen, en zo is het ook met de interactie tussen de gemeente en initiatieven in de stad.

Geleerde lessen

Wat hebben alle gesprekken en cases nu aan inzichten opgeleverd? Hierna volgen er zes:

1) De primaire functie van het Publiek Ondernemen: soepel schakelen (tussen de stad en de gemeente, inwoners met een plan en de ambtenaren in het Stadhuis) werkt goed en voorziet ook aantoonbaar in een behoefte: waar je moet beginnen als een inwoner met een goed plan naar de gemeente komt. Een vraag die door een partner in Publiek Ondernemen wordt opgepakt en verder gebracht, gaat niet meer 'rondzingen' binnen de gemeente, en de grote mate van bereikbaarheid en benaderbaarheid van Agnes, Jacob en Peter wordt door hun stedelijke opdrachtgevers herhaaldelijk beklemtoond.

2) De partners in Publiek Ondernemen bieden ook een steuntje in de rug voor initiatiefnemers en een luisterend oor, wat zeker bij weerstand of tegenslag erg op prijs wordt gesteld. Een enkele keer wordt het ervaren als (ad hoc) troubleshooten, maar veel vaker horen we dat mensen het meedenken en het uit zichzelf informeren hoe het gaat zeer waarderen. En de initiatiefnemers hebben over het algemeen niet het gevoel dat de gemeente haar eigen agenda komt opleggen; mensen voelen oprechte interesse en dat er eerst geluisterd wordt.

3) Wat ook wordt gewaardeerd, is de oprechte intentie van de partners in Publiek Ondernemen om snel op vragen en mails te reageren en dingen snel op te volgen en af te handelen, waardoor je met een initiatief samen ook snel meters kunt maken. Dat is opvallend anders dan het traditionele beeld van hoe het er bij een gemeente aan toegaat – en eerlijk is eerlijk, er zijn ook in Delft wel tegengeluiden over de 'andere dynamiek' binnen de gemeente (maar dan gaat het over de gemeente in bredere zin). Toch zijn de partners zeker niet de enigen binnen de gemeente Delft die deze alerte en responsieve manier van werken huldigen – gelukkig maar!

4) De 'gereedschapskist' die voor het Publiek Ondernemen ter beschikking staat, wordt vanuit de vraag gevuld, met als motto: hoe concreter, hoe beter. Zo is een mooi instrumentarium ontwikkeld om systematisch aan de slag te gaan, startend met de prestatieverklaring. Dat instrumentarium wordt steeds nog aangevuld naar behoefte.

5) Wat helpt om een initiatief de wind in de zeilen te bezorgen, is dat er collega-ambtenaren met specifieke expertise aanhaken en 'meebewegen'. Daar bieden meerdere cases mooie voorbeelden van. Een stedelijk opdrachtgever zegt zich niet te kunnen voorstellen, dat je goed kunt functioneren als je niet regelmatig buiten te vinden bent, om feeling met de stad te houden. Houding en gedrag zijn daarin het brandpunt: het gaat om de intrinsieke motivatie om vanuit jezelf te veranderen, waar in leerroute 1 een begin mee is gemaakt en wat in leerroute 2 nog wordt verdiept. Zo kom je binnen de gemeente tot een grote verbetering, in verbondenheid en met gedeelde bevoegdheid.

6) Een voorzichtige conclusie, in tijden van 1,5 meter afstand houden, aansluitend bij het beeld dat in de film gebruikt wordt: er wordt al heel aardig gedaan, maar de 'party' is nu vaak nog wat te kleinschalig en het dansen gebeurt ook te verspreid, op losse feestjes. Het is dus tijd om meer mensen uit te nodigen op de dansvloer en samen te gaan swingen.

