

# DE SAMENWERKENDE OVERHEID

**25 januari 2018 – Jaarbeurs Utrecht**



**Hoe organiseer je de nieuwe rol van de overheid?**

# WIE ZIJN WIJ?

Edo van der Zouwen



Peter Kanne



**Mindful**  
marketing

 **i&o**  
**research**

Werkorganisatie Politie Oldenzaal  
Zeist werk(T Manifestgroep Kompanjie  
Gelderland Gemeenschappelijke bvo Leiderdorp  
Venen Maassluis Waterland Provincie  
Oegstgeest ridder Steenwijkerland Drenthe partij Hoorn  
Den OZHZ de Venray Haag RVO Noord-Holland  
Bloemendaal Rotterdam Energieke Heerde  
Gouda IJsselstein Amsterdam Purmerend Drechtsteden  
Dienst Schakel Tiel Woerden CJIB Justitiele DDFK-gemeenten  
Ministerie RIVM vrijwilliger heumen  
Ronde **Gemeente** zand  
Vijfheerenlanden loon Overijssel Dal en Rijsdijk Moerdijk  
Eemsmond Enschede B.V stadsdeel Leerdam stedelijk Limburg  
Castricum Justitie IPO Bureau voor Schiedam BUCH  
Coevorden Belastingdienst Fryslân Delft  
Harlingen Interim Fidler Zutphen Velsen  
Kampen Leiden Veiligheidsregio Velsen  
Noord-Brabant Haarlem Noord Nederland  
Hoogezand-Sappemeer Eijsden-Margraten SED-organisatie  
Positief Alkmaar Waarderingskamer Financien  
Heerhugowaard Management Zuid-Holland

# CENTRALE VRAAG

**Hoe ziet de samenwerkende  
overheid er van binnen uit?**

**En hoe kom je daar?**

# PROGRAMMA

## Opening

- Mireille Koomen: werkgeluk & zelfsturing
- Provincie Zuid-Holland
- Provincie Drenthe

## Pauze (14.20 – 14.35 uur)

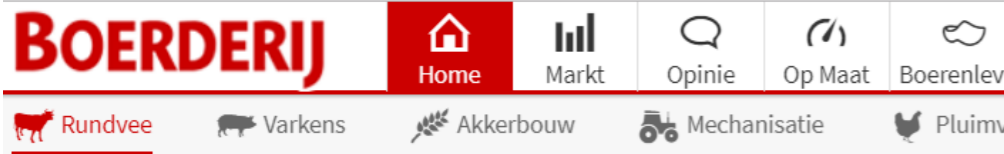
- Gemeente Hollands Kroon
- Gemeente Nijkerk
- Brainstorm
- Terugkoppeling & discussie

## Borrel (16.45 uur ...)

## Actievoerders woedend na debat Lelystad Airport



# Een betrouwbare overheid



## Friese boer in actie tegen 'bizar' ganzenbeleid

Meer dan honderd boeren tekenen protest aan tegen het ganzenbeleid van provincie Friesland. Ook melkveehouder Jacob Porsius uit Haskerdijken. Een deel van zijn bedrijf dreigt buiten het foerageergebied te gaan vallen. Dat gaat hem veel geld kosten.

Het loopt de spuigaten uit met de ganzen, zegt Jacob Porsius. De provincie Friesland heeft het helemaal uit de hand laten lopen. Jaarlijks telt hij meer ganzen op zijn land. De aantallen zijn de afgelopen vijftien jaar meer dan verdubbeld. En wat doet de provincie nu? De foerageergebieden worden met 10% ingekrompen en de schadevergoeding gaat omlaag. "De kosten van het provinciale wanbeleid worden afgewenteld op de boer. Ik vind dat schandalig."

De melkveehouder uit Haskerdijken laat het er niet bij zitten. Zijn bezwaarschrift tegen de verkleining van het foerageergebied ligt inmiddels op het provinciehuis in Leeuwarden. Hij is overigens niet de enige bezwaarmaker. **Meer dan honderd boeren** hebben zich bij de provincie gemeld.

Ombudsman: het is cruciaal dat de belangen van de Groningers in acht worden genomen

© 18 januari 2018 Redactie



Dinsdag 16 januari debatteert de Tweede Kamer over de gevolgen van de gaswinning in Groningen. De ombudsman geeft de Kamer in **een brief** zijn zorgen mee om bij de beraadslaging over het schadeprotocol te betrekken.



