

ADVIESRAPPORT

**IN OPDRACHT VAN DE DIENST STEDELIJKE
ONTWIKKELING GEMEENTE DEN HAAG**

COLOFON

Marion Matthijssen | onderzoek & training

Juni 2017

MANAGEMENTSAMENVATTING

In 2015 is het gebiedsgericht werken gestart binnen de gemeente Den Haag. Binnen DSO zijn er vijf gebiedsregisseurs benoemd die de verbinding vormen tussen de DSO, stadsdelen en buitenwereld. Deze gebiedsregisseurs zijn het gezicht van DSO in het stadsdeel en onderhouden een relevant netwerk in het gebied en in de gemeentelijke organisatie. Ze worden hierbij ondersteund door het gebiedsteam. In deze evaluatie is gekeken:

- ❖ of er momenteel de juiste invulling wordt gegeven aan de rol van gebiedsregisseur;
- ❖ wat de toegevoegde waarde is van de gebiedsregisseur;
- ❖ op welke wijze de functie van gebiedsregisseur verder ingebed kan worden in de DSO;
- ❖ hoe gebiedsregisseurs meer een team kunnen worden en als team kunnen opereren.

In de stukken is een aantal verschillende rollen toegedicht aan de gebiedsregisseur. Uit het onderzoek blijkt dat een aantal van deze rollen goed wordt ingevuld. Het gaat dan om de coördinerende rol van voorzitter zijn van het gebiedsteam en aanjager zijn bij het opstellen van de DSO-gebiedsagenda. Sommige rollen vervult de gebiedsregisseur via de stadsdelen. Het gaat dan om de rol van DSO-aanspreekpunt zijn voor de wijk en standpunten en ideeën vanuit de wijk genereren. Andere rollen behoeven extern (in de afstemming met andere diensten) nog aandacht. Het gaat dan om de actieve rol van regisseur waarbij de DSO en andere diensten hun activiteiten afstemmen en de rol van neutrale informatiemakelaar waarbij afdelingen binnen de gemeente van elkaar weten met welke projecten en programma's ze in een gebied bezig zijn. De stimulerende rol ten aanzien van relevante partijen en potentiële investeerders om nieuwe ontwikkelingen mogelijk te maken is nu vooral ondergebracht bij PMDH. De gebiedsregisseurs vervullen hier een doorverwijzende rol.

De toegevoegde waarde van de gebiedsregisseur zit vooral in de verbinding zijn tussen de stadsdelen en de DSO, het werken met gebiedsteams wat zorgt voor een integrale benadering, de DSO-agenda die vertaald kan worden in het uitvoeringsprogramma van het stadsdeel, de burger sneller helpen en een stem geven in het beleidsmatige deel van de DSO, de juiste partijen bij elkaar kunnen brengen bij problemen en de gemeente 'een smoel geven naar buiten toe'.

De functie van gebiedsregisseur kan ingebed worden in DSO door er een aparte stafafdeling van te maken die rechtstreeks onder een directeur valt, bijvoorbeeld onder de directie Bestaande Stad & Wonen. Een andere optie is om de gebiedsregisseurs onder te brengen bij de stafafdeling Programmering, Strategie en Onderzoek. Door er één afdeling van te maken vormen de gebiedsregisseurs dan al meer een team. Verder is het raadzaam om het wekelijks overleg veel intensiever te gebruiken om te komen tot meer uniformiteit, van elkaar leren en casuïstiek in te brengen. Het teamgevoel verder verbeteren kan ook door aan te sluiten bij bijvoorbeeld het overleg stadsdeeldirecteuren, waar overeenkomsten en verschillen tussen stadsdelen aan de orde komen. Het kan ervoor zorgen dat de gebiedsregisseurs meer van elkaar leren en dat er meer 'kruisbestuiving' plaatsvindt.

De evaluatie wijst duidelijk uit dat het gebiedsgericht werken met inzet van de gebiedsregisseurs gecontinueerd moet worden. Maar een verdere optimalisering van het gebiedsgericht werken is hierbij zeker van belang. Daartoe zijn de volgende adviezen uit de evaluatie voortgekomen:

- ❖ Verhelder de rol, taken en de positie van de gebiedsregisseur
Een aantal gebiedsregisseurs combineert hun rol en taken nog met andere projecten en rollen, waardoor eigen werkzaamheden in de knel komen. Daarnaast vullen de gebiedsregisseurs hun rol niet allemaal hetzelfde in, wat aan de ene kant als verrijkend wordt ervaren en aan de andere kant leidt tot onduidelijkheid. Het advies is om de functie van gebiedsregisseur niet te combineren met een andere functie. Hij vervult primair de verbindende rol tussen stad en de stadsdelen en daarnaast binnen het stadhuis, met de andere diensten en eventueel ook buiten de gemeente met partijen zoals bewonersorganisaties. De gebiedsregisseur integreert beleid, programma's en projecten van DSO in het stadsdeel en maakt aan de hand van de DSO-agenda duidelijk waar DSO mee bezig is. Verder is de gebiedsregisseur er voor de bewoners van de wijk. Voor wat betreft het overleg met bestuurders is het advies om niet zozeer aan te schuiven bij wethoudersstaven, maar om de gebiedsregisseurs hierover te informeren.
- ❖ Optimaliseer het gebiedsgericht werken dienstbreed
Binnen DSO is meer aandacht voor gebiedsgericht werken gewenst. Uit de evaluatie blijkt niet iedereen binnen DSO bekend te zijn met de gebiedsregisseurs en wat zij doen. Ook de gebiedsregisseurs moeten zelf binnen DSO duidelijker kenbaar maken waar ze van zijn: beter hun rol pakken en zichzelf vermarkten. Verder is het van belang dat de interne organisatie dusdanig is ingericht dat het relatief eenvoudig is om direct iets voor bewoners te kunnen betekenen.
- ❖ Optimaliseer de verbinding met alle DSO-afdelingen
Niet met alle afdelingen van DSO is de verbinding even goed. Speciale aandacht is gevraagd voor een betere verbinding met de afdelingen Economie, Verkeer, Vergunningen & Toezicht. Het is van belang dat vakafdelingen een goede invulling geven aan gebiedsgericht werken in hun werkplannen.
- ❖ Gemeentebreed gebiedsgericht werken
De wijze waarop er gemeentebreed wordt gewerkt ligt nog lang niet in de lijn van gebiedsgericht werken. Er wordt nog veel sectoraal beleid gemaakt en veel zaken komen projectmatig tot stand. De interactie tussen het beleid, de projecten en het gebied mag gemeentebreed beter georganiseerd worden.
- ❖ Kijk goed naar het benodigd aantal uur per stadsdeel
De gebiedsregisseurs hebben allemaal een halve fte per stadsdeel. Maar de hoeveelheid werk per stadsdeel is verschillend: het is afhankelijk van het gebied, de wijze waarop bewonersorganisaties georganiseerd zijn, de wijze waarop het gebiedsteam functioneert ed. Het advies is om per stadsdeel te kijken hoeveel uur de gebiedsregisseur nodig heeft om zijn rol en taken goed op te pakken.
- ❖ Optimaliseer de werkwijze van de gebiedsregisseurs
De gebiedsregisseurs geven zelf duidelijk aan dat ze meer uit hun wekelijkse overleg kunnen halen, door bijvoorbeeld meer casuïstiek te bespreken, ervaringen uit te wisselen, na te denken over hun eigen PR.

Verder is het richting DSO van belang dat ze meer één gezamenlijke taal spreken, dit uitdragen en weten waar ze van zijn.

❖ Optimaliseer de gebiedsteams

De gebiedsteams zijn belangrijk om het gebiedsgericht werken binnen DSO handen en voeten te geven. Het advies is om een goede agenda op te stellen met relevante onderwerpen voor het gebiedsteam, leden van de gebiedsteams voldoende tijd en capaciteit te geven om deel te nemen aan het gebiedsteam, het gebiedsteam integraal te laten werken aan vraagstukken, een goede vertegenwoordiging vanuit DSO-afdelingen naar het gebiedsteam te sturen, te komen tot een gezamenlijke verantwoordelijkheid doordat de meerwaarde van gebiedsgericht werken duidelijk is en eventueel administratieve ondersteuning aan de gebiedsteams te bieden. Verder is benadrukt dat de gebiedsteams belangrijk zijn in het kader van de nieuwe omgevingswet, dat gebiedsteams gebruikt kunnen worden voor REIS-claims, dat op locatie overleggen belangrijk is en dat de positie en taken van het gebiedsteam verduidelijkt moeten worden.

❖ Optimaliseer de DSO-gebiedsagenda

De DSO-gebiedsagenda wordt vastgesteld voor vier jaar. Verbeterpunten voor de DSO-gebiedsagenda zijn: er meer agenda-settend mee gaan werken (welke opgaven en ontwikkelingen zijn er?), de agenda gebruiken om terug én vooruit te kijken en er eventueel meetpunten in aanbrengen, de agenda jaarlijks updaten en een agenda op wijkniveau maken.

❖ Besteed meer aandacht aan de verbinding met de bewoners, de wijk

Het advies is om verschillende manieren te gaan gebruiken om bewoners te bereiken en om bewoners aan de voorkant meer te betrekken bij plannen voor de wijk. Voorkomen moet worden dat er meerdere bewonersavonden in één wijk per avond plaatsvinden: er moet gezocht worden naar meer integraliteit. Het advies is om onderling good practices uit te wisselen en om op dit punt goed af te stemmen met DPZ.

❖ Zorg voor top-down support vanuit het MT voor gebiedsgericht werken

Het gebiedsgericht werken wordt momenteel onvoldoende uitgedragen door het MT van DSO. Er is behoefte aan top-down support vanuit het MT. Het is wenselijk dat het MT het belang van gebiedsgericht werken uitdraagt en dat deelname aan het gebiedsteam opgenomen staat in de werkplannen van verschillende afdelingen. De gebiedsregisseurs moeten goed geïnformeerd worden door het MT over relevante zaken die spelen in de gebieden.

❖ Verbeter de interne en externe zichtbaarheid van gebiedsregisseurs en gebiedsgericht werken

De zichtbaarheid richting verschillende afdelingsmanagers DSO, andere DSO-medewerkers, andere diensten, het bestuur en het gebied (corporaties en ontwikkelaars etc.) moet verbeterd worden. De gebiedsregisseurs moeten meer aandacht daaraan besteden.

❖ Besteed meer aandacht aan interne communicatie over gebiedsgericht werken

Gebiedsregisseurs worden regelmatig vergeten of laat geïnformeerd door de vakafdelingen. Afdelingsmanagers moeten hun mensen wijzen op het belang van (informerende van) de gebiedsregisseur.

Verder moeten nieuwe medewerkers en tijdelijke krachten ook over het gebiedsgericht werken en de gebiedsregisseur geïnformeerd worden. Ook hier ligt een taak voor de afdelingsmanagers weggelegd.

❖ Maak een aparte stafafdeling van de gebiedsregisseurs

Het is van belang dat de gebiedsregisseurs gaan landen in de organisatie. Het advies is om er een aparte stafafdeling van te maken die valt onder de Directie Bestaande Stad & Wonen. Het voordeel van deze directie is dat ze dan gemakkelijk kunnen opschalen en dat ze daardoor meer slagkracht hebben als gebiedsregisseur en dat deze directie een frontoffice-functie heeft.

❖ Optimaliseer de samenwerking met andere diensten

Het belang van samenwerking is aangeven vanuit BSD, OCW en DPZ. Verder hoopt de directeur Stadsdelen dat DSO een voorbeeldfunctie richting andere diensten vervult als het gaat om gebiedsgericht werken.

INHOUDSOPGAVE

MANAGEMENTSAMENVATTING	3
1. INLEIDING	8
1.1 OPDRACHT	8
1.2 ONDERZOEKSOPZET	8
1.3 LEESWIJZER	9
2. ONDERZOEKSRESULTATEN	10
2.1 INLEIDING	10
2.2 GEBIEDSGERICHT WERKEN	10
2.3 AANLOOP NAAR FUNCTIE VAN GEBIEDSREGISSEUR	11
2.4 ROLLEN VAN DE GEBIEDSREGISSEUR	11
2.5 BENOEMDE TAKEN/ONDERDELEN GEBIEDSREGISSEUR	13
2.6 RICHTEN OP JUISTE ELEMENTEN	16
2.7 TOEGEVOEGDE WAARDE GEBIEDSREGISSEUR	17
2.8 RELATIE ANDERE DIENSTEN MET GEBIEDSGERICHT WERKEN	19
2.9 RESULTATEN GEBIEDSGERICHT WERKEN	21
2.10 INBEDDING IN ORGANISATIE	22
2.11 GEBIEDSREGISSEURS IN EEN TEAM	24
3. CONCLUSIES	25
4. ADVIES	29
BIJLAGE	38
LIJST MET GEINTERVIEWDEN	38

1. INLEIDING

1.1 Opdracht

In 2015 is het gebiedsgericht werken gestart binnen de gemeente Den Haag. Met deze werkwijze wil de gemeente de kwaliteit van het werk verbeteren middels een open en vraaggerichte benadering dichtbij de burgers en de samenwerking verbeteren tussen gemeentelijke diensten en met partnerorganisaties. Een sleutelrol bij het gebiedsgericht werken is weggelegd voor de gebiedsregisseur DSO. Binnen DSO zijn er vijf gebiedsregisseurs benoemd die de verbinding tussen de dienst, de stadsdelen en buitenwereld zijn. De gebiedsregisseurs zijn het gezicht van DSO in het stadsdeel en onderhouden een relevant netwerk in het gebied én in de gemeentelijke organisatie. De gebiedsregisseur wordt hierbij ondersteund door het gebiedsteam.