Wat nog aandacht verdient

Natuurlijk zijn er ook zaken die aandacht verdienen en wellicht nog beter zouden kunnen:

1) De bekendheid van Publiek Ondernemen en wat de gemeente daarmee beoogt, kan (veel) groter, het is nu nog teveel van toeval afhankelijk of je het als initiatiefnemer weet te vinden, en van of je de juiste mensen kent binnen de gemeente. Ook binnen de gemeente kan de bekendheid groter. Wat kan helpen, is empoweren en het breed delen van succesverhalen. Zoals een van de initiatiefnemers aangeeft: "Het moet als een vonkje gaan werken dat andere dingen aanwakkert." Daar kan nu ook de film voor ingezet worden.

2) Wat hiermee samenhangt: de basis onder collega-ambtenaren is er zeker wel, maar die verdient wegens bewezen succes ook binnen de gemeente nu verbreding. Vandaar nu ook de film, dit verhaal en de start van leerroute 2 over excellent faciliteren. Het is zaak om vanuit de leidinggevenden expliciet aan te geven dat een meer ondernemende houding van iedereen wordt verwacht. Maar een netwerk aanleggen en uitbreiden van interne ambassadeurs, die mee de boer opgaan met wat het anders denken, doen en beleven inhoudt en welke mooie gevolgen het heeft, kan hierbij ook helpen.

3) De term Publiek Ondernemen roept verschillende reacties op. Sommigen vinden die te afstandelijk, te zakelijk, 'publiek' wat niet bij 'ondernemen' past, gelijkstelling met sociaal ondernemen: helderheid is hier ver te zoeken, en dat helpt niet, zo geven sommige gesprekspartners aan. Tegelijk zeggen anderen dat het een 'gouden vondst' is en precies de lading dekt. In elk geval kan het leuke gesprekken opleveren als je er met elkaar over hebt.

4) Uit de cases komt naar voren dat monitoring en effectmeting nog beperkt en weinig systematisch wordt gedaan. Die impactmeting zou frequenter en systematischer kunnen, om zo het aanwezige, steeds verfijndere instrumentarium optimaal te benutten en de stad en haar inwoners te laten zien welke mooie dingen er gebeuren en hoe de beweging groeit.

5) En dan zijn er nog de losse ideeën: een mooi iconisch verzamelgebouw voor dit type ondernemen, de optie om alle ambtenaren een initiatief te laten adopteren (een van de ondernemers geeft in de film over Publiek Ondernemen aan dat zo iedereen het gevoel kan krijgen dat hij/zij iets bijdraagt aan het grotere geheel voor de stad), het organiseren van digitale inspiratiesessies, en een interne voor iedereen binnen de gemeente toegankelijke lijst van initiatieven en de stand van zaken.

Inspiratie van elders

Publiek Ondernemen is natuurlijk niet de enige manier om de veranderende interactie tussen initiatiefnemers, samenleving en gemeente vorm te geven. Ter inspiratie volgen nu enkele voorbeelden van elders in Nederland.

Het Groene Golfteam in Utrecht

In Utrecht spreken we met Marcel Janssen en Marjan Wertwijn, beiden al lang bij de gemeente Utrecht werkzaam in verschillende functies, waardoor ze intern goed de weg weten. Marcell's achtergrond ligt in stadsontwikkeling, die van Marjan in het wijkwerk. Ze vertellen dat het Groene Golfteam in de kern heel klein is en bestaat uit vijf personen. Daarnaast is er een Groene Golf-tafel die eenmaal per maand bijeenkomt, waaraan per keer zo'n 10 tot 15 collega's uit de diverse organisatieonderdelen deelnemen; daar worden voorstellen besproken en gewogen. Ook is er een beslistafel met tien directeuren, die over het algemeen zeer betrokken zijn en zelden afzeggen.

