



Gebiedsgericht werken

Midden in de Samenleving

Weet wat er speelt, zorg dat het werkt.

Februari 2025

Voorstel voor het verder ontwikkelen en
concretiseren van
gebiedsgericht werken
door de gemeente Hollands Kroon

Gebiedsregie aanpassen en verder ontwikkelen

Het college wil de functie van gebiedsregisseurs behouden. Deze rol levert een waardevolle bijdrage voor inwoners, organisatie en bestuur. We stellen voor om een aantal wijzigingen door te voeren t.a.v. de start in 2023. De belangrijkste zijn:

1. Specifieker vaststellen van doel en strategie van gebiedsgericht werken;
2. Specifieker vaststellen van rol en taken van gebiedsregisseur en gebiedswethouder;
3. De strategische rol niet langer te beleggen bij elke gebiedsregisseur, maar uitsluitend bij één gebiedsregisseur, met de opdracht om gebiedsgericht werken in de organisatie te ontwikkelen;
4. Het team Gebiedsregie in samenhang met Kernbeheer organiseren. Dat biedt tevens kansen voor het versterken van de identiteit en kwaliteit van de kernen.
5. Bezien of het haalbaar is om in 2026 vier dorpsagenda's op te leveren.
6. Er zijn afgelopen jaren meerdere ontwikkelingen gestart om het contact met de inwoners te verbeteren, die tevens een gericht zijn op interne cultuurverandering: gebiedsgericht werken, intensiveren van externe communicatie en de (uitvoering van de) nieuwe visie op dienstverlening. Zorg dat deze ontwikkelingen elkaar aanvullen en versterken.
7. Meetbaar en inzichtelijk maken wat het effect is van gebiedsgericht werken(en daarover rapporteren).

Bovengenoemde punten worden hierna uitgewerkt.

Vier doelen van gebiedsgericht werken

Het algemene doel van gebiedsgericht werken, is *het streven van de gemeente om het vertrouwen van inwoners in de overheid (met name de gemeente) te vergroten*. Dit algemene doel willen we bereiken door te werken aan de volgende vier subdoelen.

1 Zichtbaar, aanwezig en bereikbaar

Zichtbaar, aanwezig en bereikbaar te zijn in de dorpen en de lokale netwerken. Kennen en gekend worden: we zoeken actief contact en zijn bereikbaar. De gemeente heeft een herkenbaar gezicht: de kernbeheerder, de gebiedsregisseur en de gebiedswethouder.

Zichtbaar en herkenbaar aanwezig zijn is ook een opgave bij werkzaamheden die de gemeente uitbesteed aan aannemers of sociale partners. Hoe dragen wij uit, dat ook dit namens de gemeente gerealiseerd wordt. De versterking hiervan zal komende jaren aandacht vragen.

2 Weet wat er speelt

Te weten wat er speelt in de dorpen, formeel en informeel, op ruimtelijk, sociaal en economisch gebied. Die lokale informatie en lokale behoeften brengen we actief in bij de organisatie en bij het bestuur t.b.v. de keuzes die gemaakt worden in beleid en uitvoering. Weten wat er speelt betekent ook overzicht hebben op interne activiteiten van de organisatie, die een effect gaan hebben op de dorpen. Weten wat er speelt, kan alleen door zichtbaar, aanwezig en bereikbaar te zijn. Zowel intern als extern.

Nus debisqu issequas estium essi sanctum el enditium, non eic testotatis aut excearum eumquid

3 De gemeente neemt betere besluiten

Betere besluiten te nemen als gemeente, doordat we onze activiteiten (en die van externe partners) integraal afwegen. We betrekken lokale belangen in onze besluitvorming, die vaak een thematische aanleiding heeft: als we activiteit X wel / niet uitvoeren, welke effecten heeft dat dan op de leefbaarheid of brede welvaart van het dorp. We kijken integraal vanuit brede welvaart en leefbaarheid naar de activiteiten in de dorpen. Dit is een essentiële rol van gebiedsgericht werken: brede lokale belangen inbrengen t.b.v. keuzes van vakafdelingen, vakwethouders en college.