Het is cruciaal dat de belangen van de Groningers in acht worden genomen. En de hoogste tijd om de neerwaartse spiraal van het zwaar beschadigde vertrouwen in de overheid om te buigen en de Groningers weer zicht te geven op een toekomst in hun provincie. Hiertoe dienen

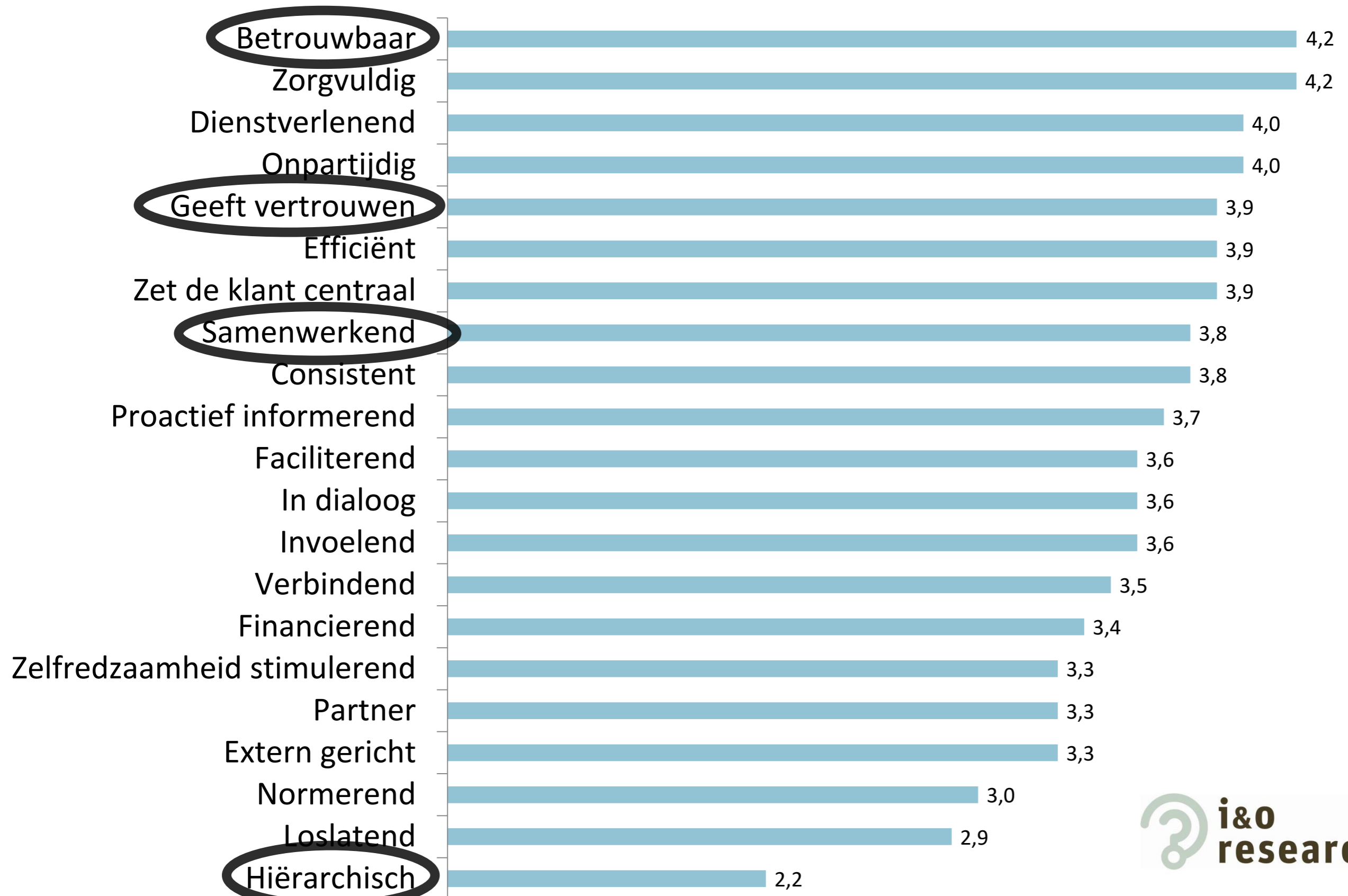
WaterNet Case  
Alexa, Benjamin, Iemke, John, Roy, San