In de stukken staat beschreven dat de gebiedsregisseur “Het beleid, de programma’s en projecten van DSO in het stadsdeel integreert en hiervoor een gebiedsagenda opstelt. Daarnaast is de regisseur DSO hét aanspreekpunt van DSO op het stadsdeel voor de andere diensten, en heeft een rol naar buiten om kennis en ideeën uit de stad op te halen en initiatieven te faciliteren.” Tot nu toe is er voor de rol van gebiedsregisseur heeft DSO formatie vrijgemaakt om ‘op proef’ invulling te geven aan deze rol. Inmiddels is de wens om over te gaan tot definitieve inbedding in de organisatie. Maar voor deze definitieve inbedding heeft het DT opdracht gegeven om de functie van ‘gebiedsregisseur’ te evalueren. In deze evaluatie wordt ingezoomd op:

- óf de invulling die nu wordt gegeven aan de rol van gebiedsregisseur wel de juiste invulling is;
- de toegevoegde waarde van de gebiedsregisseur;
- de wijze waarop de functie van gebiedsregisseur verder ingebed kan worden in de organisatie;
- de wijze waarop de gebiedsregisseurs meer een team kunnen worden en als team kunnen opereren.

1.2 Onderzoekopzet

Aan de hand van bovenstaande evaluatiepunten zijn de volgende onderzoeksvragen opgesteld:

1. Wordt er momenteel de juiste invulling gegeven aan de rol van gebiedsregisseur?
2. Wat is de toegevoegde waarde van de gebiedsregisseur?
3. Op welke wijze kan de functie van gebiedsregisseur verder worden ingebed in DSO?
4. Hoe kunnen gebiedsregisseurs meer een team worden en als team opereren?

Het DT wil graag een antwoord op deze vragen en op basis daarvan een advies ontvangen. Om te komen tot een goed advies zijn er in de periode 31 maart – 23 mei 2017 13 medewerkers van de gemeente Den Haag één-op-één geïnterviewd over het gebiedsgericht werken aan de hand van de gebiedsregisseur. In de opzet is er door het DT voor gekozen om medewerkers vanuit verschillende functiegroepen in het onderzoek te betrekken, zodat er vanuit verschillende invalshoeken gekeken wordt naar het gebiedsgericht werken door middel van de gebiedsregisseurs.

De verdeling naar functiegroep ziet er als volgt uit:

- 5 Gebiedsregisseurs DSO
- 3 Afdelingshoofden DSO (Verkeer, PMDH, Wonen)
- 2 Stadsdeeldirecteuren (Loosduinen en Leidschenveen-Ypenburg)
- Directeur Stadsdelen en Wijken
- Coordinator Gebiedsgericht Werken Bestuursdienst
- Projectmanager, coördinator gebiedsgericht werken OCW

Daarnaast is er na afronding van de 13 interviews een focusgroepgesprek georganiseerd. Het doel van dit focusgroepgesprek is tweeledig:

- presenteren van de eerste resultaten en resterende vragen aan de orde stellen;
- op zoek naar gaan naar de juiste handvatten om tot een advies te komen in interactie met mensen vanuit verschillende functiegroepen.

Aan deze focusgroep hebben mensen vanuit de volgende functiegroepen deelgenomen:

- 4 Gebiedsregisseurs DSO
- 1 Stadsdeeldirecteur (Scheveningen)
- 1 beleidsadviseur Wonen
- 1 strategisch adviseur Communicatie

1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 (Onderzoeksresultaten) staan de resultaten uit de 13 individuele interviews beschreven. Deze resultaten zijn verder verdiept tijdens een focusgroep met zeven deelnemers vanuit vier verschillende functiegroepen. De resultaten uit de focusgroep zijn gebruikt om de conclusies en het advies te schrijven. De conclusies staan beschreven in hoofdstuk 3 en het advies staat beschreven in hoofdstuk 4.

2. ONDERZOEKSRÉSULTATEN

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten gepresenteerd die zijn opgehaald tijdens 13 individuele interviews met medewerkers van de Gemeente Den Haag die vanuit verschillende invalshoeken zicht hebben op het gebiedsgericht werken en de gebiedsregisseurs. In de beschrijving wordt zonedig onderscheid gemaakt naar de functies van de respondenten. In dit hoofdstuk wordt achtereenvolgens ingegaan op gebiedsgericht werken, de rol van de gebiedsregisseur, de taken van de gebiedsregisseur, de toegevoegde waarde van de gebiedsregisseur, de relatie van andere diensten met gebiedsgericht werken, de resultaten van gebiedsgericht werken en de wijze waarop de gebiedsregisseur ingebed kan worden in de organisatie van DSO.

2.2 Gebiedsgericht werken

Voor gebiedsgericht werken bestaat geen eenduidige definitie. Tijdens het onderzoek zijn er over gebiedsgericht werken wisselende opmerkingen gemaakt. In één van de interviews met een gebiedsregisseur is aangegeven dat er veel interpretaties zijn als het gaat om gebiedsgericht werken. En dat er daarom *'nog een wereld te winnen is'*. Ook het startpunt van gebiedsgericht werken is wisselend: de een vindt dat het vanuit de wijken geïnitieerd moet worden, de ander is van mening dat het juist vanuit de stad naar de wijken toe moet gebeuren. Een manager vanuit DSO vindt dat gebiedsgericht werken vanuit de gebieden moet gebeuren en dat de stadsdelen in 'the lead' zouden moeten zijn, omdat die beter weten wat er in een gebied gebeurt. Daarnaast oppert deze manager dat er tegelijkertijd een gemeentebreed systeem ontwikkeld moet worden waarin iedereen zijn plannen en voornemens vermeld, waardoor duidelijk is wat er allemaal speelt. Vanuit DPZ wordt aangegeven dat gebiedsgericht werken juist vanuit de stad naar de wijken toe werken is. Het is beleid maken met een visie op en kennis van wat er in de wijk speelt: maatwerkuitvoering van beleidskaders. Dat gaat over mensen, het gebied en de problemen die er spelen.

Gebiedsregisseurs geven verschillende zaken aan bij gebiedsgericht werken:

- ❖ weten wat er speelt in een gebied en samenwerken;
- ❖ integraal nadenken over vraagstukken, waartoe de gebiedsteams in het leven zijn geroepen;
- ❖ gebruik maken van de kracht van de samenleving;
- ❖ de specifieke behoefte en de energie in het gebied verder helpen;
- ❖ kijken naar de effecten voor een bepaald gebied en niet alleen vanuit beleid denken;
- ❖ de burger als uitgangspunt nemen: dat is degene waarvoor je werkt;
- ❖ het kleiner maken van de kloof tussen burger, gemeente en politiek;

- ❖ jezelf aanpassen aan de persoonskenmerken van de wijk, aangezien elk wijk anders is en andere bewoners kent: *'Begrijp het DNA van het gebied waar je voor werkt'*;
- ❖ het realiseren van DSO-projecten met bewoners: ze meenemen in trajecten (zoals verkeer en bouw) en daarover met ze communiceren.

DPZ heeft met meerdere partijen te maken die gebiedsgericht werken. Niet alleen DSO, maar ook DSB, BSD (Veiligheid) en OCW. Maar door mensen van DPZ wordt opgemerkt dat het model van DSO de stadsdelen erg aanspreekt: het is mogelijk om een vraagstuk weg te leggen bij DSO en die verwijzen vervolgens door naar de juiste afdeling en/of persoon. Ook vanuit de gebiedsregisseurs wordt aangegeven dat het wenselijk is wanneer elke dienst iemand heeft die het overzicht heeft en de verbinding maakt tussen het stadsdeel en het stadhuis en vice versa.

2.3 Aanloop naar functie van gebiedsregisseur

In de gesprekken is gevraagd naar de aanleiding om gebiedsregisseurs in het leven te roepen. Aangegeven is dat een aanleiding is dat DSO veel projecten uitvoert in de stadsdelen, maar dat voorheen los van de stadsdelen deed (voordat de gebiedsregisseur er was). Weliswaar waren er gebiedsmanagers, maar die hadden een andere rol en waren vooral van de grote projecten en werkten niet altijd met de stadsdelen samen. Verder kwam het ook wel voor dat het beleid van verschillende afdelingen van DSO elkaar tegenwerkte. Daarom ontstond de behoefte om het beleid van DSO veel meer te bundelen, integraler te kijken om meer met één mond naar de wijk te kunnen praten.

2.4 Rol van de gebiedsregisseur

Een van de vragen in deze evaluatie is of er momenteel de juiste invulling wordt gegeven aan de rol van gebiedsregisseur. Er is daarom tijdens de interviews gesproken over de rol die de gebiedsregisseur zou moeten vervullen en óf ze daar daadwerkelijk invulling aan geven.

Associaties die genoemd zijn:

VERBINDEN
VERBINDINGSOFFICIER
MAKELAAR
AGENDEREND
COORDINEREND
TROUBLESHOOTER
SPIN IN HET WEB

'Als je het doortrekt naar voetballen, dat je dan een beetje de nummer 10 bent..'

Onduidelijkheid over rol

'We hebben in het begin ook geworsteld met die rol, waar zijn we nou van?'

Uit een aantal gesprekken blijkt duidelijk dat er onduidelijkheid is over wat precies de rol van de gebiedsregisseur is. Uit de gesprekken komt naar voren dat daaraan een aantal oorzaken ten grondslag ligt.

- ❖ De rol van gebiedsregisseur is aan de voorkant nooit scherp geformuleerd, wat ervoor heeft gezorgd dat daar een bepaalde vrijblijvendheid uit naar voren komt.
- ❖ De rolverdeling tussen DPZ en het Stadhuis is nooit helemaal duidelijk neergezet. Daardoor is het regelmatig onduidelijk wanneer DPZ of het Stadhuis aan zet is.
- ❖ De gebiedsregisseurs hebben een verschillende achtergrond, wat zorgt voor een verschillende invulling. Overigens is het goed om hierbij op te merken dat de gebiedsregisseurs daar zelf een positieve draai aan geven. Voor henzelf is er daardoor een breed beeld ontstaan van wat de gebiedsregisseur zou moeten zijn. En doordat de focus van de gebiedsregisseurs anders is, kan er goed worden uitgewisseld.

Het feit dat ze niet allemaal onder één bepaalde afdeling vallen en één leidinggevende hebben, helpt niet om de rol eenduidig en scherp te krijgen. Wat in ieder geval duidelijk in de gesprekken naar voren komt is dat gebiedsregisseurs een uitstekend netwerk moeten hebben binnen DSO, zodat ze precies weten waar ze moeten zijn. De vakafdelingen moeten de problemen oplossen, maar de gebiedsregisseur moet in de gaten houden of het probleem wordt opgepakt.

Verbinder tussen stad en stadhuis

De meest gehoorde associatie bij de rol van gebiedsregisseur is 'verbinden' of iets in die richting, zoals 'verbindingsofficier' of 'makelaar'. Het gaat dan om de verbinding van DSO met de stadsdelen, de wijken en bewoners. De gebiedsregisseur is voor de stadsdelen een aanspreekpunt voor vragen richting DSO-beleid. Binnen DSO kan de gebiedsregisseur kijken welke plannen en beleidslijnen er zijn en op welke manier er aan de slag wordt gegaan (aan de hand van de DSO-gebiedsagenda). En in het stadsdeel kan de gebiedsregisseur kijken wat er speelt, tegen welke problemen partners aanlopen (zowel intern als extern) en dan de makelaarsfunctie vervullen: problemen signaleren en zoeken naar passende oplossingen vanuit DSO. Gebiedsregisseurs moeten het vermogen hebben om abstract te kunnen denken: wat gebeurt er in het stadsdeel en hoe vertaal ik dat naar mijn dienst toe? Verder is hierover nog opgemerkt dat de verbinding goed geborgd moet zijn om *'de onderstroom te proeven en situationele kleuring te geven'*. Overigens merkt een van de gebiedsregisseurs hierbij wel op dat er nog een slag te te slaan is in het meenemen van de bevolking in de plannen van DSO en die toegankelijk maken: *'daar zijn we nog lang niet'*. Bewoners waarderen wel dat ze worden meegenomen in het proces, maar geven ook aan dat de communicatie tussen de bewoners en DSO nog veel beter kan.

Verbindingsofficier tussen DSO en andere diensten?

Over hoe ver het verbinden gaat, wordt wisselend gedacht. Niet iedereen benoemt namelijk direct dat het ook gaat om de verbinding tussen DSO en de andere diensten. Vanuit de gebiedsregisseurs wordt bij 'verbinden' wel benoemd: het zijn van verbindingsofficier tussen DSO met andere diensten, zoals DPZ, DSB,

OCW, SZW en BSD. Ook vanuit één van de afdelingshoofden DSO is aangegeven dat het gaat om weten wat er in andere diensten speelt. *'DSO doet vooral commercieel fysieke dingen en niet scholen, sportvelden en cultuurvoorzieningen. De wijk interesseert het niet dat je alleen over kantoren en wegen gaat. Juist die integratieslag (DPZ-invalshoek) daar moet de gebiedsregisseur een rol in spelen'.*

Vanuit Veiligheid is aangegeven dat het complete overzicht hebben van een gebied waarschijnlijk meer tot de rol van de stadsdelen behoort. Vanuit de deconcentratie van de stad zijn er veel onderwerpen bij de stadsdelen belegd. Stadsdelen moeten met de wijkmanagers weten wat er gaande is binnen een stadsdeel.

