

GEMEENTE ENSCHEDE

GEWOON DOEN!

DE BESTUURSOPDRACHT

GEBIEDSGERICHT WERKEN



ENSCHEDE

INHOUDSOPGAVE

DE KERNBODSCHAP 3

INLEIDING 4

GEBIEDSGERICHT WERKEN 5

Gebiedsgericht werken: Wat verstaan we eronder? 5

Gebiedsgericht werken: Wat is er al? 5

DE OPDRACHT 6

Hoe pakken we het aan? 6

De veranderstrategie 7

We starten dus met een aantal pilots 7

Wat is er verder nodig om de verandering op gang te brengen? 7

WAAR RAAKT DEZE OPDRACHT AAN? 8

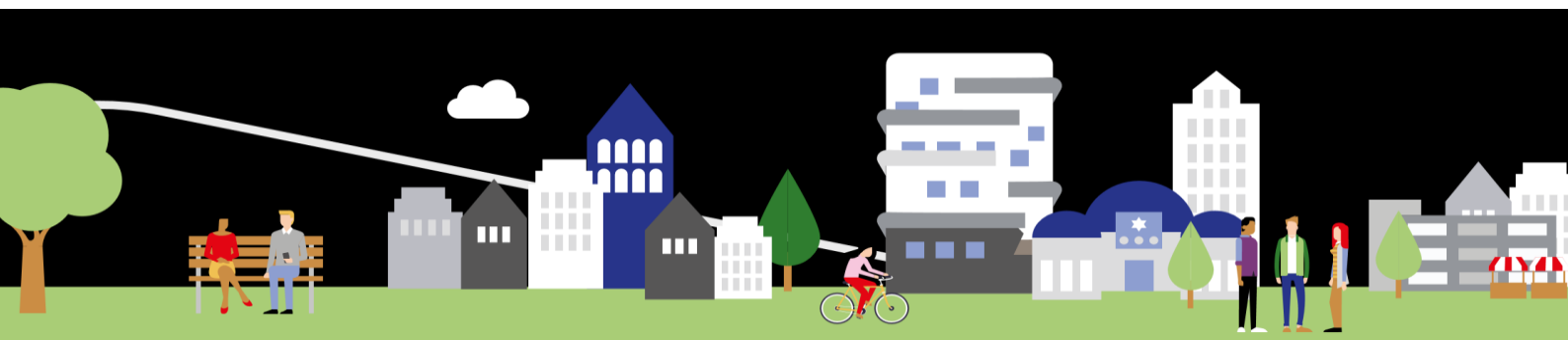
BIJLAGE 9

Organisatie van de opdracht 9

Benodigde inzet/middelen/menskracht 9

Planning 9

Waar raakt deze opdracht aan? 10



DE KERNBODSCHAP

Om tegemoet te komen aan de hedendaagse uitdagingen en verschillen binnen Enschede op zowel sociaal als fysiek gebied is een verschuiving in werk- en denkwijze noodzakelijk. De relatie tussen overheid en inwoner moet beter en als overheid moeten we ook sneller kunnen handelen op specifieke vraagstukken. Door meer ontmoeting te stimuleren en samen met het gebied nieuwe oplossingen te bedenken, benutten we de kracht van onze stad. Hierin staat gebiedsgericht werken centraal.

Ieder gebied is uniek, heeft zijn eigen krachten en uitdagingen en vraagt dan ook een eigen aanpak. Zo maken we impact op de opgaven van het gebied. Wendbaarheid en het opbouwen van sterke persoonlijke relaties (vertrouwen) zijn cruciaal. Hiermee kunnen we adaptief en maatschappelijk gedragen reageren op veranderende omstandigheden. Door slimme verbindingen te leggen met data-gedreven werken en efficiënte informatievoorziening kunnen we gefocuste acties ondernemen, kennis delen en samen vormen en groeien.

We gaan het 'Gewoon doen'. We leren vanuit de praktijk, vanuit pilots. We bouwen van daaruit uit en reizen samen verder. We maken samen onze gemeenschappen sterker. Door meer ruimte te geven aan lokale kracht en daarmee te werken. De praktijk is leidend.



GEBIEDSGERICHT WERKEN

GEWOON DOEN



INLEIDING

Gebiedsgericht werken staat om meerdere redenen in het centrum van de aandacht.