Het idee is om initiatieven vanuit de stad die aan bepaalde criteria voldoen, soepeler door de gemeentelijke organisatie heen te helpen. Ooit was de ambitie binnen vier weken, maar dat blijkt in de praktijk weerbarstig. Overigens gaat het in Utrecht best goed met initiatieven uit de samenleving: er is een initiatievennetwerk en een bijbehorend fonds, er wordt gewerkt met een roadmap en ook het Bewonersbod (Right to Bid; vergelijk het landelijke 'uitdaagrecht') vindt voorzichtig ingang. Getoetst wordt op de waardendriehoek van het Instituut voor Publieke Waarden, waarvoor men inspiratie heeft geput uit Tilburg; die gemeente is daarmee begonnen. De drie hoofdcriteria van de waardendriehoek zijn betrokkenheid, legitimiteit en rendement.

Wat erg helpt, is dat de afdeling Financiën in Utrecht mee wilde werken, al is die steun wel kwetsbaar omdat het (zoals vaak) op bepaalde personen hangt. Voor een initiatief kan bijvoorbeeld een bepaalde mate van ontschotting van budgetten wenselijk zijn, en dat is meestal een lastige kwestie. Een mooi voorbeeld van een initiatief dat onderweg tegenwind ontmoette, maar het uiteindelijk wel gehaald heeft, is dat van de hangmatten in de stad. Uiteindelijk heeft de Gemeenteraad daar groen licht voor gegeven.

Meer informatie

Marjan Wertwijn
groenegolf@utrecht.nl
www.utrecht.nl/initiatief

De uit-het-raam-ambtenaar in Zeeland

Op haar website (www.uithetraamambtenaar.nl) en in haar boek *De ambtenaar die uit het raam klom en verdween* doet Debby Boers verslag van haar zoektocht naar inspiratie nadat zij op Schouwen-Duiveland 'uit het raam is gestapt'. Daarvoor maakte ze een rondgang door Nederland en sprak binnen vijf maanden met in totaal 28 mensen. Ondertussen maakte ze vlogs en gaf workshops en lezingen. Daarna was ze verzadigd en heeft ze een pauze ingelast om de geleerde lessen in de praktijk toe te passen. Over haar ervaringen schreef ze een mooi boek dat veel inspiratie kan bieden.

De pauze bevat Debby goed. Ze beschouwt de gesprekken als 28 coachingsmomenten, waarbij ze steeds weer nieuwe dingen leert. Primair leert ze om goed te luisteren, veel beter dan ze daarvoor deed, wat haar helpt om beter te communiceren en met haar gesprekspartners verbinding te creëren. "Als ze de verhalen van andere mensen kon begrijpen en zij begrepen ook haar verhaal, dan zouden ze samen de allermooiste dromen kunnen waarmaken", schrijft ze aan het eind van haar boek. Ook constateert ze dat er al een beweging gaande is van ambtenaren die hetzelfde beogen en nastreven, ook al noemen zij zich geen raamambtenaren. En zelf gaat ze gewoon door. Hoe meer ramen er opengaan, des te meer frisse lucht er door alle overheidskantoren gaat waaien. En ondertussen bewegen de ambtenaren, en gaan naar buiten.

Het boek zit vol nuttige adviezen, zoals een checklist van hoe je van taakwerker doelwerker kan worden. Maar ook verhalen over het perspectief van de ondernemer en hoe de gemeente hen kan helpen en innovatie kan stimuleren. Investeren in kennis van waar de maatschappelijke noden liggen, en stimuleer het werken aan oplossingen daarvoor door je kennis beschikbaar te stellen. Dat is effectiever dan alleen maar met geld zwaaien. En als het dan oplossingen genereert, die dan voor iedereen toegankelijk te maken. En verklein het risico van het ondernemerschap door eerst heel grondig de markt te verkennen: ga in gesprek, stel de scherpe vragen en luister goed naar waar de mensen mee komen.

Debby vertelde me dat ze alweer genoeg ideeën heeft opgedaan voor een tweede boek, waarin de connectie met en de vertaling naar de werkpraktijk meer centraal staat. Zo hoopt ze ook weer anderen te inspireren. Wanneer dit boek er komt? Dat laat ze nog even in het midden; eerst gewoon raamambtenaar zijn.