2.5 Benoemde taken/onderdelen gebiedsregisseur

Om uiteindelijk de rol van de gebiedsregisseur helemaal scherp te krijgen, is in de evaluatie gevraagd naar de taken/onderdelen die in de stukken zijn toegedicht aan de gebiedsregisseur. Toen in 2015 de gebiedsregisseur is geïntroduceerd, is dat namelijk als volgt omschreven:

'De gebiedsregisseur integreert het beleid, de programma's en projecten van DSO in het stadsdeel en stelt hiervoor een gebiedsagenda op. Daarnaast is de regisseur DSO hét aanspreekpunt van DSO op het stadsdeel voor de andere diensten en heeft een rol naar buiten om kennis en ideeën uit de stad op te halen en initiatieven te faciliteren.' Daarnaast is onderliggende stukken nog een tweetal andere taken/onderdelen naar voren gekomen, namelijk *'het bevorderen van de samenhang in alle gemeentelijke plannen, projecten en maatregelen die een wijk raken'* en *'namens DSO oog en oor in de wijk zijn'*.

Beleid, programma's en projecten van DSO in het stadsdeel integreren

De gebiedsregisseurs geven dit onderdeel allemaal vorm, alhoewel de een er duidelijk verder in is dan de ander. Dat wordt ook door afdelingsmanagers van DSO zo ervaren. De stadsdeeldirecteuren geven aan dat de gebiedsregisseurs het op dit onderdeel goed doen. Eén van de gebiedsregisseurs merkt op dat het nog 'work in progress' is. Eén andere gebiedsregisseur zegt dat het integreren van beleid, projecten ook regelmatig gebeurt vanuit beleidsmedewerkers zelf, afhankelijk van de contacten die zij hebben binnen het stadsdeel. Het integreren van beleid, programma's en projecten gebeurt bijvoorbeeld door programma's en beleidsambities van DSO te vertalen naar uitvoeringsprogramma's van DPZ en door zaken van DPZ in de eigen uitvoeringsprogramma's te laten landen. Om dit voor elkaar te krijgen zijn de gebiedsteams nodig waar mensen van de vakafdelingen DSO en van het stadsdeel bij zitten. Sommige gebiedsteams worden benoemd als Plus Team, wat wil zeggen dat er naast vakspecialisten van DSO ook verschillende mensen vanuit DPZ aan deelnemen, zoals de stadsdeeldirecteur, de teammanager en de wijkmanager.

Een gebiedsagenda opstellen

De gebiedsagenda is opgesteld voor elk stadsdeel voor een periode van 4 jaar. Er is nog geen systematiek afgesproken om het te actualiseren, er lijkt ook geen tijd voor te zijn. Duidelijk is dat de gebiedsregisseurs verschillend met de gebiedsagenda omgaan. De ene gebiedsregisseur maakt op basis van deze gebiedsagenda een jaaragenda en de ander heeft de gebiedsagenda gebruikt om inzicht te krijgen in een

gebied. Verder halen gebiedsregisseurs er jaarlijks een projectenkaart uit, wat inzicht geeft in de projecten die in een bepaald jaar in een gebied lopen.

Naast de gebiedsagenda is er ook nog de REIS (Ruimtelijke Economische Investerings Strategie) waarin projecten ingediend kunnen worden. Eén van de gebiedsregisseurs bespreekt dit in het gebiedsteam om te kijken welke interessante projecten er zijn. Daarnaast hebben stadsdelen zelf ook nog wijkplannen, waarin staat wat er van DSO verwacht wordt in het stadsdeel.

Commentaar vanuit gebiedsregisseurs op de gebiedsagenda is nog dat het een 'dik fysiek boekwerk' is, dat het geen stuk is waar je op kunt sturen en dat er ook geen meetpunten in staan. Het is nu vooral een beschrijvend stuk. Het zou eigenlijk een stuk moeten zijn dat jaarlijks wordt geactualiseerd en waarin meetpunten staan opgenomen. De afdelingsmanagers van DSO zijn niet positief over de gebiedsagenda. Zij zien het als *'een nietje door alle individuele plannen van de verschillende afdelingen'* en *'een oeverloze bijbel, werd erg veel tijd in gestopt'*. Opgemerkt wordt dat het zou moeten gaan om de speerpunten van DSO voor het komend jaar, dat het aan de voorkant gekoppeld zou moeten worden aan de REIS of dat er een nieuw verplichtend systeem zou moeten zijn (zoals 'Mijn Haagse Werkzaamheden') waarin alle werkzaamheden van verschillende afdelingen worden opgenomen. Daarmee zou de gebiedsagenda zoals die er nu ligt overbodig worden. Vanuit de stadsdelen wordt aangegeven dat ze zelf een wijkprogramma/wijkagenda hebben die ze samen met de beleidsdiensten maken. Ze noemen het meer een manier van werken, dan een 'geweldig programma'. Maar de verwachting is wel dat de diensten er in de toekomst nog steviger in komen. De gebiedsregisseur zet dit binnen DSO uit, waarmee de DSO de kans krijgt om iets binnen het stadsdeel gerealiseerd te krijgen. Aangegeven wordt dat een deel van de gebiedsagenda van DSO terugkomt in de wijkprogramma's.

Hét aanspreekpunt van DSO op het stadsdeel zijn voor andere diensten

Alle gebiedsregisseurs zijn aanspreekpunt op het stadsdeel voor DSO en soms ook voor andere diensten. Vanuit Veiligheid wordt aangegeven dat DSO in sommige stadsdelen veel beter op het netvlies staat van de accounthouders Veiligheid dan in andere stadsdelen. In een aantal stadsdelen kennen de accounthouders Veiligheid en de gebiedsregisseur elkaar nog niet. Vanuit DPZ wordt in dit verband aangegeven dat de raakvlakken tussen DSO en Veiligheid veelal beperkt zijn. Verder zijn de andere diensten nog niet zo goed vertegenwoordigd op het stadsdeel zoals DSO dat is. Zo is OCW op een andere manier bezig met gebiedsgericht werken. En SZW is nog niet echt bezig met gebiedsgericht werken. DSB heeft sinds kort twee accounthouders die gebiedsgericht werken. De stadsdelen zien zelf een mooie driehoek in DSB, DSO en DPZ. Verder geven de stadsdelen aan dat er ook bilaterale contacten tussen diensten en medewerkers zijn en dat niet alles via de gebiedsregisseur gaat.

Kennis en ideeën uit de stad ophalen en initiatieven faciliteren

De gebiedsregisseurs gaan verschillend om met dit onderdeel en dit lijkt voor verbetering vatbaar. Vaak is het DPZ die bewonersavonden organiseert en waar DSO dan bij aansluit. Eén van de gebiedsregisseurs benoemt expliciet dit als taak van DPZ te zien. De opkomst bij dergelijke bijeenkomsten zijn veelal de oudere, hoger

opgeleiden óf de ervaring is dat een select gezelschap aan het woord komt. Hiermee lijken bewonersavonden of informatiebijeenkomsten niet altijd het geschikte middel om alle groepen bewoners te bereiken. Een suggestie van een van de gebiedsregisseurs is om na te denken over andere manieren om verschillende doelgroepen bewoners (zoals jongeren, bewoners met een andere culturele achtergrond) te bereiken: bijvoorbeeld via een app of via huiskamergesprekken met lastig bereikbare doelgroepen. In een van de stadsdelen (LEYP) wordt een dergelijke ‘bewonersapp’ al gebruikt, maar hier wordt opgemerkt dat deze app nog wel voor verbetering vatbaar is.

Een andere gebiedsregisseur geeft aan het belangrijk te vinden om intensief contact te onderhouden met WJP-ers (Welzijn, Jeugd en Participatiemedewerkers) die de directe aanspreekpunten in de wijk zijn en DPZ naar de bewoners vertegenwoordigen. Een andere gebiedsregisseur ziet het belang hiervan ook duidelijk in, maar geeft aan er geen tijd voor te hebben om deze contacten aan te halen. Daarnaast is vanuit de gebiedsregisseurs aangegeven dat de ervaring die is opgedaan met het aanspreken van ‘Haagse Kracht’ (om de agenda ‘Ruimte voor de Stad’ vorm te geven samen met bewoners) best een moeizaam proces is geweest. Ook door de afdelingshoofden DSO wordt het signaal afgegeven dat dit punt verbetering behoeft. De gebiedsregisseurs lijken niet zichtbaar of bekend genoeg te zijn in de wijk, omdat er nog veel signalen vanuit de wijken bij PMDH binnenkomen. Verder is de vraag of ze op dit onderdeel de stadsdeeldirecteur niet voor de voeten lopen. Ook komt niet alles vanuit de wijk terug via de gebiedsregisseur: bijvoorbeeld op het terrein van Verkeer & Vervoer komt de informatie uit de wijk terug via de gebiedsplanologen en niet via de gebiedsregisseur.

Vanuit de stadsdelen worden hierover wisselende dingen gezegd. Bij een van de stadsdelen komen initiatieven zowel bij DPZ als bij de gebiedsregisseur binnen. Een ander stadsdeel geeft aan dat zij meer in de haarvaten van de wijk zitten, waardoor de gebiedsregisseur wel de oren en ogen van de DSO is, maar niet van het stadsdeel. Verder wordt vanuit de stadsdelen aangegeven dat verdere samenwerking op dit onderdeel tussen DPZ en DSO wenselijk is. De gebiedsregisseur is er vooral voor om de mensen van DPZ goed door te verwijzen naar DSO, bijvoorbeeld wanneer bewoners met grotere initiatieven komen. En om medewerkers vanuit DSO goed door te verwijzen naar de juiste persoon binnen het stadsdeel. Dat ziet er dan als volgt uit:



Bevorderen van de samenhang in alle gemeentelijke plannen, projecten en maatregelen die een wijk raken

De gebiedsregisseurs geven aan dat ze de samenhang tussen gemeentelijke plannen, projecten en maatregelen proberen te bevorderen. Bijvoorbeeld gesprekken faciliteren tussen OCW en Stedenbouw over de nieuwbouw van scholen. Of het schrijven van een integrale wijkvisie waar mensen vanuit andere diensten bij worden betrokken. Wel wordt de hoop uitgesproken dat andere diensten ook meer over de brug komen met gebiedsregisseurs en een gebiedsagenda van hun dienst waarin staat wat ze beogen in de wijken (zoals

de DSO-gebiedsagenda). *'We hoeven niet altijd het knapste jongetje van de klas te zijn'*. Verder geeft een van de gebiedsregisseurs aan dat het voor het ene stadsdeel gemakkelijker is om een integraal beeld te krijgen dan voor het andere stadsdeel. Dat heeft te maken met de hoeveelheid projecten en de daaraan gekoppelde projectmanagers binnen een stadsdeel. Eén van de afdelingsmanagers geeft aan dat deze taak inderdaad goed past bij de gebiedsregisseur, maar heeft er geen zicht op of het gebeurt. Vanuit de stadsdelen wordt aangegeven dat het bevorderen van de samenhang tussen plannen en projecten in de wijk vaak gebeurt in de gebiedsteams: dit is een centraal punt waar de verbinding wordt gemaakt, binnen de dienst zelf en met het stadsdeel. De gebiedsregisseur doet dit vooral voor de plannen en projecten van DSO.

Oog en oor in de wijk zijn namens DSO

Veelal vinden gebiedsregisseurs zichzelf oog en oor in de wijk samen met collega's van andere vakafdelingen en met DPZ. *'Niet elke bewoner of ondernemer kent mij natuurlijk, met elkaar weet je veel. Ik ben één van de oren en ogen in de wijk.'* Het aanwezig zijn op het stadsdeelnkantoor helpt daarbij. Maar niet elke gebiedsregisseur is evenveel aanwezig in het stadsdeel, vanwege tijdgebrek of omdat er geen ruimte is om op het stadsdeel te werken. Vanuit één afdelingsmanager DSO wordt aangegeven dat de gebiedsregisseur 'oog en oor in de wijk' zou moeten zijn samen met DPZ en OCW, maar dat ze het niet allemaal zijn. Vanuit de stadsdelen wordt aangegeven dat het stadsdeel meer 'in de haarvaten van de wijk' zit en die geven de informatie vervolgens door aan de gebiedsregisseur. Het stadsdeel is de eerste plek waar bewoners zelf met initiatieven komen. Daar heeft DPZ ook budget voor (wijkinitiatieven). Wanneer het gaat om grotere initiatieven of projecten, dan kan DPZ naar de gebiedsregisseur doorverwijzen, omdat het voor stadsdeelmensen niet altijd overzichtelijk is bij wie ze moet zijn, zeker niet bij nieuwe ontwikkelingen.

2.6 Richten op juiste elementen

Het merendeel van de gebiedsregisseurs heeft het gevoel zich op de juiste elementen te richten. Toch is er een aantal opmerkingen over gemaakt die hier van belang zijn:

- ❖ Eén van de gebiedsregisseurs geeft aan graag wat meer agenda-settend te willen werken. Dus gaan nadenken over wat belangrijk is, welke doelen je voor ogen hebt, wat je in gang wilt zetten. *'Ik heb nu het gevoel van 'ik doe van alles, maar het is allemaal heel klein en verspreid'. Als je nu terugkijkt naar een jaar, dan is het toch zoeken wat je gedaan hebt.'*
- ❖ In het collegeprogramma is opgenomen dat bewoners meer betrokken zouden worden bij beleidsvorming. Daar mag meer aandacht voor zijn. Veelal worden bewoners nu in een vrij laat stadium pas betrokken, waardoor het veel lastiger is om nog iets met de input van bewoners te doen. Aangegeven wordt dat er wel *'een heel circus is opgetuigd om die participatie erbij te betrekken'*. De gebiedsregisseur zou een goede rol kunnen spelen in het betrekken van bewoners bij beleidsvorming.
- ❖ Sommige gebiedsregisseurs hebben een wat ruimere taakopvatting dan anderen en zouden graag meer inhoudelijk willen meedenken in projecten, zoals het project 'Ruimte voor de Stad'. Zaken worden niet

altijd gebiedsgericht aangevlogen waardoor afdelingen het werk vanuit hun eigen 'toko' doen. Het gaat om het overtuigen van stakeholders van het feit dat de gebiedsregisseur meerwaarde heeft voor het project.