Deze doelstelling vereist een goede informatie-positie (weten wat er speelt) van de GR. En het vereist dat de GR in de organisatie een stevige rol innemen, als er vanuit gebiedsbelang invloed uitgeoefend moet worden op de meer lineaire, vakgerichte besluitvorming. De GR hebben daarmee een sturende rol in de organisatie, net zoals de programmaregisseurs en de directie.

4 Participatie en communicatie zijn passend bij de situatie

Continue zicht houden op activiteiten door gemeente en partners in de dorpen. Monitoren of de (mate van) participatie en communicatie wel past bij de lokale gevoelens of bij de omvang van het effect van de voorgenomen activiteiten.

De strategie¹ om de vier doelen van gebiedsgericht werken te bereiken

Omdat er in 2023 is gestart met *strategisch* gebiedsregisseurs, willen we het onderwerp 'strategie' concreter beschrijven. Wat bedoelen we hiermee?!

Een strategie beschrijft de **maatregelen** die genomen worden om het doel te bereiken. Met maatregelen bedoelen we de **aanpassingen in de inrichting van de organisatie en in de manier van werken door de organisatie**. Met onderstaande set aan maatregelen verwachten we de doelen van gebiedsgericht werken te bereiken:

1. Zorgen dat de organisatie (meer) gebiedsgericht gaat denken en de manier van werken daarbij laat aansluiten, met name van de vakgerichte teams;
2. Organiseren van een staf gebiedsgericht werken, waar de portefeuillehouder, burgemeester, algemeen directeur, directeur Leefbaarheid en gebiedsregisseurs gezamenlijk bespreken of de doelen van gebiedsgericht werken worden bereikt en of de strategie op een goede manier wordt uitgevoerd.
3. Werken met gebiedswethouders;
4. Werken met drie algemene gebiedsregisseurs;
5. Werken met één strategisch gebiedsregisseur;
6. Werken met (interne en externe) gebiedsteams;
7. Bewaken dat de gemeente en externe partners op passende wijze bewoners-participatie organiseren en/of communiceren bij activiteiten in de dorpen;
8. Opstellen van- / werken vanuit integrale dorpsagenda's.

Tactiek: activiteiten: rollen

Na het bepalen van doelen en strategie, volgt de tactiek. Een tactiek bestaat uit alle losse **activiteiten** die uitgevoerd worden om de maatregelen uit de strategie uit te voeren. In dit kopje beschrijven we geen losse activiteiten, dat kunnen wel honderd verschillende zijn, maar kiezen we ervoor om **de rol** van gebiedsregisseur te beschrijven. Dat geeft voldoende zicht op de activiteiten.

We gaan werken met drie gebiedsregisseurs en een strategisch gebiedsregisseur (i.p.v. vier strategische gebiedsregisseurs). De strategisch gebiedsregisseur heeft én een eigen gebied én heeft de opdracht om te zorgen dat de strategie succesvol wordt uitgevoerd. De strategisch gebiedsregisseur heeft naast de verantwoordelijkheid voor de strategie tevens een eigen gebied, om aansluiting te houden bij de

¹ We besteden expliciet aandacht aan het punt strategie, met name omdat in 2023 is gekozen voor het uitgangspunt om vier **strategisch** gebiedsregisseurs aan te stellen. We willen in dit voorstel concreter maken wat bedoeld wordt met de strategische aspecten binnen gebiedsgericht werken. En hoe deze strategische aspecten een plek krijgt in de functies van gebiedsregisseur.

dagdagelijkse praktijk van de gebiedsregisseurs. Anders wordt de functie te theoretisch en ontstaat een te groot gat tussen de strategisch GR en de overige GR.

De rol en activiteiten van gebiedsregisseur en strategisch gebiedsregisseur staan hieronder beschreven.