Achteraf had ze die enorme gespreksronde voor het eerste boek liever wat meer willen uitsmeren, want nu kon ze nauwelijks verwerken wat ze allemaal aan impulsen en ideeën had opgedaan. Maar wat haar zeker bevalt, is het naar buiten gaan en daar goed luisteren en doorvragen, waardoor je verrijkt weer door je ambtenarenraam naar binnen stapt.

Meer informatie

Debby Boers
info@ikbenraamambtenaar.nl
www.ikbenraamambtenaar.nl

Grip op Loslaten

Vanuit het A&O fonds Gemeenten loopt sinds vorig jaar het project 'Grip op Loslaten', waarin een aantal gemeentelijke organisaties experimenteren met gelijkwaardig samenwerken tussen ambtenaren, inwoners, ondernemers en ketenpartners. Samen worden actuele vraagstukken opgepakt. Een andere aanpak: geen debat, maar dialoog. Niet alleen meedénken, maar ook meedóén.

Ook werken zij intern aan een meer flexibele inrichting, om het top-down denken te doorbreken, met als kern: loslaten in vertrouwen. In een samenleving die steeds complexer wordt, zijn ieders talenten nodig om het verschil te helpen maken. Met dat talent kun je bijdragen aan het grotere geheel ('jij' draagt bij aan 'wij'), zodat je samen eigenaar wordt van oplossingen die je voor maatschappelijke vraagstukken weet te vinden. Zo brengen we samenleving en gemeente steeds dichterbij elkaar. Met de aanpak van Wij Werken worden de deelnemers mee genomen op ontdekkingsreis, waarin ze ontdekken dat ze elkaar kunnen versterken. Dat ideeën van een ander hun eigen ideeën kunnen versterken en omgekeerd. Verschillen fungeren daarbij niet als blokkades, maar als bouwstenen. Dan ontstaat perspectief op een oplossing, dan willen mensen ook meedoen.

A&O fonds Gemeenten heeft de ambitie dat eind 2021 het experiment 'Grip op loslaten' in de gemeentelijke organisaties een positief effect heeft op het erkennen, herkennen, ruimte geven aan en ruimte nemen van talent, waardoor het 'Wij-werken' in de organisatie en in relatie met de samenleving vanzelfsprekend is en breed wordt gedeeld.

Meer informatie

Anneke van Londen
anneke.vanlonden@aeno.nl
www.aeno.nl/wij-werken

Netwerk De Responsieve Ambtenaar

En dan is er nog het nieuwe landelijke netwerk De Responsieve Ambtenaar, dat in de zomer van 2020 is opgericht. Het is bedoeld als netwerk dat diegenen die responsief werken, wil verbinden. Met die verbinding leren ze van elkaar hoe dat responsief werken beter kan worden vormgegeven en hoe ze oplossingen vinden voor de dagelijkse praktijk. Het is voor mensen uit verschillende overheidslagen en vanuit bestuur, management, beleid en uitvoering. Het gaat in dit netwerk niet om theorieën en systeemveranderingen, wel om het in praktijk brengen van responsief werken en hoe je daarin kunt groeien. Niet vanuit de pretentie dat er één beste manier is; wel met de intentie om van elkaar te leren en elkaar te inspireren. Vanwege Corona opereert het netwerk voorlopig alleen digitaal; hoe het verder wordt ingericht en doorontwikkeld is op dit moment nog onderwerp van bespreking tussen de nu deelnemende partijen, waaronder het Ministerie van BZK, Divosa, Movisie, LCGW en Platform31.