2.7 Toegevoegde waarde gebiedsregisseur

In deze evaluatie is op zoek gegaan naar wat de toegevoegde waarde van de gebiedsregisseur is. Uit de evaluatie blijkt duidelijk de toegevoegde waarde van de gebiedsregisseur. Over de toegevoegde waarde van de gebiedsregisseurs wordt vanuit verschillende invalshoeken verschillend gedacht.

Vanuit de gebiedsregisseurs gezien

SNEL EN ADEQUAAT HELPEN VAN DE BURGER
 INTEGRALE BENADERING VAN PROJECTEN, A.H.V. GEBIEDSTEAMS
 BURGER STEM GEVEN IN BELEIDSMATIGE DEEL DSO
 INPUT UIT DE WIJK HALEN VOOR BELEID EN PROJECTEN
 JUISTE PARTIJEN BIJ ELKAAR BRENGEN BIJ PROBLEMEN
 MAKELAAR ZIJN BINNEN DSO: WETEN WIE WAT DOET

De gebiedsregisseurs weten zelf heel goed waar hun meerwaarde zit. Er zijn verschillende zaken benoemd.

- ❖ Snel en adequaat helpen van de burger, met een beperkt aantal schakels. Het is lastig om de weg te vinden binnen de gemeente, zowel voor burgers als voor medewerkers. Bijvoorbeeld vragen via 14070 komen nu regelmatig bij de gebiedsregisseur terecht en die kan de vragen dan zelf beantwoorden of weer doorzetten naar de juiste collega. *'Als je mensen niet in maximaal drie klikken kunt bedienen, doe je het niet goed'*.
- ❖ Een betere en optimalere afstemming tussen DSO en de stadsdelen zorgt voor een snellere en adequatere overdracht van informatie naar mensen die daar behoefte aan hebben.
- ❖ Een integrale benadering van projecten door de gebiedsregisseur en het voeren van praktische discussies binnen de gebiedsteams die verschillende beleidsterreinen bestrijken.
- ❖ De gebiedsregisseur kan focus en prioriteit geven aan onderwerpen die leven bij de burger in het stadsdeel en dit agenderen. De gebiedsregisseur kan helpen om de kloof tussen burger, gemeente en politiek te verkleinen. Het kan de bewoners een stem geven in het beleidsmatige deel van DSO, want DSO is nogal van de grote lijnen en grote opgaven, waardoor het belang van het gebied en de wensen van de bewoners op de achtergrond kunnen komen.
- ❖ De gebiedsregisseur kan de ogen en oren van de wijk zijn, input verzamelen vanuit de wijk waardoor de gemeente weet wat er speelt, er bepaalde zaken op de agenda komen en het beleid beïnvloed kan worden.

- ❖ Verder kan de gebiedsregisseur het interne proces managen als het gaat om het gebiedsgericht werken binnen de dienst. En de juiste partijen bij elkaar brengen als er een probleem is welke om een oplossing vraagt.

Vanuit andere diensten (OCW en BSD) gezien

Door zowel OCW als BSD is aangegeven dat de gebiedsregisseurs toegang geven tot de rest van DSO en een aanspreekpunt zijn binnen DSO, wat drempelverlagend werkt. Het is fijn om één aanspreekpunt te hebben geeft OCW aan. De accounthouders Veiligheid weten de gebiedsregisseurs te vinden, maar het is onduidelijk of dat ook geldt voor andere medewerkers van de Bestuursdienst.

Vanuit managers DSO

VERBINDINGSOFFICIER ZIJN
DE GEMEENTE 'EEN SMOEL NAAR BUITEN TOE' GEVEN

Niet alle managers DSO zien de toegevoegde waarde van de gebiedsregisseur. Opgemerkt wordt dat er niets misgaat wanneer de functie morgen wordt opgeheven. Mensen weten het Stadhuis namelijk toch wel te vinden. Een andere manager ziet de toegevoegde waarde wel bij bouwprojecten, maar bijvoorbeeld niet bij evenementen of verkeers- en vervoerskwesaties. Economie heeft eigen accounthouders die ook gebiedsgericht werken en Verkeer & Vervoer kent wegbeheerders die de ogen en oren van de wijk zijn. Verder wordt aangegeven dat de gebiedsregisseur vooral een verbindingsofficier moet zijn: iemand die nergens eigenaar van is en niet teveel op de inhoud zit, maar zaken slim verbindt en mensen met elkaar in contact brengt. Gebiedsregisseurs zijn volgens deze manager wel nodig om invulling te geven aan gebiedsgericht werken en om de gemeente 'een smoel te geven naar buiten toe'.

Vanuit de stadsdelen gezien

OVERGANG/VERBINDING TUSSEN SYSTEEMWERELD EN LEEFWERELD
SAMENWERKING VAN STADSDELEN MET VAKDIENSTEN
WERKEN MET GEBIEDSTEAMS WAT ZORGT VOOR INTEGRALE BENADERING
GEBIEDSREGISSEUR HEEFT DSO-AGENDA DIE BESTUURLIJK IS INGEKLEURD

De toegevoegde waarde van de gebiedsregisseur is voor de stadsdelen heel duidelijk.

- ❖ Er wordt aangegeven dat de gebiedsregisseur een belangrijke brugfunctie vervult van de DSO naar het stadsdeel én andersom. *'De snelle ingang binnen de dienst en snelle meters kunnen maken voor bewoners aan de andere kant'. 'Ik denk dat we het beste tot beleid of projectmatige uitvoering komen als we de wereld van het Stadhuis en de wereld van het woonhuis goed weten te verbinden'*. Het gaat hierbij om het dichter bij elkaar brengen van twee culturen, omdat het veel uitmaakt of er vanuit beleid (systeemwereld) of vanuit mensen/vraagstukken (leefwereld) wordt gedacht. Er is iets nodig om de overgang te kunnen maken tussen deze systeemwereld en leefwereld. Vanuit de systeemwereld kunnen de gebiedsregisseurs dat en vanuit de leefwereld kunnen de stadsdelen dat. De gebiedsregisseurs zijn in staat om geluiden

vanuit de wijk op het Stadhuis te laten binnenkomen. Het zorgt ook voor het vergroten van wederzijds begrip.

- ❖ Verder wordt door de stadsdelen aangegeven dat het fijn is om samen te werken met vakdiensten: men werkt voor de bewoners en kan elkaar op deze manier versterken. Het werken met gebiedsteams wordt daarbij ook als toegevoegde waarde gezien.
- ❖ Daarnaast wordt genoemd dat de gebiedsregisseur een duidelijke agenda heeft die is 'ingekleurd' vanuit de wethouder en dat er gezamenlijk met het stadsdeel wordt nagedacht over hoe het stadsdeel daar inkleuring aan kan geven. Hierbij wordt het inhoudelijk meedenken en het sparren met de gebiedsregisseur gewaardeerd.
- ❖ Vanuit de stadsdelen wordt verder nog aangegeven dat het fijn is wanneer andere diensten ook met gebiedsregisseurs (gaan) werken. DSO wordt gezien als een ambassadeur van een manier van denken die in de gemeentelijke organisatie steeds belangrijk wordt.

2.8 Relatie diensten met gebiedsgericht werken

2.8.1 Dienst Publiekszaken (DPZ)

De stadsdeeldirecteuren benoemen de relatie met de gebiedsregisseur als heel positief. Ze weten elkaar goed te vinden, goed te schakelen (de een binnen DSO, de ander binnen DPZ). Ze denken snel na over het verder brengen van een vraagstuk vanuit verschillende expertises en gemeenschappelijk opdrachtgeverschap. DSO snapt de behoeften van de stadsdelen en kunnen daarmee kleuring geven aan eigen beleid en projecten. Voor het stadsdeel is hiermee de ingang naar DSO veel gemakkelijker geworden. *'Eén toegang die veel beter de weg weet binnen het grote DSO dan wij als stadsdeel'*. Het stadsdeel is blij dat DSB nu op een soortgelijke manier werkt en dat OCW ook gebiedsgericht werkt, hetzij op een andere manier.

Vanuit de stadsdelen wordt ook aangegeven dat het fijn is om een *'dedicated team'* (gebiedsteam) te hebben voor het stadsdeel. Stadsdeeldirecteuren hebben behoefte aan detailinformatie op stadsdeel- en wijkniveau. De gebiedsregisseur legt de verbinding vanuit de wijk naar de vakafdelingen. Ook kunnen zaken integraler benaderd worden doordat ze in het gebiedsteam worden besproken. Eén van de stadsdeeldirecteuren beschouwt de gebiedsregisseur als *'een partner in crime'* waarmee je gezamenlijk kijkt naar het versterken van de fysieke en sociale leefbaarheid voor de inwoners.

2.8.2 Dienst Onderwijs, Cultuur en Welzijn (OCW)

Bij OCW wordt het gebiedsgericht werken op een andere manier georganiseerd dan bij DSO. OCW werkt niet met gebiedsregisseurs, maar met stadsdeelteams. OCW is verdeeld in sectoren en elke sector (zoals cultuur, integratie, participatie, zorg, welzijn, onderwijs en GGD) representeert zijn eigen expertise binnen zo'n stadsdeelteam. Per team is er een coördinator aangesteld. Het bleek voor OCW lastig om de diverse expertises te verenigen in één persoon, vandaar dat er voor deze optie is gekozen. Het grote verschil tussen DSO en OCW is dat er bij DSO echt formatie beschikbaar is gesteld en daarmee is gebiedsgericht werken

beter verankerd binnen de dienst. Bij OCW hebben de coördinatoren niet veel tijd om deze taak uit te voeren en wordt het naast de reguliere taken gedaan. Het levert voor OCW op dat ze een bijdrage kunnen leveren aan de uitvoeringsprogramma's van de stadsdelen, maar ze kunnen niet allerlei lijntjes leggen in het gebied. *'En dat is op zich jammer, want dan blijft er een aspect van gebiedsgericht werken liggen'*, zo wordt aangegeven vanuit OCW. Een ander verschil is dat de rollen anders zijn: de gebiedsregisseur van DSO is echt een generalist. De coördinatoren van OCW niet, zij hebben zelf een bepaalde expertise en coördineren daarnaast de expertise van de andere collega's van het stadsdeelteam. Ze zijn nog steeds zoekende in hoe ze het gebiedsgericht werken het beste kunnen vormgeven. Aangegeven wordt dat deze evaluatie een 'eyeopener' is voor OCW.

Voor wat betreft de ervaringen vanuit OCW met gebiedsgericht werken vanuit DSO, wordt aangegeven dat er vanuit OCW een stedelijke werkgroep en een stuurgroep is voor gebiedsgericht werken. De projectmanager gebiedsgericht werken van OCW kent de gebiedsregisseur van DSO in haar stadsdeel (Laak) en geeft aan het fijn te vinden om één aanspreekpunt vanuit DSO te hebben in het stadsdeel. Maar het is voor haar onduidelijk hoe de contacten in de andere stadsdelen zijn tussen de coördinatoren van OCW en de gebiedsregisseurs. De inschatting is dat men elkaar wel weet te vinden. Belangrijke competenties voor de gebiedsregisseurs die genoemd zijn vanuit OCW zijn: communicatief sterk, de taal van het stadsdeel spreken, lijnen kunnen uitzetten, afstemmen, generalistisch werken en concreet/praktisch aan de slag gaan. Deze competenties worden gezien bij de gebiedsregisseurs van DSO. Verder wordt aangegeven dat de verschillende achtergronden van de gebiedsregisseurs kunnen zorgen voor een interessante mix. Qua zichtbaarheid wordt nog opgemerkt dat de accounthouder Veiligheid meer zichtbaar is dan de gebiedsregisseur. Het verder vergroten van de zichtbaarheid van de DSO-gebiedsregisseur behoeft mogelijk nog aandacht.

2.8.3 Bestuursdienst (BSD)

De Bestuursdienst heeft een hoofdcoördinator gebiedsgericht werken, twee coördinatoren en negen accounthouders. Deze accounthouders werken allemaal gebiedsgericht: het zijn beleidsadviseurs die gekoppeld zijn aan de stadsdelen en aan de politie, specifiek op het thema veiligheid. De accounthouders Veiligheid vinden het instellen van de gebiedsregisseur bij DSO allemaal een positieve ontwikkeling. Wat ze zien is dat de gebiedsregisseurs DSO een positieve bijdrage leveren aan de stadsdeeltafels. Maar de contacten tussen de accounthouders en de gebiedsregisseurs zijn heel wisselend. Soms is er geen contact en een andere keer is er sprake van samenwerking. Voor Loosduinen, Escamp en Leidschenveen-Ypenburg wordt vanuit BSD aangegeven dat het wenselijk is dat de accounthouders en gebiedsregisseurs kennis met elkaar gaan maken. Overigens lijkt samenwerking tussen de BSD en DSO niet vanzelfsprekend aangezien het thema veiligheid wat verder van afstaat van DSO. Wel wordt aangegeven dat het wenselijk is wanneer de repressieve en fysieke aanpak wat vaker zouden samengaan. Veiligheid werkt vanuit de bestuurlijke bevoegdheden van de burgemeester en kan bijvoorbeeld panden sluiten of slechte ondernemers wegstrijken. Het samengaan van deze repressieve aanpak met een fysieke aanpak, waarbij een rol voor de

gebiedsregisseur is weg gelegd, zorgt ervoor dat DSO kan meedenken over bestemmingsplannen, panden en het aantrekken sterke ondernemers. Momenteel wordt geprobeerd om de afstand tussen Veiligheid en DSO te verkleinen via de regiegroep. Verder wordt vanuit de BSD aangegeven dat het mooi zou zijn wanneer de gebiedsregisseur meer mandaat zou krijgen.