Rol en activiteiten gebiedsregisseur (GR)

1. De rol van GR is een rol zonder mandaat of bevoegdheden. Dat is juist de kracht van de GR, ze worden niet ingeperkt door een mandaat. Zij signaleren, escaleren en mogen doorpakken om een oplossing te bewerkstelligen. Als een GR aandacht vraagt van de organisatie, zal de organisatie zich daarop moeten richten. Die cultuurverandering vergt tijd en steun vanuit de directie en bestuur. De GR spelen hun rol vanuit een uitstekende informatie-positie intern en extern, door een uitstekend netwerk en door het vermogen dilemma's en kansen met overtuigingskracht op de juiste tafel te leggen. Ze verbinden, signaleren, adresseren, agenderen, escaleren, organiseren en lossen zaken op. De GR hebben onbeperkt toegang tot de teams, programmaregisseurs, directie en bestuur. De functie van GR is de spil van het gebiedsgerichte werken.
2. De GR zorgen dat ze in de organisatie een goed netwerk opbouwen en weten wat er speelt, zowel operationeel, strategisch als bestuurlijk m.b.t. ontwikkelingen die hun gebied raken. Datzelfde geldt m.b.t. de externe partijen in hun gebied.
3. De GR zorgen dat ze regelmatig aanwezig, zichtbaar en bereikbaar zijn in de dorpen. Dat inwoners, verenigingen en externe partijen de GR kennen en dat zijzelf de lokale netwerken kennen.
4. De GR brengen inwoners, gemeente en andere partijen met elkaar in verbinding om lokale kansen, dilemma's of ontwikkelingen te bespreken en te zorgen dat partijen gezamenlijk tot een oplossing of keuze komen. De GR zorgen vooral dát het gesprek gevoerd wordt én dat er daadwerkelijk een oplossing wordt gekozen, zonder zelf een inhoudelijk standpunt in te nemen of te verdedigen.
5. De GR vormen in de organisatie een gebiedsteam van collega's die in de organisatie actief zijn in hun gebied. Bijvoorbeeld kernbeheer, boa's, team Beleven, sociaal domein, economie, team Contact, ... Dit team komt maandelijks bijeen en houdt elkaar op de hoogte van externe- en interne ontwikkelingen en denkt mee over de wensen, kansen en aandachtspunten uit de dorpsprofielen.
6. De GR bekijken of externe partners (bv. politie, corporatie, ...) kunnen en willen aansluiten bij het gebiedsteam, of dat een gebiedsteam (of meerdere) speciaal met externe partners wenselijk is.
7. De GR zijn de belangrijkste adviseur van de gebiedswethouder. Zij hebben regelmatig contact om te zorgen dat de gebiedswethouder haar/zijn rol kan spelen. De GR organiseren tenminste tweewekelijks een gebiedsstaf met de gebiedswethouder (en i.i.g. diens bestuursadviseur en woordvoerder), mogelijk gecombineerd met een werkbezoek in het gebied. De GR vertolken in de

organisatie de stem van de gebiedswethouder, waarmee zowel de rol van GR als van gebiedswethouder meer positie krijgt.²

8. De GR maken voor ieder dorp een dorpsagenda. Een dorpsagenda is bedoeld voor de inwoners en beschrijft welke onderwerpen, activiteiten en doelen aandacht krijgen van de lokale gemeenschap en/of van de gemeente (en externe partners). Een dorpsagenda wordt (bottom-up) gevormd vanuit gesprekken met inwoners en lokale netwerken, waar nodig aangevuld met inbreng van gemeente en partners / instellingen / organisaties / ondernemers. In 2026 worden tenminste vier dorpsagenda's opgeleverd.
9. De GR bewaken dat de gemeente en externe partners op passende wijze bewonersparticipatie organiseren (en communiceren) bij activiteiten in de dorpen.
10. Doordat de GR een herkenbaar en benaderbaar gezicht van de gemeente zijn, komen allerlei dilemma's vaak eerst bij hen terecht, nog voordat de organisatie hiermee bezig is. Op dat moment neemt de GR intern en extern het voortouw, om te zorgen dat de organisatie zich met het dilemma gaat bezighouden en in verbinding komt met de inwoners of externe partijen die betrokken zijn. Tijdelijk inspringen en er weer uit stappen zodra de organisatie het heeft opgepakt.