Meer informatie

Angela Riddering
angela.riddering@prcs.nl
www.responsieve-ambtenaar.nl (in ontwikkeling)

De toekomst

Karin Sleeking treedt als directeur van het A&O fonds Gemeenten ook op in de film. Zij benadrukt dat ambtenaren van de toekomst goed op de hoogte moeten zijn van kaders en verantwoordelijkheden, om daarbinnen uit de voeten te kunnen met het eigen initiatief dat van hen verwacht wordt. Dat past bij de gemeente als samenwerkingsverband met actoren in haar omgeving. En dat betekent dat je moet kunnen dansen tussen kaders en systemen. Die combinatie van lichtvoetig, snel en wendbaar enerzijds en serieus, verantwoordelijk en responsief anderzijds zorgt voor de optimale verbinding.

In leerroute 2 'Excellent faciliteren', die in de tweede helft van 2020 gestart is, gaan de partners in Publiek Ondernemen aan de slag in de Delftse gemeentelijke organisatie om daar het anders denken, doen en beleven ruimer onder hun collega's te verspreiden. Veel nadrukkelijker dan tijdens de eerste leerroute, worden daarvoor de gemeentelijke rollen en de aanwezige talenten ingezet. Ook houding en gedrag staan hierin centraal. Het doel van 'Excellent faciliteren' is om de gemeentelijke organisatie en haar medewerkers beter toe te rusten op het faciliteren van stedelijke initiatiefnemers, juist in relatie tot het vergroten van maatschappelijke impact (waarvoor al een mooi instrumentarium bestaat, inclusief de Sustainable Development Goals). Wat er gaat gebeuren, wordt tijdens het project steeds getoetst aan de feedback uit de stad.

Effect elders teweegbrengen

Onderdeel van dit tweede traject is ook het verlangen om een landelijk effect te bewerkstelligen met dit gedachtengoed en er zo een beweging van te maken. Enige zendingsdrang is bepaalde partners in Publiek Ondernemen niet vreemd. Wat zou het mooi zijn om school te maken met 'het moet echt anders' en 'ik kan het verschil maken'. En daarbij steeds voor ogen houden wat in het hele verhaal centraal staat: 'Samen maken we het mogelijk!' De Sustainable Development Goals zijn hiervoor een mooi en inspirerend kompas.

Ook de Nationale Ombudsman heeft zich aan een doorkijkje gewaagd naar de relatie tussen burger en overheid in 2030. Daarin schetst hij een beeld van de overheid als eerlijk, begripvol en met oog voor de menselijke maat. Burgers mogen erop rekenen dat ze een overheid treffen die kennis van zaken heeft, snel reageert, dienstverlening op maat biedt en beter naar burgers luistert. Zoveel mogelijk wordt via één loket afgehandeld. Burgers hebben ook een eigen verantwoordelijkheid, maar mogen ook een proactieve opstelling van hun overheid verwachten. Het beeld dat de Ombudsman geeft en dat ook naar voren komt in de film, past prima bij de uitgangspunten en doelstellingen van publiek ondernemen, dat daarmee een mooie indicatie geeft van de overheid van de toekomst.

Literatuur

In de tekst genoemde literatuur

Wieke Blijleven, Merlijn van Hulst en Frank Hendriks, *Publieke Bricoleurs. Over ambtelijk vakmanschap op het raakvlak van gemeente en gemeenschap*, Tilburg 2019

Debby Boers, *De ambtenaar die uit het raam klom en verdween*, 2020

Ronald Derks en Bas van Leeuwen, *De ideale ambtenaar. Inzichten voor de professional in de publieke sector*, Amsterdam/Antwerpen 2019

Paul 't Hart, *Ambtelijk Vakmanschap 3.0. Zoektocht naar het Handwerk van de Overheidsmanager*, Den Haag 2014

Thijs Homan, *De veranderende gemeente*, Den Haag 2019

Boukje Keijzer, *De regels en de rek. 7x7 rektips om ruimte te maken voor initiatief*, 2015

Martijn van der Steen, Jorren Scherpenisse en Mark van Twist, *Sedimentatie in sturing. Systeem brengen in netwerkend werken door meervoudig organiseren*, Den Haag 2015

WRR, *Met kennis van gedrag beleid maken*, Den Haag/Amsterdam 2014

WRR, *Weten is nog geen doen. Een realistisch perspectief op redzaamheid*, Den Haag 2017