2.9 Resultaten gebiedsgericht werken

Een belangrijk onderdeel van deze evaluatie is kijken naar de resultaten van het gebiedsgericht werken door middel van de gebiedsregisseur. In de interviews is stil gestaan bij wat er na twee jaar bereikt is. Duidelijk is dat mensen vanuit verschillende functies heel anders tegen de behaalde resultaten aankijken. Drie managers vanuit DSO hebben nog niet zoveel resultaten gezien. Twee van deze managers staan er te ver vanaf. De andere manager geeft aan dat de gebiedsregisseur de intermediair tussen de wijk, de politiek en de DSO moet zijn. In het begin is de rol van gebiedsregisseur politiek onvoldoende omarmd, waardoor de meeste gebiedsregisseurs die voor het eerst in deze rol gingen werken een 'valse start' kregen en dat hun rol daardoor onvoldoende uit de verf komt. De volgende resultaten van gebiedsgericht werken zijn expliciet benoemd.

Samenwerking gebiedsregisseur -stadsdelen

- ❖ Er is betere samenwerking tot stand gekomen tussen DSO en de wijk en men weet elkaar gemakkelijker te vinden. Mensen in de wijk zijn tevreden over de manier waarop en de snelheid waarmee ze geïnformeerd worden, zo wordt vanuit de stadsdelen terug gegeven.
- ❖ Vanuit DPZ wordt aangegeven dat de stadsdeeldirecteur en de gebiedsregisseur gezamenlijk optrekken in projecten en een soort 'twee-eenheid' zijn. Ze gebruiken daarbij allebei hun netwerk om projecten op te starten of uit te voeren. Het DSO-netwerk van de gebiedsregisseur is dan van grote meerwaarde voor de stadsdeeldirecteur. *'Er zijn zoveel mensen werkzaam binnen DSO, je weet hun expertises gewoon allemaal niet'.*
- ❖ Er zijn gemeenschappelijke agenda's tot stand gekomen. De agenda's van DSO en het stadsdeel worden naast elkaar gelegd en men heeft geleerd om gebruik te maken van elkaar en elkaar te versterken.
- ❖ De gebiedsregisseur sluit aan bij de stadsdeeltafels en ontmoet daar collega's van andere diensten: het gaat hier over de uitvoering van het wijkprogramma (het uitvoeringsprogramma).

Meer invloed op wijkprogramma's

Vanuit DPZ wordt aangegeven dat de gebiedsregisseurs erin geslaagd zijn om meer invloed uit te oefenen op de wijkprogramma's die de stadsdelen maken met input van diensten, bewoners en organisaties. Dit verschilt overigens wel per stadsdeel.

DSO toegankelijker voor de stadsdelen

De toegankelijkheid van DSO is vergroot voor de stadsdelen. Dat wordt zowel door gebiedsregisseurs als door stadsdelen aangegeven. De gebiedsregisseur is het duidelijke aanspreekpunt en kan vervolgens vragen verder uitzetten.

DSO toegankelijker voor BSD en OCW

Het instellen van de gebiedsregisseurs is voor de accounthouders Veiligheid een positieve ontwikkeling. Maar de ervaringen zijn wel wisselend per stadsdeel. In stadsdeel Centrum zijn inmiddels positieve ervaringen opgedaan omdat de gebiedsregisseur daar aansluit bij de regiegroep netwerkaanpak. De samenwerking is goed en de gebiedsregisseur is in staat om de visies van verschillende DSO-disciplines samen te brengen. Ook in Segbroek zijn er positieve ervaringen: de gebiedsregisseur fungeert als vraagbaak indien de accounts iets binnen DSO willen. Ook OCW is blij met één aanspreekpunt bij DSO.

DSO gebiedsagenda geeft inzicht in wat er speelt

Bij DSO werken 800 mensen. Intern blijkt het voor mensen vaak lastig om te weten wie wat precies doet. De eerste taak van het gebiedsteam was inventariseren van DSO precies doet en dit beschrijven in een DSO-gebiedsagenda. Het geeft een doorkijk voor vier jaar en ze maken jaarlijks een werkplan. De DSO-gebiedsagenda maakt de eigen dienst meer bewust van het feit dat er meer is dan binnen het eigen beleidsveld speelt. Uit deze DSO-gebiedsagenda is ook een projectenkaart gekomen, wat helpt om zichtbaar te maken wat er in een gebied gebeurt.

Gebiedsteam

Binnen de gebiedsteams worden koppelingen gelegd tussen de verschillende beleidsterreinen. Ze komen ongeveer eens in de zes weken bij elkaar om informatie uit te wisselen.

Ingang voor de bewoners

Veel vragen van 14070 komen nu bij de gebiedsregisseur terecht. Een paar gebiedsregisseurs geven aan dat ze hopen dat mensen uit de stad nu sneller antwoord krijgen, doordat de gebiedsregisseur vragen via het contactcentrum snel kan doorzetten naar de juiste personen of zelf kan beantwoorden.

2.10 Inbedding in organisatie

Een van de belangrijke vragen in deze evaluatie is op welke wijze de functie van gebiedsregisseur verder ingebed kan worden binnen DSO. Deze vraag is aan alle geïnterviewden voorgelegd. De collega's van de diensten Veiligheid en OCW vinden deze vraag lastig te beantwoorden.

De gebiedsregisseurs geven allemaal aan het wenselijk te vinden om in ieder geval een plek in de organisatie te krijgen. Momenteel is het lastig dat ze onder verschillende afdelingen vallen. Zij noemen de volgende punten die het belang van inbedding binnen de organisatie aangeven:

- ❖ voor veel mensen zijn ze onzichtbaar omdat ze als 'verschillende bloedgroepen' tijdelijk bij elkaar zijn gezet;
- ❖ het is nu een rol en nog geen functie;
- ❖ de verschillende lijnmanagers waar gebiedsregisseurs onder vallen weten nu niet goed waar de gebiedsregisseur mee bezig is, wat bijvoorbeeld lastig is bij beoordelingsgesprekken;
- ❖ de financieringsconstructie is nu onhandig en daar wil de lijnmanager graag helderheid over;
- ❖ promotie en ontwikkeltrajecten zitten er niet echt in voor de gebiedsregisseur;
- ❖ één van de gebiedsregisseurs valt onder geen enkele afdeling.

Over de exacte positionering in de organisatie zijn wisselende opmerkingen gemaakt. Het merendeel geeft aan het belangrijk te vinden dat ze gemakkelijk te vinden zijn, dat ze landen in de organisatie en dat er structuur is. Verder is het belangrijk dat ze toegang hebben tot kennis en dus niet 'te diep' in een van de organisatie-onderdelen zitten. Het merendeel oppert om de gebiedsregisseurs een zelfstandige eenheid te laten zijn onder een directeur. De voorkeur is daarbij uitgesproken voor de directie Bestaande Stad & Wonen. Het voordeel van dicht tegen deze directie aan zitten is:

- ❖ dat ze gemakkelijk te vinden zijn binnen DSO;
- ❖ dat ze gemakkelijk kunnen opschalen naar de directeur;
- ❖ dat ze meer slagkracht hebben als gebiedsregisseur: ze zijn nu nog te machteloos (zitten niet bij wethouder aan tafel en hebben geen middelen). *'Nu heb je bijvoorbeeld een initiatief en moet je op tal van plekken gaan leuren... het is wenselijk als dat wat sneller kan..'*;
- ❖ deze directie heeft een frontoffice-functie en hier werken mensen die ook in direct contact staan met bewoners, evenals de gebiedsregisseurs.

Verder is opgemerkt dat als een aparte afdeling onder deze directie niet gewenst is, dat het dan toegevoegd kan worden aan een bestaande afdeling, bijvoorbeeld de Haagse Pandbrigade (valt overigens ook onder directie Bestaande Stad & Wonen). Daar zitten ook afdelingen als Vergunning & Toezicht, Wonen, Erfpacht en Juridische Zaken. En dat zijn afdelingen waarmee de gebiedsregisseurs van doen hebben. Verder is een aantal keer genoemd dat ze ook gepositioneerd kunnen worden onder de stafafdeling Programmering, Strategie en Onderzoek. Dit is een strategische afdeling die ook bezig is met bredere programmering in de stad. De gebiedsregisseurs zijn zelf ook bezig met een strategische functie.

Een enkeling oppert om de gebiedsregisseurs onder te brengen bij Wonen of PMDH óf om gebiedsregie op te zetten vanuit het stadsdeel. Verder wordt gezegd dat het mensen moeten zijn die fulltime als gebiedsregisseur werken, het moet een soort vak worden. Het moet niet gecombineerd worden met een andere functie of een andere rol. En per gebied moet gekeken worden hoeveel formatie er nodig is. Want dat is verschillend per gebied. Het ligt aan de grootte van het gebied, aan wat er speelt, de problemen binnen een gebied, de wijze waarop bewoners georganiseerd zijn en de wijze waarop het gebiedsteam functioneert.

2.11 Gebiedsregisseurs in een team

Op dit moment hebben de gebiedsregisseurs eens per week een overleg met elkaar onder leiding van Gert-Jan Bunck. Hij heeft een groot netwerk en veel inzicht in hoe het bij andere diensten werkt: hij heeft een 'helicopterview', zo wordt aangegeven door de gebiedsregisseurs. Verder is hij heel strategisch en daar hebben sommige gebiedsregisseurs van geleerd. De rol van Gert-Jan Bunck is op dit moment niet helemaal helder: hij is geen leidinggevende en de gebiedsregisseurs kunnen geen probleem bij hem neerleggen. Hij regelt wel praktische zaken en is de verbinding naar DPZ en de directie Bestaande Stad & Wonen.

Over de teamvorming zijn vanuit de gebiedsregisseurs wisselende ideeën geopperd. Aangegeven wordt dat teamvorming al veel meer zou ontstaan wanneer ze gezamenlijk onder één afdeling vallen. Eén van de gebiedsregisseurs benoemt dat er vooral behoefte is aan eenduidigheid en herkenbaarheid in wat ze doen, in plaats van dat ze dingen samen gaan doen. Ook een van de afdelingshoofden DSO geeft aan dat het vooral meerwaarde heeft wanneer de gebiedsregisseurs uniformiteit krijgen, van elkaar leren en naar één werkwijze gaan. Dan wordt het voor de wethouders ook wat overzichtelijker.

Fysiek bij elkaar zitten kan een voordeel zijn, zodat er snel informatie kan worden uitgewisseld. Maar er wordt ook aangegeven dat ze juist meer informatie kunnen opnemen wanneer ze op wisselende plekken zitten. Het is vooral van belang dat de relatie met het gebiedsteam heel hecht is, aangezien de gebiedsregisseurs in de praktijk nauwelijks samenwerken en de stadsdelen allemaal heel verschillend zijn. Ook is een aantal gebiedsregisseurs veel op pad en dus weinig aan één specifieke werkplek gebonden. Eén van de afdelingshoofden DSO oppert om gebiedsregie onder te brengen bij de stadsdelen en er als aparte DSO-taak afstand van te nemen, aangezien het verbreed moet worden tot gemeente-taak. Verder zouden gebiedsregisseurs meer bij bestaande overleggen aan kunnen sluiten, zoals het overleg van de stadsdeeldirecteuren. Daar kan gekeken worden naar overeenkomsten en verschillen tussen gebieden, werkwijze etc.

Vanuit Veiligheid wordt een aantal tips aangereikt, aangezien zij ook voor de uitdaging staan om de accounthouders als team te laten functioneren. Zij overleggen eens per maand anderhalf uur op de stadsdelen, waar ze grotere casussen inbrengen, bespreken waar ze tegenaan lopen en wat er speelt in de stadsdelen. Er wordt gekeken of er binnen het stadhuis collega's zijn die relevante kennis hebben voor de accounthouders. Die geven dan bijvoorbeeld een presentatie tijdens het overleg. Verder hebben de accounthouders Veiligheid nog overleg in kleiner verband (in de drie districten) waar ze onder leiding van een coördinator kijken naar ambities en doelstellingen die gehaald moeten worden: dit is een meer gestuurd, resultaatgericht overleg. Daarnaast hebben ze eens per jaar een teamdag.

3. CONCLUSIES

Voorafgaand aan de evaluatie zijn in overleg met de directie DSO de volgende vragen opgesteld waarop naar antwoord is gezocht tijdens de evaluatie.

1. Wordt er momenteel de juiste invulling gegeven aan de rol van gebiedsregisseur?
2. Wat is de toegevoegde waarde van de gebiedsregisseur?
3. Op welke wijze kan de functie van gebiedsregisseur verder worden ingebed in de DSO?
4. Hoe kunnen gebiedsregisseur meer een team worden en als team opereren?