- De kwetsbaarheid van (een aantal) buurten in onze stad neemt door verschillende oorzaken toe, met name op de thema's leefbaarheid en veiligheid. Het gaat dan onder meer om de toename van kwetsbare en minder zelfredzame inwoners en om de toename van 'ondermijnende criminaliteit' en overlast.
- Gebieden, buurten en wijken zijn divers qua samenstelling, dynamiek en problematiek. Er is niet één uniforme werkwijze die gehanteerd kan worden die eer doet aan de uitdagingen van alle gebieden. Zoals ook de Wetenschappelijke Board bepleit: ongelijke gevallen moeten ook ongelijk behandeld worden. Ongelijk investeren in wijken is nodig om complexe opgaven het hoofd te bieden.
- Een concentratie van problemen doet zich voor in gebieden met een groter aandeel sociale huurwoningen. Dat heeft het risico van een ruimtelijke en sociale tweedeling. Het uit zich in die buurten in een stapeling van armoede, waaronder deze periode ook energie-armoede, werkloosheid, kleinere onderwijskansen, opvang van migranten, waaronder tijdelijke buitenlandse arbeidskrachten, etc.
- We staan voor grote maatschappelijke opgaven, zoals de energietransitie, vergrijzing, bestaanszekerheid, gezonde leefstijl, kansengelijkheid, klimaat, veiligheid, wonen, Wmo-voorzieningen en Jeugdzorg. Bij deze opgaven kennen we naast inhoudelijke ook financiële vraagstukken, waarbij onze gemeentebegroting in toenemende mate onder druk staat.

Het leidt tot het besef dat de huidige wijze van uitvoering op onderdelen echt anders moet. Op onderdelen, omdat grote delen van de sectorale lijnuitvoering in het sociale en fysieke domein uiterst efficiënt zijn. Maar in de hoge complexiteit van onderling samenhangende - en elkaar soms versterkende vraagstukken - is veel meer afstemming en samenwerking tussen de verschillende sectoren nodig om bovenal effectief te zijn. En veel meer verbinding met de gemeenschap in een buurt.

Het vraagt van de gemeente in samenwerking met haar partners om veel meer en veel beter aan te sluiten bij de leefwereld van de inwoners. Community building (grondhouding, ontvankelijk voor signalen, er zijn). Veel nabijer te zijn en laagdrempelig, met veel meer kennis van een gebied, de gemeenschap die daar woont en de interne en externe partners die in het gebied een rol hebben. Daarmee genereren we meer impact, werken we aan het opbouwen van vertrouwen en kunnen we snel reageren op urgente situaties.

Naast het kennen van de leefwereld is het ook essentieel om meer dan nu te sturen op data. Data dient als ondersteunende basis en feitelijke kennis van een gebied. Daarbij gaan we zoveel mogelijk uit van bestaande instrumenten (zoals bijvoorbeeld de SIA). Daar waar nodig bouwen we die instrumenten uit en maken we die beter. Dit vraagt voor de complexe samenhangende vraagstukken in een gebied verandering in de manier van samenwerken en het organiseren van ons werk. Het vraagt op onderdelen ook een andere rol als overheid. Soms sturend, soms faciliterend, maar altijd participierend en responsief. Met als doel om op basis van nieuwe inzichten – via een bundeling van data, expertise en gebieds-/ervaringskennis – tot andere innovatievere oplossingen te komen en in verbinding met inwoners, interne en externe partners en de gemeenschap in zijn geheel te onderzoeken welke rol zij daarin kunnen en willen nemen. Om uiteindelijk op de langere termijn veel effectiever en ook efficiënter te kunnen zijn en vooral ook duidelijk van meerwaarde te zijn voor het betreffende gebied en de stad als geheel.

GEBIEDSGERICHT WERKEN

GEBIEDSGERICHT WERKEN: WAT VERSTAAN WE ERONDER?

Onder gebiedsgericht werken verstaan we het volgende:

- Een manier van werken en organiseren die voorwaardenscheppend is om te doen wat nodig is in een gebied. En dus niet: waarbij we ons beperken tot wat onze systemen hebben bepaald. Dat vraagt ondernemerschap en afwijken van bestaande systemen. Strakke kaders combineren met flexibele aanpakken, van enkelvoudig naar meervoudig werken, focus in het werk combineren met alertheid op kansen en binnen vaste structuren ruimte maken voor verschillen.
- De opgaven in de leefwereld zijn leidend. Per gebied is het dus maatwerk, op basis van data, expertise en gebieds-/ervaringskennis om de data te duiden.
- We werken samen met en met inbreng van partners en de gemeenschap. We staan (dus ook) open voor initiatieven uit de samenleving: die stimuleren en/of faciliteren we wanneer nodig.
- We werken domein-overstijgend, dus multidisciplinair binnen en tussen sociaal en fysiek.
- Beleid en uitvoering voeden elkaar. Er is een wederkerige verbinding: de uitvoering is hierbij leidend.
- We zijn samen met partners zichtbaar aanwezig in het gebied met een eigen plek. Goed en laagdrempelig bereikbaar.
- De cultuur van werken is gezamenlijk, ondernemend, slagvaardig en met lef.