Lijstje met literatuursuggesties

(met korte toelichting waarom relevant/interessant)

Hans Boutellier schreef in 2011 een mooi boek over de improvisatiemaatschappij, waarin hij uiteenzette dat de maatschappij na het einde van de verzuiling in Nederland weliswaar complexer is geworden, maar desondanks wel degelijk een richting heeft. Professionals hebben houvast aan wat Boutellier 'de kern van hun praktijken' noemt: waar het om draait, wat de bedoeling was met het onderwijs, de zorg, etcetera. Om dit naar gemeenten te vertalen voegde hij er later nog een dun boekje aan toe, *Lokaal bestuur in een improvisatiemaatschappij* (2015).

Over improviseren in samenwerking en de relatie met jazzmuziek zijn trouwens meer aardige boeken geschreven, zoals van Jurriën Rood, *Filosofie van de jamsessie*. Of: *hoe we kunnen samenwerken in vrijheid* (2017) en Frank Barrett, *Yes to the Mess. Surprising Leadership Lessons from Jazz* (2012).

De nieuwe werkwijze, waarin de overheid aansluit bij de initiatieven uit de samenleving (overheidsparticipatie in plaats van burgerparticipatie) en die vraagt om een andere overheid, levert veel energie op. Hoe dat in zijn werk gaat is te lezen in *Leren door doen*, een publicatie van de NSOB uit 2014. Een andere waardevolle publicatie is *Pionieren in Participatieland*, een gezamenlijke uitgave van Berenschot en het Nederlands Genootschap van Burgemeesters uit 2017. Auteurs daarvan zijn Frederik van Dalftsen, Marijke Synhaeve en Elsemieke Hoet.

Over de dynamiek binnen gemeenten en hoe de organisatie en haar medewerkers daarin de arbeidsrelatie vormgeven, gaat het boekje *De dynamische gemeente. Met 5D's naar een moderne arbeidsrelatie bij gemeenten* van George Evers en Jeroen Pepers (een publicatie van het IKPOB uit 2014).

Dat we tegenwoordig niet meer de bureaucratie maar de maatschappelijke vraagstukken centraal stellen leidt tot allerlei veranderingen en zelfs omkeringen in de interne organisatie van overheden. Daar is door Jan Herman de Baas over geschreven in *Voorbij de eeuw van bureaucratie. Van regelorganisatie naar casusorganisatie* (2017), met veel voorbeelden uit zijn eigen praktijk als hoge ambtenaar bij onder andere gemeenten en provincies.

Wie meer wil weten over hoe je het beste samen veranderingen kunt proberen te realiseren, en hoe je komt tot 'middelpuntzoekende kracht', kan te rade gaan bij Daniël Wolfs in zijn boek *Magic Makers* (2015).

An Kramer beschrijft in *Olifantenpaadjes* (2017) een boeiende zoektocht naar organisatieverandering, zowel binnendoor als buitenom, formeel en informeel. Juist de informele organisatie kan bijdragen aan werkelijke, blijvende verandering.

Van het lectorenplatform Stad en Wijk, waarin lectoren van vijf hogescholen samenwerken, komt de bundel *Plekken van hoop en verandering. Samenwerkingsverbanden die lokaal verschil maken* (2019). Daarin een tiental casestudies als illustraties van nieuw samenspel tussen burgers, ondernemers, maatschappelijke instellingen en gemeenten.

Over lokale initiatieven en wat die teweeg kunnen brengen in het kader van wat de 'doe-democratie' genoemd is, gaat ook het boek *De ondernemende burger. De woelige wereld van lokale initiatieven* van Marcel Ham en Jelle van der Meer (2015).

Voor de financiële aspecten is de recente essaybundel *Samenwerken, samen betalen?* van de Raad voor het Openbaar Bestuur uit juni 2020 interessant. Ook kan het zinvol zijn eens te kijken op de website www.financierennetwerken.nl, ontwikkeld in een samenwerkingsverband met onder andere twee provincies en drie universiteiten.