In dit hoofdstuk worden deze vier vragen beantwoord.

Wordt er momenteel de juiste invulling gegeven aan de rol van gebiedsregisseur?

Tijdens de evaluatie is gekeken in hoeverre de gebiedsregisseurs invulling geven aan de verschillende rollen. Aan iedereen is gevraagd welke rol zij zien bij de functie van gebiedsregisseur. Daaruit is duidelijk gebleken dat de rol van gebiedsregisseur een rol is van 'verbinder'. Primair gaat het hierbij om de verbinding tussen DSO en de stadsdelen. Het is duidelijk dat de stadsdeeldirecteuren daarover tevreden zijn en dat de gebiedsregisseurs hier werk van maken. Om goed invulling te geven aan de rol van verbinder wordt er gebruik gemaakt van de gebiedsteams waarvan de gebiedsregisseur voorzitter is. Veelal stelt de gebiedsregisseur de agenda op en organiseert het overleg. De wens vanuit de gebiedsregisseurs is om de gebiedsteams verder te optimaliseren (zie verder hoofdstuk 4, advies). De gebiedsregisseurs vervullen ook een verbindende rol tussen de wijkbewoners en het stadhuis, maar meestal loopt dit via de stadsdelen. De stadsdelen krijgen de vragen van bewoners binnen en wanneer het een DSO-kwestie betreft worden deze vragen doorgezet aan de gebiedsregisseur. Deze gaat dan op zoek naar het antwoord binnen DSO en koppelt dat vervolgens weer terug naar het stadsdeel en de bewoners. Soms is het voor de gebiedsregisseur nog wel lastig om hierbij zijn weg te vinden binnen DSO en is het zoektocht wie waarmee bezig is. Daarnaast bereiken bewoners de gebiedsregisseurs via 14070: de telefoniste zet dan vragen van bewoners door naar de gebiedsregisseurs. Sommige gebiedsregisseurs schuiven aan bij bewoners- en wijknetwerken. En de gebiedsregisseur Centrum zit zelf een ontwikkeloverleg voor twee wijken in het centrum voor. Daar wordt met bewoners over plannen van de DSO gesproken. Dit is een tijdsintensief traject en daardoor niet uitvoerbaar voor alle wijken in het centrum.

Uit de afsluitende focusgroep is verder gebleken dat de gebiedsregisseurs hun rol als verbinder breder zien dan verbinder tussen DSO en de stadsdelen. Het gaat ook om de verbinding met andere gemeentelijke diensten en om eventuele verbinding buiten de gemeente: bijvoorbeeld met bewonersorganisaties. Het idee van gebiedsgericht werken is dat alle diensten gebiedsgericht gaan werken en dat alles samenkomt bij DPZ in de stadsdeeltafels. De verbinding met andere diensten wordt nog wel eens bemoeilijkt doordat het gebiedsgericht werken binnen veel diensten nog niet of minder van de grond is gekomen dan binnen de DSO.

Wanneer alle diensten een gebiedsagenda zouden hebben, dan is het gemakkelijker om van elkaar te weten met welke projecten en programma's men binnen een gebied bezig is.

Aanvankelijk was het de bedoeling dat de gebiedsregisseurs een wervende, stimulerende rol ten aanzien van relevante partijen en potentiële investeerders zouden vervullen om nieuwe ontwikkelingen mogelijk te maken. Vanuit PMDH is aangegeven dat ze deze rol niet zien bij de gebiedsregisseur. Deze rol is nu vooral bij PMDH ondergebracht. Voorheen viel het onder de rol van de gebiedsmanager, waardoor twee van de gebiedsregisseurs (die voorheen gebiedsmanager waren) hier meer mee bekend zijn. *'Ik deed dat al, dus ze weten mij wel te vinden, want dat was mijn business'*. De gebiedsregisseurs verwijzen hier wel door naar de juiste personen. En verder wordt door een van de gebiedsregisseurs aangegeven dat projectmanagers en -leiders veelal betere contacten hebben wanneer het gaat om investeerders en ontwikkelaars.

In de onderliggende stukken is een aantal verschillende rollen toegedicht aan de gebiedsregisseur. In de evaluatie is gekeken of de gebiedsregisseur deze rol daadwerkelijk vervullen. Daaruit komt het volgende beeld naar voren.

ROL	ROL INGEVULD?
Neutrale informatiemakelaar (afdelingen binnen de gemeente weten van elkaar met welke projecten en programma's ze in een gebied bezig zijn)	Ja, binnen DSO zeker. Verbinding en afstemming met andere diensten kan nog beter.
Actieve rol van regisseur (afdeling binnen DSO en andere diensten stemmen hun activiteiten af)	Ja, maar ook hier geldt binnen de DSO zeker en afstemming met andere diensten kan nog beter.
Doorgeefluik/spreekbuis van bewoners/ondernemers (genereren van standpunten en ideeën vanuit de wijk)	Ja, dat gebeurt via de stadsdelen en bij sommige regisseurs rechtstreeks
DSO-aanspreekpunt voor de wijk	Ja, dat loopt via de stadsdelen
Voorzitter gebiedsteam (aanjagend bij opstellen DSO-gebiedsagenda en coördinerend)	Ja
Wervende, stimulerende rol ten aanzien van relevante partijen en potentiële investeerders om nieuwe ontwikkelingen mogelijk te maken	Nee, dit is vooral bij PMDH ondergebracht. Regisseurs verwijzen wel door naar de juiste personen.

De eindconclusie is dat de gebiedsregisseur zijn verbindende rol tussen de wijk en de dienst zeker goed vervuld, maar dat er meer en betere afstemming met andere diensten zou kunnen plaatsvinden. Overigens is dat ook afhankelijk van de werkwijze van andere diensten. De wervende en stimulerende rol ten aanzien van relevante partijen en potentiële investeerders lijkt vooral bij PMDH ondergebracht te zijn. De vraag is of deze rol daadwerkelijk thuishoort bij de gebiedsregisseurs van DSO, of dat het feit dat ze doorverwijzen hier voldoende is.

Wat is de toegevoegde waarde van de gebiedsregisseur?

Tijdens de evaluatie is de toegevoegde waarde van de gebiedsregisseur duidelijk benoemd.

Vanuit de stadsdelen gezien is de toegevoegde waarde vooral:

- ❖ De overgang of verbinding zijn tussen de systeemwereld (stadhuis) en de leefwereld (wijk)
- ❖ De samenwerking van de stadsdelen met de vakdiensten van DSO via de gebiedsregisseur
- ❖ Het werken met gebiedsteams, wat zorgt voor een integrale benadering
- ❖ Beschikking hebben over een DSO-gebiedsagenda die bestuurlijk is ingekleurd en aan de hand daarvan met het stadsdeel nadenken over hoe daar binnen dat gebied inkleuring aan te geven: van DSO-agenda naar uitvoeringsprogramma

Vanuit de gebiedsregisseurs is de toegevoegde waarde:

- ❖ Het snel en adequaat helpen van de burger
- ❖ De burger een stem geven in het beleidsmatige deel van DSO
- ❖ Integrale benadering van de projecten/het beleid aan de hand van de gebiedsteams
- ❖ Juiste partijen bij elkaar brengen bij problemen
- ❖ Input uit de wijk halen voor beleid en projecten
- ❖ Makelaar zijn binnen DSO: weten wie wat doet

Vanuit de managers DSO is de toegevoegde waarde:

- ❖ Verbindingsofficier zijn
- ❖ De gemeente 'een smoel geven naar buiten toe'

Op welke wijze kan de functie van gebiedsregisseur verder worden ingebed in de DSO?

Er is tijdens de evaluatie een aantal opties aan de orde gekomen om de functie van gebiedsregisseur verder in te bedden. Wat het meest is geopperd is om de gebiedsregisseurs onder te brengen in een aparte stafafdeling die rechtstreeks onder een directeur valt. Een logische keuze is de directie Bestaande Stad & Wonen. Redenen daarvoor zijn dat ze dan gemakkelijk te vinden zijn binnen DSO, dat ze gemakkelijk kunnen opschalen naar de directeur, dat ze meer slagkracht hebben als gebiedsregisseur en dat deze directie een frontoffice-functie heeft, evenals de gebiedsregisseurs. Ook is geopperd om ze onder te brengen bij de stafafdeling Programmering, Strategie en Onderzoek, aangezien zij ook bezig zijn met een bredere programmering in de stad en uitvoerend strategen van DSO zijn.

Hoe kunnen gebiedsregisseur meer een team worden en als team opereren?

De volgende punten zijn naar voren gekomen om meer als team te kunnen opereren:

- ❖ Laat ze gezamenlijk onder één (nieuwe staf)afdeling vallen, aangestuurd door een directeur;
- ❖ Kom tot meer uniformiteit, leer van elkaar en ga meer naar één werkwijze. Daar kan het (wekelijks) overleg voor gebruikt worden;
- ❖ Breng casuïstiek in het (wekelijks) overleg om van elkaar te leren en elkaar te versterken;

- ❖ Maak een veel betere agenda voor het (wekelijks) overleg en ga naar intervisie-achtige bijeenkomsten;
- ❖ Sluit bijvoorbeeld aan bij het overleg stadsdeeldirecteuren om de samenwerking en het teamgevoel te verbeteren en kijk naar overeenkomsten en verschillen tussen gebieden.

4. ADVIES

In dit hoofdstuk staat het advies beschreven, wat tot stand is gekomen op basis van de resultaten uit de interviews en focusgroep en de conclusies.

CONTINUEER EN OPTIMALISEER HET GEBIEDSGERICHT WERKEN MET INZET VAN DE GEBIEDSREGISSEURS

In 2015 heeft DSO gekozen voor gebiedsgericht werken aan de hand van vijf gebiedsregisseurs per stadsdeel. Uit deze evaluatie komt duidelijk naar voren dat er ondertussen veel bereikt is. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de goede samenwerking die tot stand is gekomen met de stadsdelen, de toegankelijkheid van DSO voor de andere diensten, de gebiedsagenda die inzicht geeft in wat er speelt bij DSO, de gebiedsteams die zorgen voor meer integraliteit en een betere ingang naar DSO voor bewoners. Er ligt nu een goede basis om het gebiedsgericht werken met inzet van de gebiedsregisseurs verder te optimaliseren.

Om te komen tot verdere optimalisering van het gebiedsgericht werken met inzet van de gebiedsregisseurs zijn de volgende adviezen van belang:

1) ROL, TAKEN EN POSITIE GEBIEDSREGISSEUR VERDER VERHELDEREN

Uit de evaluatie blijkt dat de gebiedsregisseurs niet goed 'geland' zijn in de organisatie. En dat heeft een aantal consequenties. Zo heeft een aantal gebiedsregisseurs niet altijd voldoende ruimte om het werk goed te doen. Nog steeds worden gebiedsregisseurs gevraagd om bij te springen in projecten met als gevolg dat een groot deel van de tijd in dergelijke projecten gaat zitten. Een gebiedsregisseur kan daardoor in de knel komen met zijn eigen werkzaamheden wanneer hij op een inhoudelijk project wordt gezet. Bijna alle gebiedsregisseurs hebben hiermee te maken doordat er twee gebiedsregisseurs verbonden zijn aan PMDH, één regisseur inhoudelijk met Park Rijnschie bezig is en één regisseur daarnaast ook als stedenbouwkundige werkt en het daar soms druk mee heeft. Daarnaast komen de gebiedsregisseurs allemaal van verschillende afdelingen en vullen zij hun rol anders in. Soms wordt dat als verrijkend ervaren, maar daardoor ontstaat er ook onduidelijkheid over hun rol en taken. Het advies is dat er meer duidelijkheid en helderheid moet komen over de rol, de taken en positie van de gebiedsregisseur. *'Het is belangrijk dat ze gaan aarden'*.

Verder is het advies om de functie van gebiedsregisseur niet te combineren met een andere functie. Het is wenselijk dat de gebiedsregisseur volledig vrijgemaakt wordt voor de taken die hij/zij als gebiedsregisseur moet verrichten. De gebiedsregisseur vervult primair een verbindende rol tussen de stad en de stadsdelen. En daarnaast binnen het stadhuis met andere diensten. Indien nodig vervult de gebiedsregisseur ook buiten de gemeente een verbindende rol, zoals met bewoners- of wijkorganisaties. De gebiedsregisseur integreert het beleid, de projecten en programma's van DSO in het stadsdeel en maakt aan de hand van de DSO-agenda

duidelijk waar DSO mee bezig is (zie verder punt 8). Een deel van deze agenda wordt gebruikt voor de uitvoeringsplannen van de stadsdelen. Verder is de gebiedsregisseur er voor de bewoners van de wijk. Daar moet voldoende aandacht voor zijn (zie verder punt 9). En wanneer het gaat om de positie van de gebiedsregisseur: er zijn wisselende meningen geuit wanneer het gaat om de positie ten aanzien van bestuurders: wel of niet direct met ze overleggen. Het advies is om niet zozeer aan te schuiven bij wethoudersstaven, maar de gebiedsregisseurs standaard te informeren over de staven die vanuit het DT plaatsvinden. Ze moeten goed op de hoogte zijn en blijven van datgene dat daar besproken wordt en dat gebeurt nu onvoldoende.

2) DIENSTBREED GEBIEDSGERICHT WERKEN OPTIMALISEREN

Er mag meer aandacht komen binnen DSO voor gebiedsgericht werken. Dit blijkt uit een aantal zaken die naar voren zijn gekomen tijdens de evaluatie.