GEBIEDSGERICHT WERKEN: WAT IS ER AL?

Welke vormen van gebiedsgericht werken zijn er al? Er is het Stadsdeelmanagement, er zijn stadsdeelwethouders en stadsdeel(raads)commissies, er zijn wijkteams en gebiedsteams, stadsdeelbeheer is gebiedsgericht georganiseerd en veel collega's uit verschillende disciplines zijn taakaccenthouder voor een stadsdeel. Daarnaast zijn er stadsdeelagenda's, gebiedsagenda's, wijkwijzers en verschillende specifieke wijk-, buurt- en gebiedsaanpakken – dat zijn aanpakken die een meer programmatisch en/of projectmatig karakter hebben en - anders dan het structurele werk in de lijn - van tijdelijke aard zijn.

En er zijn natuurlijk ook veel bestaande verbanden met partners, waaronder de woningcorporaties, wijkwelzijn, Sportaal en dergelijke. Tot slot hebben we al wat langer geleden goede ervaringen opgedaan met gebiedsgericht werken bij de DIA Twekkelveld, in Pathmos/Stevenfenne (PS Doen) én we doen pilots waarin we de vrijheidsgraden in de uitvoering onderzoeken. Daaronder beschikkingsvrij Boswinkel, Indicatievrij ondersteunen, een pilot transformatie van formele naar informele zorg en er is zelfs een familiehuis in West.

DE OPDRACHT

Uit de korte schets van het inhoudelijke vraagstuk volgt de opdracht: “Gebiedsgericht werken: gewoon doen!” Het zou immers gewoon moeten zijn je werk gezamenlijk en in oprechte verbinding met de samenleving te doen. En veel meer aan te sluiten bij de kracht die al in de samenleving/gemeenschap aanwezig is. Gebiedsgericht werken is niet alleen van ons, maar van de stad.

Gebiedsgericht werken is wat wij doen, om de buurt de krachtige en veelzijdige buurt te laten zijn. Hiervoor werken we samen met inwoners en partners uit de stad, waarbij hun denk- en leefwereld (mede inspelend op de impact van life events, zoals het krijgen van kinderen, echtscheidingen, verlies van een baan e.d.) centraal moet staan. Door gebiedsgericht te werken, te luisteren naar de behoeften en zorgen van bewoners in specifieke wijken, de samenwerking tussen verschillende belanghebbenden te faciliteren en het implementeren van op maat gemaakte oplossingen die passen bij de specifieke kenmerken van elke wijk dragen we bij aan de doelen uit de strategische opgaves: een Inclusief, Groen en duurzaam, Aantrekkelijk en Open Enschede. Gebiedsgericht werken zetten we daarbij in als middel, niet als doel.

HOE PAKKEN WE HET AAN?

Het grootste risico van onze verder meestal nuttige systeemwereld is nou eenmaal dat je dit uit het oog verliest (...). “Gewoon doen” zal dan ook niet zomaar vanzelf gaan. Naast het inhoudelijke vraagstuk zijn er dan ook twee andere vraagstukken die een noodzakelijk onderdeel van deze opdracht zijn:

- Een **organisatievraagstuk**: hoe kan je het ‘Gewoon doen’ goed organiseren?
- Een **verandervraagstuk**: hoe kom je van de huidige situatie naar een situatie waarin gebiedsgericht werken gewoon is; wat is een passende en haalbare veranderstrategie?