Gabriël van den Brink schetst in zijn *Eigentijds idealisme. Een afrekening met het cynisme in Nederland* (2012) een hoopvol perspectief: er zijn nog steeds (veel) mensen met idealen en spirituele motieven, ook in tijden van ontkerkelijking.

Spiritualiteit en bezieling vind je ook bij Daniël Ofman, in zijn 'evergreen' *Bezieling en kwaliteit in organisaties* (1992) en in *Kernachtig. Management van binnenuit* (2001), boeken die ook in Delft als inspiratiebron gefungeerd hebben voor de partners in Publiek Ondernemen. Recent is vanuit Gemeentebewegers nog een kort E-boek *Bezielde beweging verspreid*, geschreven door Marieke van der Meché.

Menno Spaan illustreert zijn model voor innovatie binnen publieke organisaties in *Van indammen naar laten stromen* (2018) aan de hand van zestien cases uit diverse, vooral lokale contexten. Innovatie vraagt om gewoon beginnen en durven experimenteren, om ondernemen met creativiteit én vasthoudendheid.

Van het duo Jan van Ginkel en Frans Verhaaren zijn er twee boeken die samen een rijke staalkaart van lokale vernieuwing bieden: *Werken aan een wakkere stad. Langzaam leiderschap naar gemeenschapskracht* (2015) en *Werkvonden naar wakkere gemeenschappen. 50 algoritmes voor meervoudigheid* (2018). De verhalen van twintig ervaringsdeskundigen vormen de basis van *Anders denken, anders doen* van Robert de Graaff en Hans Nuiver (2015) over gamechangers in de publieke zaak.

Specifiek voor de Sustainable Development Goals is er sinds 2018 de jaarlijkse *Monitor Brede Welvaart en SDG's*, uitgegeven door het CBS. De nieuwste versie dateert van mei 2020 en is te vinden op www.cbs.nl/nl-nl/publicatie/2020/21/monitor-brede-welvaart-de-sustainable-development-goals-2020.

Over het opereren in netwerken is door Hans Licht geschreven, zie zijn *Procesmanagement. Regievoering zonder macht* (2005) en *Netwerkregie. Samenwerken in en tussen organisaties* (2016). Van Patrick Kenis en Bart Cambré verscheen vorig jaar *Organisatienetwerken. De organisatievorm van de toekomst*: hun stelling is dat individuele organisaties in de hedendaagse complexe wereld niet voldoende in huis hebben, alleen door samenwerking en het bundelen van krachten kom je tot nieuwe benaderingen.

Suzanne Potjer heeft in *Experimenteel bestuur. Van mogelijke naar haalbare naar gangbare vernieuwing* (2019) laten zien hoe je meer uit experimenten kunt halen door ze onderling te verbinden en de lessen die er geleerd worden ook te laten resulteren in veranderingen in het systeem. Ook het Rathenau Instituut heeft enkele interessante studies gepubliceerd naar living labs: *Living labs in Nederland. Van open testfaciliteit tot levend lab* (2017) en *Voorbij lokaal enthousiasme. Lessen voor de opschaling van living labs* (2020).

Een andere notitie die goed kan werken naar initiatieven vanuit de samenleving is die van uitnodigend bestuur, zoals die is uitgewerkt door Arwin van Buuren in zijn inaugurele oratie en in het essay *Uitnodigend besturen* (2018).

Recent verschenen nog twee boeken die een origineel perspectief kiezen. Joost Minnaar en Pim de Morree namen ontslag in een baan die hen niet boeide en begonnen een avontuur dat ze Corporate Rebels noemen; een verslag van hun zoektocht verscheen als *Corporate Rebels: Make Work More Fun*. En het werk van politiek denker Hannah Arendt is de inspiratiebron voor Ellen Boleij, *Een draad in het weefsel. Overheidsbeleid maken met Hannah Arendt*. Een citaat van de achterflap: "Wanneer mensen zich verenigen rond een gemeenschappelijk doel kunnen zij een wereld bouwen, een plaats waar het goed leven is voor alle mensen, óók voor de generaties na ons.