Aanvullende rollen en taken van de strategisch gebiedsregisseur

1. Zorgen dat de strategie (maatregel 1 - 8) succesvol wordt uitgevoerd;
2. Organiseren en voorzitten van de staf Gebiedsgericht Werken;
3. Zorgen dat de organisatie op relevante onderwerpen gebiedsgericht gaat werken en denken.
4. Zorgen dat de gebiedswethouders, de gebiedsregisseurs en de gebiedsteams hun rol op vergelijkbare wijze, actief en met betrokkenheid uitvoeren;
5. Zorgen dat er in 2026 vier dorpsagenda's worden opgesteld / geactualiseerd;
6. Zorgen dat er een eenduidige samenwerking komt tussen de gemeente en dorpsraden, zodat onderling duidelijk is wat we van elkaar kunnen verwachten en hoe we daarbij samenwerken.
7. Zorgen dat Gebiedsregie een goede aansluiting maakt in de organisatie en bij het bestuur. Daarbij hoort zo nodig ook de begeleiding van het team GR.
8. Met organisatie en college bezien of het wenselijk is om de gebiedsindeling die door verschillende partners gebruikt wordt gelijk te schakelen. Gebiedsregie, BOR / MOR en het sociaal domein hanteren verschillende gebiedsindelingen. Vanuit bewoners gedacht lijken de oude gemeentegrenzen een logische indeling.
9. Ontwikkel een methodiek om structureel inzicht te krijgen in de resultaten en het effect van gebiedsgericht werken. Zorg tweemaal per jaar voor een rapportage aan college en raad.

² De gebiedswethouders zijn tevens vakwethouder en zullen logischerwijze extra interesse / aandacht hebben voor die thema's in hun gebied. De GR richt zich echter **niet** op de inhoudelijke thema's waarvan haar/zijn gebiedswethouder de portefeuillehouder is. Dat is aan de reguliere teams in de organisatie.

Plaats in de organisatie

De gebiedsregisseurs kunnen op verschillende plekken in de organisatie ondergebracht worden. Er is gekeken naar de volgende opties:

1. *Bij kernbeheer:* versterking van operationeel/tactische rol en samenwerking met kernbeheer, wel fysiek meer op afstand van de organisatie; grotere focus op gebiedsgericht werken in de openbare ruimte, delen grotendeels het externe en interne netwerk en contact met dorpscontact.
2. *Bij programmaregie:* versterking van de sturing op de inhoudelijke opgaven en de samenwerking met programmaregie. Dit lijkt minder logisch, aangezien programma- en gebiedsregie een ander perspectief hebben en beide rollen juist intern de spanning moeten opzoeken. Dat opzoeken van spanning kan lastiger worden als personen deel uitmaken van hetzelfde team.
3. *In directieteam:* versterking van de centrale, strategische rol in de organisatie en de ontwikkeling van gebiedsgericht werken, duidelijker voor organisatie dat er belang gehecht wordt aan gebiedsgericht werken.
4. *Als eigen team Gebiedsregie,* zoals afgelopen jaar georganiseerd.

Afspraak:

1. De gebiedsregisseurs vormen een eigen (sub)team, maar wel in nauwe samenwerking met Kernbeheer. Daarmee bundel je twee functies die een belangrijke rol spelen bij het gebiedsgericht werken. Aandachtspunt hierbij: Kernbeheer werkt met name met uitvoerende teams zoals MOR en BOR (vanuit De Werf). Gebiedsregie werkt veel met de overige teams en met name vanuit het Kroondomein.
2. Zodra de strategisch gebiedsregisseur is aangesteld zal deze i.s.m. de teams Kernbeheer en Gebiedsregie, Matchingstable en directie de uiteindelijke plaatsing en vormgeving van het team in de organisatie tot stand brengen.

De gebiedswethouder, echt een actieve rol of vooral ceremonieel?

Februari 2024 heeft het college besproken welke rol de gebiedswethouders op zich nemen: een ceremoniële-, een actieve- of een beslissingsbevoegde rol. Het college heeft destijds besloten dat elke wethouder een **actieve** rol pakt als gebiedswethouder. Dat is destijds als volgt gedefinieerd:

- *De actieve gebiedswethouder heeft naast ceremoniële taken ook een actieve rol in het gebied. De activiteiten zijn erop gericht om de samenwerking binnen het gebied te verbeteren en het gebied integraal te benaderen. De partijen in het gebied weten dat er op bestuurlijk niveau een wethouder aan te spreken is op ontwikkelingen die spelen en het sentiment dat er leeft.*
- *Binnen het bestuur wordt de gebiedswethouder gezien als een extra informatielijn vanuit het gebied. De vakinhoudelijk wethouder is nog steeds verantwoordelijk voor de besluitvorming, maar de gebiedswethouder kan wel de scherpe discussie voeren op inhoud vanuit de integrale blik of het draagvlak dat ontbreekt. De gebiedswethouder staat voor verbetering in zijn gebied.*