Deze twee vraagstukken vormen de kern van deze opdracht. Maar om het leren organiseren en veranderen per direct op gang te brengen stellen we ook een aantal pilots voor. Daarmee is de opdracht drieledig, waarbij het derde deel als volgt te omschrijven is:

- Het ‘Gewoon doen’ van gebiedsgericht werken verloopt via een ontdekkingsreis. We stellen voor op korte termijn een tweetal pilots in Enschede Zuid – die al op onderdelen in voorbereiding zijn – uit te breiden naar ‘gebiedsgericht werken’ over de volle breedte. De pilots zijn er op gericht te leren welke stappen er gezet moeten worden en welke barrières er overwonnen moeten worden om tot een gebiedsgerichte uitvoering van lijn-werkzaamheden te komen. Die kennis maakt het mogelijk daarna snel op te schalen. Om de goede lessen te trekken uit de pilot evalueren we deze na afloop. Met de lessen gaan we verder om gebiedsgericht werken uit te rollen over de hele stad. Wij pakken deze pilot aan – in analogie van het actieonderzoek van het IPW – om daarmee ook de onderliggende, vaak tegen elkaar inwerkende, systematiek bloot te leggen. Zo snijdt het mes aan 2 kanten: je helpt de pilot (in ons geval een project/wijk) en je leert waar het systeem ons in de weg zit om dat bloot te leggen/op te helderen voor de brede ontwikkeling van gebiedsgericht werken.

DE VERANDERSTRATEGIE

We kiezen twee uitgangspunten voor de veranderstrategie, beide passen bij ons bestuurs en managementconcept:

- We vertrekken vanuit het bestaande en bouwen voort op de wijzen van gebiedsgericht werken die er zijn. Enschede organiseert zich immers al op veel verschillende manieren gebiedsgericht. Onderdeel van de opdracht is om de al bestaande wijzen van gebiedsgericht werken waar nodig te verbreden en versterken. 'We werken gebiedsgericht tenzij...' is het sturingsuitgangspunt.
- We kiezen het principe van de lerende organisatie. Gebiedsgericht werken is een ontdekkingsreis, het gaat niet vanzelf om van de systeemwereld naar de leefwereld te bewegen. Strakke kaders combineren met flexibele aanpakken, van enkelvoudig naar meervoudig werken, focus in het werk combineren met alertheid op kansen en binnen vaste structuren ruimte maken voor variëteit. En voor dit alles de juiste randvoorwaarden scheppen. Dat betekent dat fouten maken niet alleen mag, zelfs moet. Anders is er een gebrek aan lef. Rugdekking is dus vanzelfsprekend. En dan weer door met 'Gewoon doen'. Als start van deze hernieuwde ontdekkingsreis kiezen we voor een aantal pilots. Zie hierna.

WE STARTEN DUS MET EEN AANTAL PILOTS

We beginnen met een aantal pilots, te denken valt aan de Hanenberglanden en Het Lang in Enschede Zuid. In deze gebieden beschikken we over de gegevens en deels (in het geval van de Hanenberglanden) over de financiering om snel van start te gaan. In de pilots lossen we barrières op om te komen tot:

- Een opdracht waarin de opgaven op het gebied van sociaal, fysiek en veiligheid in beeld zijn gebracht;
- Voldoende budget, menskracht, tijd en vrije ruimte, waaronder een samenwerkplek in het gebied;
- Een samenhangend plan (ook opgavengericht en multidisciplinair) en samenhangende uitvoering.
- In coproductie met interne en externe partners en een vertegenwoordiging uit de gemeenschap.
- Dus ook een uitwerking van een passende 'manier van sturen en managen'!

En zo gauw we een beeld hebben hoe we de verschillende barrières kunnen slechten, kunnen we opschalen naar andere gebieden. En wordt de communicatie over deze verandering een noodzakelijke voorwaarde voor succes.

WAT IS ER VERDER NODIG OM DE VERANDERING OP GANG TE BRENGEN?