Niet iedereen is bekend met de gebiedsregisseurs

Uit de evaluatie komt naar voren dat niet iedereen binnen DSO bekend is met de (rol en taken van de) gebiedsregisseurs. Twee van de drie afdelingshoofden DSO hebben daar onvoldoende beeld bij. Om het gebiedsgericht werken tot een succes te maken lijkt het van groot belang om het dienstbreed tussen de oren van alle medewerkers te krijgen. Het moet als het ware in het DNA van de DSO-ambtenaar gaan zitten. Het is vooral van belang dat medewerkers ervaren dat de gebiedsgerichte werkwijze voor hun werk meerwaarde heeft. Het MT heeft een rol en taak om dit verder uit te dragen (zie verder punt 10).

Gebiedsregisseurs moeten zichzelf beter vermarkten

De gebiedsregisseurs kunnen hier hun rol pakken en zichzelf intern beter gaan vermarkten, zodat andere medewerkers op de hoogte zijn van wat ze doen. Ze denken dan aan een nieuwsbrief, een olopje of debat organiseren, bloggen etc. Verder is het van belang om nieuwe medewerkers standaard te wijzen op het gebiedsgericht werken binnen DSO. De mutatiegraad is best hoog en bijvoorbeeld een afdeling als PMDH kent veel tijdelijke krachten. Het advies is om alle nieuwe, ook tijdelijke medewerkers goed te informeren over het gebiedsgericht werken aan de hand van de gebiedsregisseurs.

Optimaliseren interne organisatie voor goede dienstverlening aan bewoners

Een ander punt van aandacht is het optimaliseren van de interne organisatie voor een goede dienstverlening aan bewoners. In de praktijk blijkt het soms lastig om iets (simpels) voor bewoners te doen omdat de bureaucratie van de ambtelijke organisatie tegenwerkt of dat bewonersbrieven tussen wal en schip vallen omdat niemand weet wat ermee gedaan moet worden.

3) VERBINDING MET ALLE AFDELINGEN DSO OPTIMALISEREN

Het is van belang om de verbinding met en het gebiedsgericht werken bij alle DSO-afdelingen te optimaliseren. DSO kent veel verschillende afdelingen en de verbinding met de beleidsafdelingen gaat best goed. Wel is er verschil tussen de verschillende beleidsafdelingen. Stedenbouw & Planologie hebben zelf gebiedsteams en daar gaat het gebiedsgericht werken automatisch beter. Maar bijvoorbeeld Economie werkt met accounts en dan hebben gebiedsregisseurs soms met vijf verschillende beleidsadviseurs te maken. Ook is de ervaring dat zij geneigd zijn om aan stedelijk beleid vast te houden en dat beleid kan in strijd zijn met het stadsdeel. Verkeer is meestal wel aangehaakt, maar sommige gebiedsregisseurs moeten daar erg veel energie in steken. Met de afdelingen die fysiek verder weg zitten op de Leyweg (zoals Vergunningen & Toezicht, de Haagse Pandbrigade) kan de verbinding beter. Het heeft zowel met de fysieke afstand, maar ook met werkdruk te maken. Vooral Vergunningen & Toezicht is een belangrijke afdeling voor de gebiedsregisseurs en dat behoeft aandacht. Sinds ze gecentraliseerd zijn, lijkt het gebiedsgericht werken vanuit deze afdeling minder te zijn geworden. In het algemeen is het van belang dat de vakafdelingen een goede invulling geven aan gebiedsgericht werken in de werkplannen. De bedoeling van het gebiedsgericht werken is uiteindelijk dat iedereen wil komen tot integraal in plaats van sectoraal werken. En dat voor iedereen de toegevoegde waarde van die manier van (samen)werken helder wordt.

4) GEMEENTEBREED GEBIEDSGERICHT WERKEN

Het gebiedsgericht werken lijkt zijn weg nog niet gevonden te hebben naar de gehele gemeentelijke organisatie. DSB heeft pas sinds kort twee gebiedsmensen. Vanuit OCW wordt aangegeven dat de gebiedsmensen er niet zoveel tijd voor hebben. Vanuit BSD werken de accounthouders al wel geruime tijd gebiedsgericht. De wens vanuit de gebiedsregisseurs DSO is dat alle diensten een gebiedsagenda maken op soortgelijke wijze als de DSO-gebiedsagenda. Op deze manier zou er direct inzicht ontstaan in wat er allemaal speelt binnen een gebied. Maar dat is niet gebeurd. De wijze waarop er gemeentebreed wordt gewerkt ligt nog lang niet in de lijn van gebiedsgericht werken. Zo wordt er vanuit de diensten nog steeds veel sectoraal beleid gemaakt. Daarnaast komen veel zaken projectmatig tot stand. Dit heeft ook te maken met de wijze waarop zaken politiek zijn ingericht. Voor de gebiedsregisseurs DSO en voor gebiedsmensen vanuit andere diensten is het de uitdaging om ervoor te zorgen dat het sectorale beleid samenkomt. De interactie tussen het beleid, de projecten en het gebied mag gemeentebreed beter georganiseerd worden. Eén van de stadsdeeldirecteuren verwoordt het door te zeggen: *'Het creëren van 'jij bent een deel van dit gebied' is zo essentieel, in plaats van 'ik ben beleidsmedewerker Wonen'. Nee, je bent Segbroek en je bent ook beleidsmedewerker. Je moet uit dit gebouw, naar de stad toe. Je moet zoveel meer buiten meemaken om binnen beter te worden. Voor de bewoners van de stad, want daar doen we het uiteindelijk voor.'*

Ook de communicatie vanuit de diensten is sectoraal gericht. Het behoeft aandacht om de communicatie tussen de diensten meer af te stemmen en te zorgen voor gebiedsgerichte communicatie.

5) KIJK GOED NAAR HET BENODIGD AANTAL UREN PER STADSDEEL

Op dit moment hebben alle gebiedsregisseurs een halve fte per stadsdeel. Uit de evaluatie komt naar voren dat de stadsdelen niet met elkaar te vergelijken zijn. Het zijn totaal verschillende gebieden, met ieder hun eigen opgaven, problemen, bewoners(organisaties) etc. De gebiedsregisseur is afhankelijk van de wijze waarop zaken binnen het stadsdeel geregeld zijn en de wijze waarop het gebiedsteam functioneert (zie verder punt 7). Als het gaat om contact leggen met bewoners, dan is men bijvoorbeeld afhankelijk van de bewonersorganisaties. In Loosduinen zijn alle bewonersorganisaties verenigd in de commissie Loosduinen, waardoor het gemakkelijk is om contact te leggen met bewoners. In het stadsdeel Centrum zijn er aparte overleggen met bewoners per wijk. De gebiedsregisseur maakt daar een keuze in welke overleggen hij wel en niet kan bijwonen, gezien de beschikbare tijd. Maar niet in elk stadsdeel zijn bewonersbijeenkomsten op dezelfde wijze georganiseerd. Verder zijn de gebiedsteams ook anders samengesteld per stadsdeel. In Loosduinen-Segbroek is er bijvoorbeeld één gebiedsteam voor twee stadsdelen waar de stadsdeeldirecteuren, teammanagers en wijkmanagers bij aanschuiven. Dit blijkt ook weer een aanzuigende werking te hebben op de deelnemers vanuit DSO en werkt dus goed op deze manier. In een ander stadsdeel is het veel lastiger om de deelnemers van het gebiedsteam steeds bij elkaar te krijgen en zijn er geen stadsdeeldirecteuren aangehaakt.

Op dit moment kijkt elke gebiedsregisseur welke taken er wel en niet opgepakt kunnen worden gezien de beschikbare tijd. De gebiedsregisseurs die naast hun werk ook nog in andere projecten werken, moeten prioriteiten stellen in wat ze wel en niet oppakken als gebiedsregisseur. Het advies is om goed te kijken naar de taken en werkzaamheden die een gebiedsregisseur minimaal zou moeten oppakken per stadsdeel. Vervolgens moet dan per stadsdeel gekeken worden hoeveel uur daarvoor minimaal nodig is en dat zou best heel verschillend kunnen uitpakken per stadsdeel.

6) OPTIMALISEER DE WERKWIJZE

Wekelijks overleg goed benutten

De gebiedsregisseurs overleggen wekelijks met elkaar samen met Gert-Jan Bunck. Vanuit de gebiedsregisseurs is aangegeven dat hier meer uit gehaald kan worden dan nu het geval is. Het advies is om het overlegmoment te gebruiken om (nog) meer van elkaar te leren, ervaringen uit te wisselen, casuïstiek te bespreken, meer uniformiteit te ontwikkelen en na te denken over de eigen PR. Het is van belang om voorafgaand aan het overleg een goede agenda op te stellen. Het overleg zou meer kunnen plaatsvinden in de vorm van intervisie-bijeenkomsten waarbij ervaringen worden uitgewisseld óf casuïstiek wordt besproken.

Uniformiteit aanbrengen en van elkaar leren

Uit de evaluatie komt naar voren dat de wijze waarop de gebiedsregisseurs invulling geven aan hun werk nogal van elkaar verschilt. De ene gebiedsregisseur heeft een groter netwerk en vangt meer vragen af dan de

andere gebiedsregisseur. Dit heeft te maken met de verschillende achtergronden van de gebiedsregisseurs, de beschikbare tijd die een gebiedsregisseur heeft (ook gezien eventuele andere taken en projecten) en het gebiedsteam waarmee samengewerkt wordt. De verschillende achtergronden en expertises van de gebiedsregisseurs zouden ze moeten gebruiken om elkaar te verrijken en te versterken. Maar het is richting DSO en gemeentebreed belangrijk dat de gebiedsregisseurs een gezamenlijke taal spreken, dit uitdragen en weten waar ze van zijn.

7) OPTIMALISEREN VAN DE GEBIEDSTEAMS

De gebiedsteams kunnen op een aantal onderdelen geoptimaliseerd worden.

Meer investeren in gebiedsteams

De gebiedsteams zijn per stadsdeel allemaal net iets anders ingericht. In het ene stadsdeel is het normaal dat de stadsdeeldirecteur, wijkmanager én teammanager deel uitmaken van het gebiedsteam. En in het andere stadsdeel is het de wens van de stadsdeeldirecteur om een paar keer per jaar aan te schuiven, waardoor er meer gespard kan worden tussen het gebiedsteam en stadsdeelteam. Ook wordt er soms voor gekozen om naast het gebiedsteam aan te sluiten bij andere overleggen om te komen tot integraal werken en afstemmen. Kortom de werkwijze verschilt en dat is wellicht geen probleem. Wat wel duidelijk is aangegeven is dat er veel meer gehaald kan worden uit de gebiedsteams. Momenteel blijven gebiedsteams veelal nog hangen op het uitwisselen van informatie, waarbij de gebiedsregisseur de voorbereiding doet, de agenda bepaalt, voorzitter is en stuurt. De vertegenwoordigers van de afdelingen worden veelal geselecteerd op basis van wie er tijd heeft. Ook ontbreekt het vaak aan tijd om een goed verslag te maken van het overleg. De deelnemers aan het gebiedsteam halen er vooral informatie en leveren zelf nog te weinig input. Ze zijn vaak niet in staat om hun afdeling voldoende te vertegenwoordigen en weten vooral waar ze zelf aan werken. Het advies is om:

- ❖ meer te investeren in de gebiedsteams door een betere agenda op te stellen met relevante onderwerpen;
- ❖ leden van de gebiedsteams voldoende tijd en capaciteit te geven om het werk goed te doen. Dat moet geborgd worden in de organisatie;
- ❖ het gebiedsteam integraal te laten samenwerken aan vraagstukken (iedereen pakt zijn rol);
- ❖ eventuele administratieve ondersteuning (voor verslaglegging) te faciliteren;
- ❖ een goede vertegenwoordiging vanuit elke afdeling te sturen;
- ❖ de meerwaarde van het gebiedsgericht werken duidelijk en concreet maken zodat men zich gezamenlijke verantwoordelijk voelt.

Verder zou het helpen wanneer de cultuur van het gebiedsgericht werken sterk is binnen alle afdelingen van DSO, waardoor het belang van het gebiedsteam benadrukt wordt (zie punt 2 en 3). Of andersom kan het gebiedsteam ook een rol spelen in het beter op de kaart zetten van gebiedsgericht werken binnen DSO. De

vraag is of een gebiedsteam eens in de 6 weken dan voldoende is om het gebiedsgericht werken dienstbreed goed van de grond te krijgen. Het advies is om hier goed naar te kijken.

Gebiedsteams belangrijk in kader van nieuwe omgevingswet

Door de nieuwe omgevingswet wordt DSO gedwongen om veel integraler en gebiedsgerichter te gaan werken. Het gaat daarbij om de totale fysieke leefomgeving (gezondheid, milieu, groen etc.) In dat perspectief vervullen de gebiedsregisseurs samen met de gebiedsteams een belangrijke rol. Het is essentieel om de juiste personen bij het gebiedsteam te betrekken die 'van buiten naar binnen zijn gericht'.

Gebruik gebiedsteams voor REIS-claims

Binnen DSO dienen de afdelingen soms los van elkaar vaak de REIS-claims in. Het advies is om hier nog meer met een integrale blik en met een link naar DPZ naar te kijken. De gebiedsregisseur en de gebiedsteams kunnen een rol spelen bij het integraal kijken naar claims die worden ingediend in het kader van REIS: met een integrale blik kunnen daarin verbindingen worden gemaakt. De gebiedsagenda of het REIS zou duidelijk moeten maken welke beleidsambities er zijn binnen DSO en waar het eventueel 'knelt'.