We constateren dat de wethouders hun rol als gebiedswethouder verschillend invullen en nog niet allemaal volledig als actieve gebiedswethouder zoals hierboven beschreven. Ook dat is een proces van groeien in een nieuwe rol, zoals we ook bij de GR zien. We hebben daarbij enkele aandachtspunten:

De rol van gebiedsregisseur is beter succesvol te maken als er sprake is van een goede samenwerking met een actieve en betrokken gebiedswethouder.

Gebiedsregisseur en gebiedswethouder bepalen samen het beeld van een gebied en hebben overleg over het afwegen van situaties, kansen, dilemma's en risico's en hoe daarmee om te gaan. De gebiedswethouders zorgen ervoor dat zij met enige regelmaat in hun dorpen aanwezig zijn, dat ze globaal bekend zijn in / met de lokale netwerken en dat ze weten wat er speelt, zodat ze beter in staat zijn i.s.m. de GR een integrale afwegingen te maken bij activiteiten, kansen en risico's die hun dorpen raken.

De gebiedsregisseur is de ogen en oren en rechterhand van de gebiedswethouder in het gebied en in de organisatie. De gebiedswethouder "legitimeert" daarmee de aandacht die de gebiedsregisseur vraagt van de organisatie of partners.

Een gebiedsregisseur zal intern vaak aandacht vragen voor zaken die de organisatie (of partner-organisatie) niet automatisch oppakt, die ingewikkeld zijn, of zaken waar de organisatie geen tijd voor denkt te hebben. Dan is steun van de gebiedswethouder zeer gewenst. Dat vereist dus nauw onderling contact tussen beiden. De organisatie moet weten en voelen dat de gebiedsregisseur mede namens de gebiedswethouder aandacht vraagt voor een onderwerp.

Vak gaat voor gebied

Bij situaties in een dorp of gebied is de vakwethouder (portefeuillehouder) altijd leidend. De gebiedswethouder kan aandacht vragen voor specifieke lokale belangen die onvoldoende aandacht (lijken te) krijgen in het reguliere proces en/of in goed overleg een ondersteunende rol spelen naast de vakwethouder.

Om de effectiviteit van de rol van gebiedswethouder te vergroten, wordt de samenwerking tussen gebiedsregisseurs en gebiedswethouders duidelijker geborgd binnen de organisatie. Dit voorkomt dat gebiedsgericht werken afhankelijk is van individuele invulling en zorgt ervoor dat gebiedsgericht werken continue wordt meegenomen in bestuurlijke afwegingen. Door bijvoorbeeld een vaste overlegstructuur tussen gebiedswethouders en GR (en directie), waarin gebiedssignalen en beleidskeuzes worden besproken, komt sneller in beeld hoe de gebiedswethouder kan bijdragen aan het stimuleren van integraliteit binnen de organisatie.

Afspraak:

1. Om de doelstellingen van gebiedsgericht werken te behalen als gemeente, heeft het de voorkeur dat de gebiedswethouders een actieve rol blijven spelen en hun rol op een vergelijkbare manier (gaan) oppakken.

2. Dat vereist wel dat elke wethouder daar tijd voor heeft / maakt en dat de samenwerking tussen gebiedswethouder en GR soms intensiever dan nu wordt georganiseerd. Dit is een groeiproces voor de jaren 2025-2027.

Werkbudget gebiedsregie

Team Gebiedsregie heeft momenteel geen eigen budget. Omdat GR vaak externe (bewoners)overleggen organiseren (zaalhuur, koffie/thee) zijn ze onnodig tijd kwijt met het declareren van dat soort kosten. De GR hebben ook een rol in het helpen oplossen van incidentele, eenvoudige discussies over de inrichting van de openbare ruimte. Het kan helpen als de GR een klein eigen budget hebben, om soms net iets extra's te kunnen doen in de kwaliteit van de openbare ruimte zonder dat zijzelf telkens dat budget moeten vragen bij Kernbeheer. Ook het budget voor de dorpsagenda's is elders in de organisatie belegd. En het is nog niet helemaal duidelijk hoeveel budget nodig is om jaarlijks de dorpsagenda's te kunnen maken.