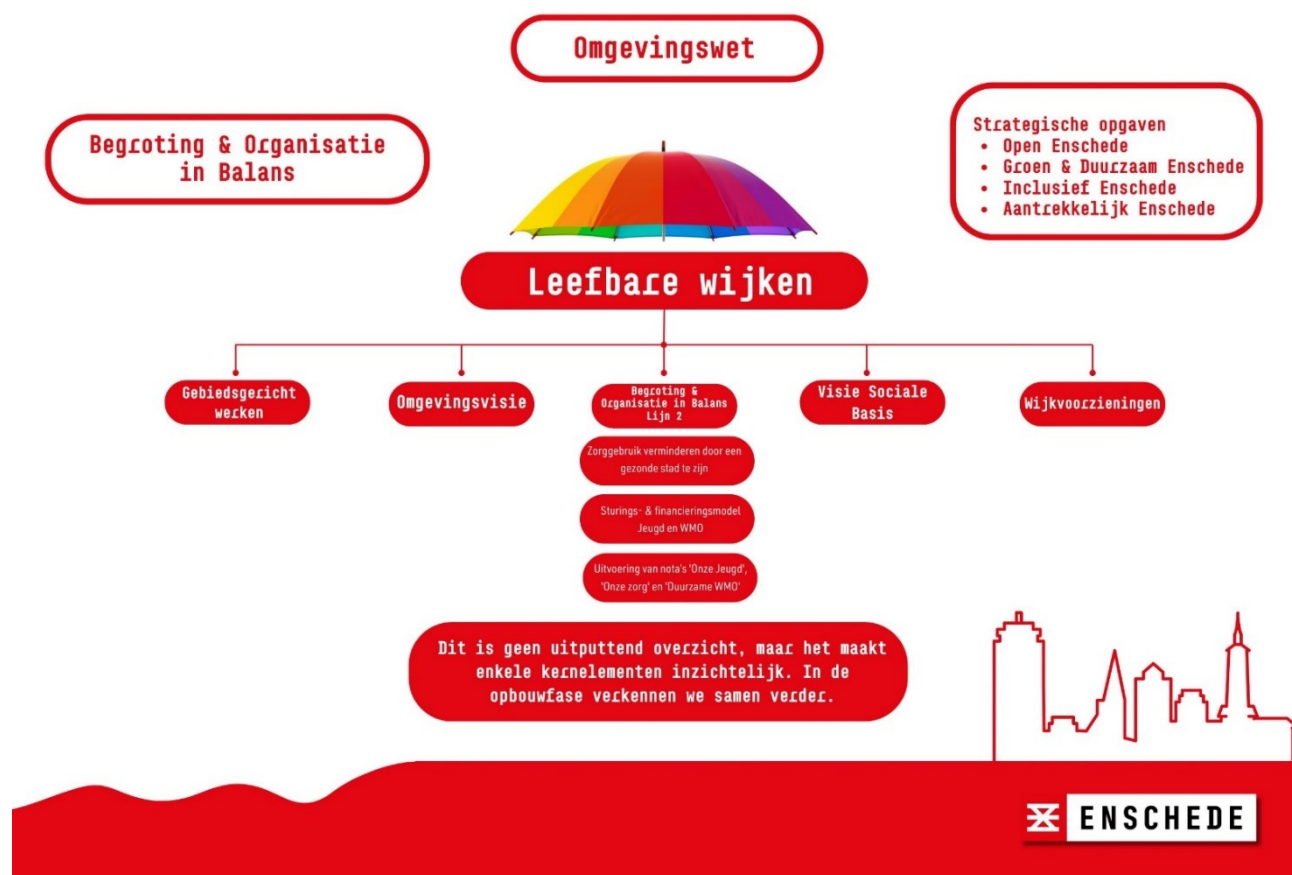
Hieronder een eerste beeld van voorwaarden, die nader uitgewerkt kunnen worden gedurende de opdracht. Ook dat is 'leren'.

- Er is commitment en sturend leiderschap nodig van het management: CD, clustermanagers en afdelingshoofden, en van opdrachtgevers. Het is nodig om binnen deze hiërarchie snel te kunnen opschakelen.
- Er is ook commitment van in ieder geval de grotere partners nodig, waaronder de corporaties, wijkwelzijn, onderwijs, zorg en Sportaal.
- Het eerste punt is ook nodig om capaciteit vrij te maken, budget anders (gericht) in te zetten en waar nodig budgetten te ontschotten.
- Gebiedsgericht werken vraagt andere vaardigheden: meer relaties leggen, sneller handelen, gebruik maken van vrije ruimte, afwijken van regels als de menselijke maat daar om vraagt, etc. Het gaat dus om de selectie van de juiste mensen, maar ook om training om waar nodig vaardigheden verder te ontwikkelen.
- Tot slot een plek in het gebied om met interne en externe partners samen te kunnen werken, en die ook kan dienen als laagdrempelige inloop.

WAAR RAAKT DEZE OPDRACHT AAN?

Gebiedsgericht werken staat niet op zichzelf, maar maakt onderdeel van uit van onze brede inzet om te komen tot leefbare wijken. We streven ernaar om problemen en persoonlijke uitdagingen van mensen zoveel mogelijk binnen de nabije leefomgeving aan te pakken, gericht op normalisatie en het versterken van de kracht van het collectief. Dit betekent dat we streven naar een samenleving waarin ondersteuning en zorg integraal en toegankelijk zijn voor iedereen die het nodig heeft. En de omgeving moet, ook fysiek, uitnodigen tot samenleven, samenzijn, samen ontwikkelen én gezond gedrag. Het is dus én een samenlevingsvraagstuk én het raakt onze brede organisatie en opgaven.