Op locatie overleggen

Een aanvullend advies met betrekking tot de gebiedsteams is om het overleg minimaal drie keer op locatie (in het stadsdeel) te plannen waardoor het gehele gebiedsteam meer feeling krijgt met het gebied.

Verduidelijking positie en taken gebiedsteam

Een laatste punt van aandacht is dat de gebiedsregisseur en het gebiedsteam geen eigen middelen hebben en voor de uitvoering van integrale opgaven mede-afhankelijk zijn van de inzet en budgetten van de sectorale afdelingen. Dat is een lastige opgave voor een gebiedsteam met een sectorale taak in de lijnorganisatie. Daarom vragen de positie en taken binnen de sectorale lijnorganisatie en het integrale gebiedsteam om verduidelijking.

8) OPTIMALISEER DE DSO-GEBIEDSAGENDA

Voor de DSO-gebiedsagenda's is een format ontwikkeld. Deze DSO-gebiedsagenda dient als input voor de uitvoeringsplannen van DPZ. Uit de evaluatie is een aantal verbeterpunten ten aanzien van de DSO-gebiedsagenda naar voren gekomen. De volgende verbeterpunten zijn genoemd:

- ❖ Meer agenda-settend werken: waar ontwikkelt de buurt zich heen en welke stedelijke opgaven zijn er?
- ❖ De agenda gebruiken om terug te blikken op het afgelopen jaar en vooruit te kijken: wat ging goed/fout, hoe kan dat volgend jaar aangepakt worden, wat zijn de speerpunten voor aankomend jaar? Zonodig kunnen er meetpunten aangebracht worden in de agenda.
- ❖ Denk na over het actualiseren van de DSO-gebiedsagenda en bedenk daar gezamenlijk een systematiek voor. De DSO-gebiedsagenda wordt nu opgesteld voor 4 jaar. Een jaarlijkse update hiervan is wenselijk.

- ❖ Een DSO gebiedsagenda op wijkniveau. Het advies is om op wijkniveau verschillende agenda's beschikbaar te hebben zodat je weet welke thema's in de komende jaren in wijken gaan spelen. En dat zouden eigenlijk alle diensten moeten doen.

9) MEER AANDACHT VOOR VERBINDING MET BEWONERS EN DE WIJK

Eén van de taken van de gebiedsregisseur is het ophalen van kennis en ideeën uit de stad en het faciliteren van initiatieven. Er zijn kritische bewoners die graag aan de voorkant mee willen praten en de uitdaging is om die op een goede manier te laten participeren. Het contact met bewoners loopt veelal via DPZ. Maar ook de gebiedsregisseur moet weten wat er speelt in de wijk en de gevoeligheden van zo'n wijk kennen, ook om bijvoorbeeld projectleiders goed te kunnen informeren over de wijk voorafgaand aan bewonersavonden. Uit de evaluatie blijkt dat dit punt voor verbetering vatbaar is. Veel gebiedsregisseurs zijn nog niet bekend genoeg in de wijk, ze gebruiken veelal dezelfde manieren om bewoners te bereiken en er worden weinig ervaringen tussen de gebiedsregisseurs uitgewisseld. Het advies is om verschillende manieren te gebruiken om bewoners te bereiken én om bewoners vaker aan de voorkant te betrekken bij plannen voor de wijk. Verder is het van belang om good practices met elkaar te delen. Het is daarbij van belang dat men zich daarbij realiseert dat het per stadsdeel verschillend is hoe zaken geregeld zijn met wijkraden, bewonersorganisaties ed. Momenteel worden veelal bewonersavonden ingezet om bewoners te bereiken. Maar het is duidelijk dat daarmee lang niet alle bewoners worden bereikt en dat veelal een klein aantal bewoners daadwerkelijk aan het woord komt. Verder komt het nog steeds voor dat verschillende gemeentelijke afdelingen op één avond in één wijk bewonersavonden organiseren. Om meer bewoners aan het woord te laten komen tijdens bewonersavonden kan gebruik gemaakt worden van (creatieve) werkvormen waardoor iedereen aan het woord kan komen. Verder moet voorkomen worden dat er meerdere bewonersavonden op één avond in één wijk plaatsvinden en moet gezocht worden naar integraliteit. Hierin zou DPZ ook een rol kunnen spelen. Verder zou DSO veel meer gebruik kunnen maken van digitale toepassingen om bewoners te bereiken. Leidschenveen-Ypenburg heeft al een bewonersapp. Het is zinvol om de ervaringen met deze app in dit verband met elkaar te delen. Het is van belang om met DPZ af te stemmen wie hierin welke rol pakt. Samenwerking op dit onderdeel is essentieel, aangezien DPZ in de haarvaten van de wijk zit en de gebiedsregisseur vooral de verbinding moet zijn tussen het stadsdeel en DSO. Het advies is om hier gezamenlijk met DPZ verder over na te denken, ook over manieren om bewoners (digitaal) te bereiken.

10) TOP-DOWN SUPPORT VANUIT HET MANAGEMENTTEAM VOOR GEBIEDSGERICHT WERKEN

Uit de evaluatie blijkt dat het gebiedsgericht werken aan de hand van de gebiedsregisseurs nog niet voldoende wordt uitgedragen door het managementteam van DSO. Zij oordelen redelijk kritisch en zien er zelfs niet allemaal de meerwaarde van. Opvallend is dat bijvoorbeeld ook de strategisch adviseur

Communicatie niet op de hoogte is van het gebiedsgericht werken en de gebiedsregisseurs. Verder worden gebiedsregisseurs vaak onvoldoende geïnformeerd door het MT, zo geven de gebiedsregisseurs zelf aan. Vanuit de gebiedsregisseurs wordt aangegeven dat er behoefte is aan top-down support en dat ontbreekt nu.

Het managementteam lijkt dus vooralsnog te weinig zichtbaar bij de sturing op een goede implementatie van de gebiedsgerichte werkwijze. Het is een rol voor het MT om een andere werkhouding te bewerkstelligen bij de medewerkers en het belang van integraal, participatief en dus gebiedsgericht werken, sterker uit te dragen. Vanuit het DT is het wenselijk dat wordt uitgedragen dat er gebiedsgericht gewerkt wordt en dat deelname aan het gebiedsteam verplicht is. Verder is het van belang dat de gebiedsregisseurs goed worden geïnformeerd door het MT en DT en kennis kunnen nemen van de stukken die van belang zijn om hun taak goed te kunnen uitvoeren.

11) VERBETER DE ZICHTBAARHEID INTERN EN EXTERN

Het verbeteren van de zichtbaarheid van de gebiedsregisseurs is in verschillende interviews naar voren gekomen. Het gaat daarbij om het verbeteren van de zichtbaarheid naar de afdelingsmanagers DSO, naar andere DSO-medewerkers, naar andere diensten, naar het bestuur en naar het gebied (corporaties, ontwikkelaars etc.).

- ❖ De afdelingsmanager Verkeer vindt de gebiedsregisseurs momenteel weinig zichtbaar, ook hoort hij zijn afdelingsgenoten er niet over. Het is voor hem onduidelijk waar de gebiedsregisseur over gaat. Een van de gebiedsregisseurs geeft zelf ook aan dat de zichtbaarheid naar afdelingsmanagers DSO verbeterd moet worden. Ze opereren nu vooral op de 'werklaag', maar staan nog niet op het netvlies op de 'afdelingsmanagerslaag'. Daar zouden ze duidelijker moeten maken wat ze kunnen betekenen. Ook van de directeur zouden ze wellicht meer gebruik kunnen maken bij conflicten of escalatie.
- ❖ Een gebiedsregisseur geeft aan dat ze wat meer aan interne communicatie of marketing moeten doen, bijvoorbeeld door het schrijven van een nieuwsbrief. Als duidelijker is waar ze van zijn, dan helpt het medewerkers om gebiedsregisseurs meer te betrekken of te benaderen. Veel nieuwe medewerkers weten niets van gebiedsgericht werken.
- ❖ Een gebiedsregisseur geeft aan dat de contacten tussen DSB en DSO verbeterd kunnen worden. Deze hangen nu vaak nog op individuele contacten. Er is goede hoop nu de accounthouders DSB zijn aangesteld.
- ❖ Een gebiedsregisseur geeft aan dat de contacten met andere diensten in het algemeen verbeterd kunnen worden. Bijvoorbeeld met OCW als het gaat om onderwijs, wat er nodig is aan schoolpanden ed.
- ❖ Door een afdelingsmanager DSO wordt aangegeven dat de zichtbaarheid in het gebied nog verder kan verbeteren: richting corporaties, ontwikkelaars en bewoners. Ook de bestuurlijke zichtbaarheid kan verbeterd worden.

12) MEER AANDACHT VOOR INTERNE COMMUNICATIE

Meer aandacht voor interne communicatie zit op een aantal verschillende onderdelen:

- ❖ Een paar gebiedsregisseurs geven aan dat ze regelmatig vergeten worden of heel laat geïnformeerd worden door de vakafdelingen. Het gaat dan om belangrijke beleidsdocumenten en alles wat naar het bestuur gecommuniceerd wordt. *'Ik wil weten wat wij doen als dienst. Het kan helpen als wij in de cc komen van de medewerkers die producten maken en verder de organisatie in brengen'*. Afdelingsmanagers zouden hun mensen moeten wijzen op het belang van de gebiedsregisseur en het belang van het informeren van de gebiedsregisseur.
- ❖ Nieuwe medewerkers moeten beter geïnformeerd worden over gebiedsgericht werken, zodat ze weten waarvoor ze de gebiedsregisseur kunnen benaderen en wanneer ze hem moeten informeren. Hier is ook een rol voor de lijnmanager weggelegd. Het is belangrijk om tijdelijke krachten (met name bij PMDH) wegwijs te maken van de wijze waarop DSO werkt.
- ❖ De gebiedsregisseurs moeten er zelf ook voor zorgen dat ze zich binnen de DSO beter bekend maken.

13) MAAK ER EEN STAFDELING VAN

Het is belangrijk dat de gebiedsregisseurs gemakkelijk te vinden zijn, dat ze 'landen' binnen DSO en dat gebiedsgericht werken duidelijk op de agenda staat van DSO. Het is belangrijk dat het één afdeling wordt. Het advies is om van de gebiedsregisseurs een aparte stafafdeling te maken die direct onder de directie Bestaande Stad & Wonen valt. Ze kunnen dan gemakkelijker opschalen indien nodig, hebben wat meer slagkracht, worden zichtbaarder in de organisatie.

14) OPTIMALISEER DE SAMENWERKING MET ANDERE DIENSTEN

Samenwerken met andere diensten kan verder verbeterd worden. Vanuit BSD (Veiligheid) is aangegeven dat een goede samenwerking gewenst is. Ook vanuit OCW wordt het belang hiervan ingezien. De stadsdeeldirecteuren geven aan eens in de zoveel tijd met alle gebiedsregisseurs/accounthouders aan tafel te willen zitten om af te stemmen wat die diensten doen en zodat ze beter als overheid naar buiten kunnen treden. Er wordt nu wel afgestemd, maar dat gebeurt nog heel verkokerd. Het initiatief om de samenwerking met alle gemeentelijke diensten te optimaliseren zou bij DPZ kunnen liggen aangezien zij de alle contacten met de verschillende diensten onderhouden.

De directeur Stadsdelen heeft aangegeven te hopen op een voorbeeldfunctie van DSO richting andere diensten. Ook door stadsdeeldirecteuren wordt aangegeven dat er gebiedsregisseurs vanuit andere diensten gewenst zijn op de stadsdelen. Wanneer andere diensten op een soortgelijke wijze zouden werken, zou samenwerking gemakkelijker worden en kan de gemeente uiteindelijk 'met één smoel' naar buiten toe treden.

BIJLAGE

LIJST MET GEINTERVIEWDEN

INDIVIDUELE INTERVIEWS	
Frank Weijzen	Gebiedsregisseur stadsdeel Centrum
Arnie Caprino	Gebiedsregisseur Segbroek en Loosduinen
Albert Olierook	Gebiedsregisseur
Hanneke van der Heijdt	Gebiedsregisseur stadsdelen Haagse Hout en Laak
Pieter Stellingwerf	Gebiedsregisseur Scheveningen en Leidschenveen - Ypenburg
Janneke Bakker	Coördinator gebiedsgericht werken Bestuursdienst
Joke ten Berge	Projectmanager en wijkmanager OCW
Harm Benthem	Stadsdeeldirecteur Loosduinen
Anita Vos - Tijdhof	Stadsdeeldirecteur Leidschenveen - Ypenburg
Steven Broers	Directeur Stadsdelen en Wijken
René Teule	Afdelingshoofd Verkeer DSO
Jessica van Vugt	Manager PMDH
Cees Boele	(ten tijde van het interview nog net) Hoofd PMDH
Matthijs Gordijn	Afdelingshoofd Wonen DSO (sinds 3 maanden), voorheen 14 jaar afdelingshoofd Economische Zaken
FOCUSGROEP	
Frank Weijzen	Gebiedsregisseur stadsdeel Centrum
Arnie Caprino	Gebiedsregisseur Segbroek en Loosduinen
Albert Olierook	Gebiedsregisseur
Pieter Stellingwerf	Gebiedsregisseur Scheveningen en Leidschenveen - Ypenburg
Mendy van Veen	Stadsdeeldirecteur Scheveningen
Piet Prudhomme	Beleidsadviseur Wonen
Mariëlle Rillaerts	Strategisch adviseur Communicatie DSO