Afspraak:

Zodra de strategisch gebiedsregisseur is aangesteld, zal diegene:

1. Een werkbudget creëren van € 50.000 per jaar voor Gebiedsregie, mogelijk deels uit bestaande budgetten, t.b.v. bijeenkomsten en kleine incidentele uitgaven in de openbare ruimte.
2. Bezien hoeveel budget nodig is voor de dorpsagenda's en dat budget organiseren en toevoegen aan het budget van Gebiedsregie.

Dorpsvisie en dorpsagenda

Een dorpsvisie voor sturing op ruimtelijke ontwikkelingen

In het coalitie-akkoord staat de ambitie om jaarlijks één dorpsvisie op te leveren. Een visie is een zwaar instrument en met name waardevol om concreet richting te geven aan ruimtelijke gebiedsontwikkelingen. Dorpsvisies worden daarom ingezet als instrument vanuit het in 2024 gestarte programma Versnelling Woningbouw. Begin 2025 zijn de bestuursopdrachten vastgesteld voor het opstellen van een dorpsvisie voor Winkel en Nieuwe Niedorp en voor Hippolytushoef.

Een dorpsagenda om richting te geven aan gebiedsgericht werken

Voor gebiedsgericht werken lijkt een lichtere variant beter bruikbaar: een dorpsagenda. Een dorpsagenda is bedoeld voor de inwoners en beschrijft welke onderwerpen, activiteiten en doelen aandacht krijgen van de lokale gemeenschap en/of van de gemeente (en externe partners). Een dorpsagenda wordt vooral bottom-up gevormd vanuit gesprekken met inwoners en lokale netwerken, waar nodig aangevuld met inbreng van gemeente en partners / instellingen / organisaties / ondernemers.

Hoe gaan we verder met dorpsagenda's

- Kijkend naar de verdeling van de 22 dorpen en verschillende buurtschappen binnen het gebied van Hollands Kroon, lijkt het logisch om uit te gaan van 18 dorpsagenda's voor heel Hollands

Kroon. Er loopt momenteel een pilot voor het maken van twee dorpsagenda, voor Nieuwe Niedorp / Winkel en voor Wieringerwaard / Nieuwesluis.

- Eind 2025, na de evaluatie van de pilot, zullen definitieve afspraken gemaakt worden over vorm, inhoud, proces, budget en frequentie van de dorpsagenda's.
- Met de kennis van nu, lijkt het haalbaar om in 2026 vier dorpsagenda's te maken.

Meetbaarheid en effectiviteit

We hebben er vertrouwen in dat gebiedsgericht werken leidt tot een effectievere besluitvorming en een sterkere samenwerking met inwoners en partners. Daar hebben we de eerste ervaringen mee opgedaan en dat zien we ook bij andere gemeenten die op deze wijze werken. De vraag is, hoe je het effect van gebiedsgericht werken op meer objectieve wijze inzichtelijk kan maken. Op zo'n manier, dat het ook argumentatie geeft voor de investering die de gemeente hierin doet.

Deze opdracht geven we mee aan de nieuw aan te stellen strategisch gebiedsregisseur, om een methodiek te ontwikkelen om structureel inzicht te krijgen in de resultaten van gebiedsgericht werken. De uitkomsten zullen we gebruiken om te rapporteren aan college en raad en om de werkwijze verder te verfijnen.

Ondersteunen en borgen van gebiedsgericht werken

De implementatie van gebiedsgericht werken vraagt om cultuurverandering binnen de organisatie. Dat is een langdurig proces. Er is blijvende aandacht nodig voor het ondersteunen van medewerkers in deze werkwijze en het creëren van een organisatiecultuur waarin maatwerk en gebiedsgericht werken gewoon zijn. Dit vraagt om een actieve inzet op bewustwording en scholing. Door training, kennisdeling en intervisie worden medewerkers ondersteund in het toepassen van gebiedsgericht werken. Daarnaast wordt gekeken naar manieren om successen en goede voorbeelden te delen, zodat de werkwijze zich binnen de organisatie kan ontwikkelen.