De aansturing op verbinding, afstemming en samenhang van de verschillende lijnen en opgaven is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de concerndirectie, de ambtelijke opdrachtgevers op verschillende aanpalende beleidsterreinen en de programmamanager gebiedsgericht werken.



BIJLAGE

ORGANISATIE VAN DE OPDRACHT

- Bestuurlijk opdrachtgever: Arjan Kampman (wethouder)
- Ambtelijk opdrachtgever: Kees Meijer (gemeentesecretaris). Hij is eindverantwoordelijke voor het programma. Hij zorgt voor draagvlak en uitvoeringskracht en hij geeft mandaat.
- Ambtelijke opdrachtnemer: programmamanager/kwartiermaker (indicatie: ½ fte)
- De ambtelijk opdrachtnemer wordt ondersteund door een programmamedewerker (indicatie: ½ fte).
- De programmamanager/kwartiermaker en de programmamedewerker starten z.s.m.
- Voor de overige invulling in het programmateam is ook meedenkkracht/vertegenwoordiging vanuit de lijn benodigd (vanuit verschillende afdelingen/disciplines: sociaal, fysiek, communicatie, Stadsdeelmanagement, participatie e.d.). Dit wordt in de opbouwfase nader uitgewerkt.
- De pilots starten zo spoedig mogelijk. De pilots moeten mede worden bemenst vanuit de lijnorganisatie.

BENODIGDE INZET/MIDDELEN/MENSKRACHT

- We streven ernaar om het programma gebiedsgericht werken zoveel mogelijk budgettair neutraal te implementeren.
- Omdat de gebiedsopgaven veel meer centraal staan, worden mensen en middelen uit de huidige lijnorganisatie in het gebied op die opgave ingezet. Hiermee maken we de noodzakelijke transformatie ook voelbaar in de organisatie.
- Dit betekent dan ook dat we bewuste keuzes moeten maken over wat wel en niet meer gedaan wordt in de lijn. Dit vraagt erom dat het management gerichte keuzes voorlegt aan de directie en het college.
- De verschuiving van taken vanuit de lijnorganisatie wordt (in principe) niet financieel wordt gecompenseerd.
- Er is wel handgeld beschikbaar om in voorkomende gevallen een (tijdelijk) vangnet te creëren.
- Het programmateam wordt bemenst door interne medewerkers, die vertrouwd zijn met de stad, de organisatie en de cultuur.

PLANNING

Voor de doorontwikkeling van het gebiedsgericht werken vinden wij een programmatische aanpak het meest passend. Hierdoor kunnen we deze complexe opgave, waarbij meerdere (interne) partners betrokken zijn en die gericht is op het bereiken van samenhangende doelen en inspanningen, realiseren.

- Verkenningfase (huidig)
 - Akkoord op de bestuursopdracht, het collegevoorstel en de raadsbrief.
- Opbouwfase (na vaststelling bestuursopdracht)
 - Gesprekken met interne en externe partners om te achterhalen wat zij nodig hebben om zich te committeren aan deze beweging.
 - Doelen uit de opdracht zijn geoperationaliseerd door programmamanager, het programmateam is samengesteld en er is zicht op inspanningen, mensen, middelen en organisatie. Q3 2024 opbouwfase afgerond.
- Uitvoeringsfase (doelgericht verrichten van de inspanningen)
- Afbouwfase (borgen resultaten bij bateneigenaren)

WAAR RAAKT DEZE OPDRACHT AAN?

Naast de onderdelen die in de visual zijn uitgelicht (pagina 8) raakt deze opdracht aan onder andere de onderstaande onderdelen, trajecten en opgaven:

- Strategische opgaven
- Open Enschede
- Inclusief Enschede
- Groen & Duurzaam Enschede
- Aantrekkelijk Enschede
- Samenlevingsgericht werken
- Dienstverleningsvisie en dienstverleningsagenda
- Toekomstbestendige wijkteams
- Strategienota "Onze jeugd, onze zorg"
- Strategienota duurzame Wmo
- Vergroening en Groen/Blauw
- Wijkvoorzieningen
- Herhuisvesting van scholen
- Omgevingsvisie
- POK-Middelen