En voor de échte optimisten onder ons is er nu extra houvast in de vorm van een kloek boek dat binnen de kortste keren een bestseller werd: Rutger Bregmans aanstekelijke *De meeste mensen deugen* (2020).

Opdrachtgever

Stichting A&O fonds Gemeenten
Postbus 11560
2502 AN Den Haag
070 763 00 30
secretariaat@aeno.nl
www.aeno.nl

Auteurs

Rogier van der Wal en Tamarah Collij

Coördinatie

Renz Davits, programmamanager A&O fonds Gemeenten

Communicatie

Miriam Leeftang, communicatieadviseur
A&O fonds Gemeenten

Vormgeving en productie

insandouts communication, design and print

Verantwoording

Deze publicatie is gemaakt op verzoek van de gemeente Delft en in opdracht van het A&O fonds Gemeenten. De auteurs waren/zijn als respectievelijk senior en junior projectleider werkzaam bij Platform31, onafhankelijke kennis- en netwerkorganisatie gevestigd in Den Haag. Tamarah Collij is daar eind november 2020 vertrokken, Rogier van der Wal werkt daar nog.

We bedanken allereerst Karin Sleeking en Renz Davits van het A&O fonds Gemeenten voor het mogelijk maken van dit verhaal. En natuurlijk alle stedelijke opdrachtgevers van de tien initiatieven met wie we voor onze analyse gesproken hebben. We willen de drie Delftse partners in Publiek Ondernemen Agnes van der Linden, Jacob ten Bosch en Peter Tangel hartelijk bedanken voor hun enthousiasme en hun overtuigingskracht, en voor hun onmisbare bijdragen in het steeds verder vormgeven en 'fijnslijpen' van dit verhaal. Ook Anita van der Stap heeft ons op meerdere momenten verder geholpen met gesprekken en commentaar en aanvullingen op eerdere versies van deze publicatie. Dank ook aan Miriam Leeftang (A&O fonds Gemeenten), Linda Kronshorst (gemeente Delft) en Brenda Heidinga (Platform31) voor hun waardevolle bijdragen in de eindfase.

Uitgave

Stichting Arbeidsmarkt & Opleidingsfonds Gemeenten, Den Haag, februari 2021.

A&O fonds Gemeenten is het fonds van en voor alle gemeenten van Nederland. We inspireren en ondersteunen bij organisatieontwikkeling en professionalisering van medewerkers met als doel dat gemeenten vitaal en wendbaar zijn en optimaal kunnen blijven aansluiten bij de veranderende samenleving.

Rechten

© 2021 Stichting A&O fonds Gemeenten

Het is gemeenten en externe adviseurs van gemeenten toegestaan om deze publicatie te gebruiken onder voorwaarde van bronvermelding bij interne of externe publicatie. Gemeenten die de publicatie gebruiken, kunnen worden gevraagd om mee te werken aan een evaluatie van het gebruik. Verveelvoudigen en/of openbaarmaking van (delen van) dit werk voor toepassing in de publieke sector of educatieve doeleinden is toegestaan, onder voorwaarde dat de kopieën de volledige bovenstaande referentie bevatten. In alle andere gevallen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie of op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van A&O fonds Gemeenten. Hoewel aan deze uitgave de grootst mogelijke zorg is besteed, kunnen de samenstellers niet aansprakelijk worden gesteld voor eventuele onjuistheden, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.

A&O fonds Gemeenten


Gemeente Delft

Fluwelen Burgwal 58
Postbus 11560
2502 AN Den Haag

070 763 00 30

secretariaat@aeno.nl
www.aeno.nl

Februari 2021