Een laag zand tot mijn knie inmiddels weggespoeld! En ik heb geen korte beentjes!! Als ik vandaag niks hoor schakel ik morgen zelf proeg in die gaat zorgen dat ik veilig huis in kan. Kosten voor jullie WaterNet! Ik ben t zat om niks te horen!!! Er MOET een noodoplossing komen. Dit is TE gevaarlijk!! Eea ook per mail bevestigd. Met boze groet. Iemke w

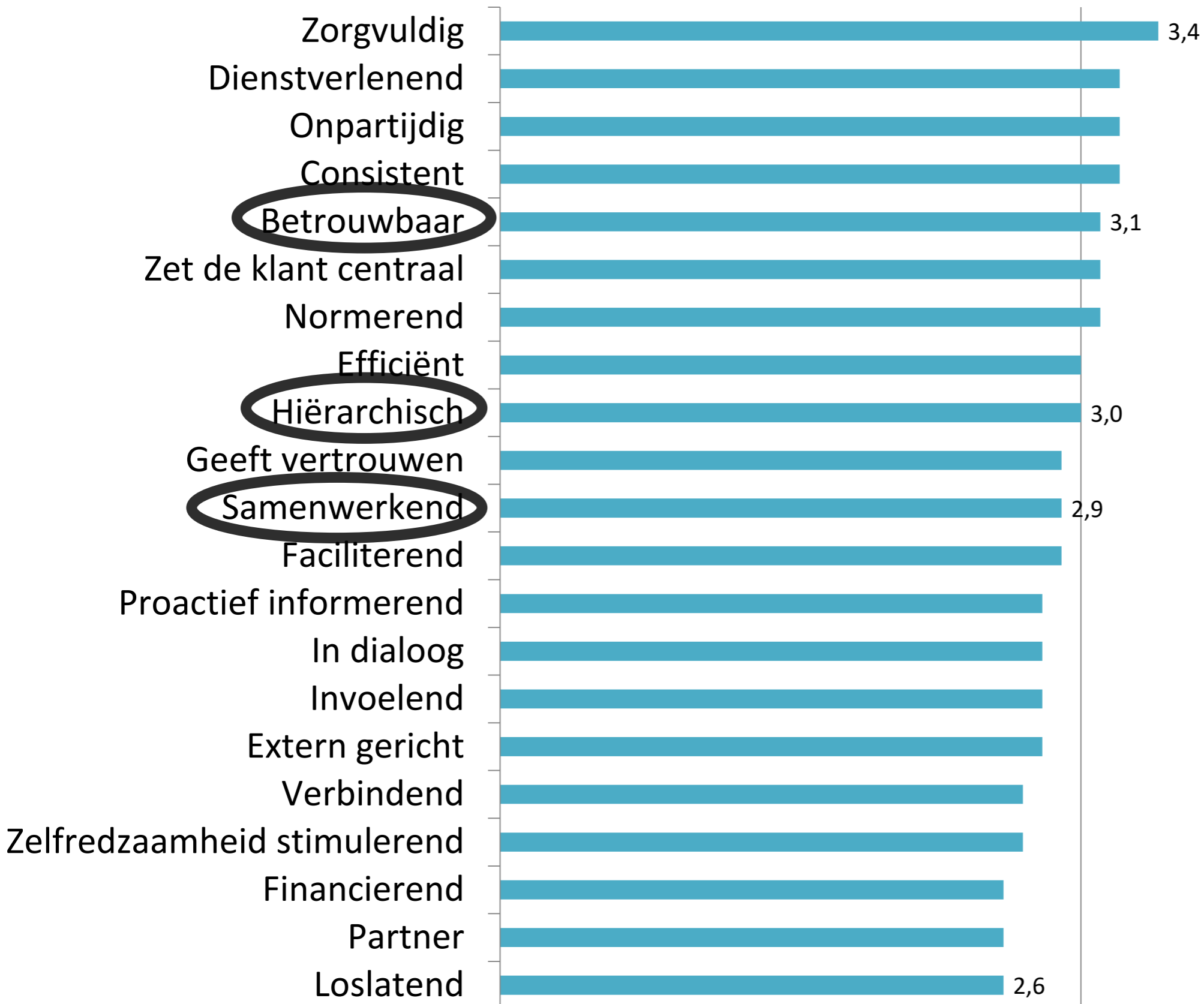
# HOE WIL DE BURGER DE OVERHEID?

(1 = ONWENSELIJK, 3 = WENSELIJK, 5 = ESSENTIEEL)



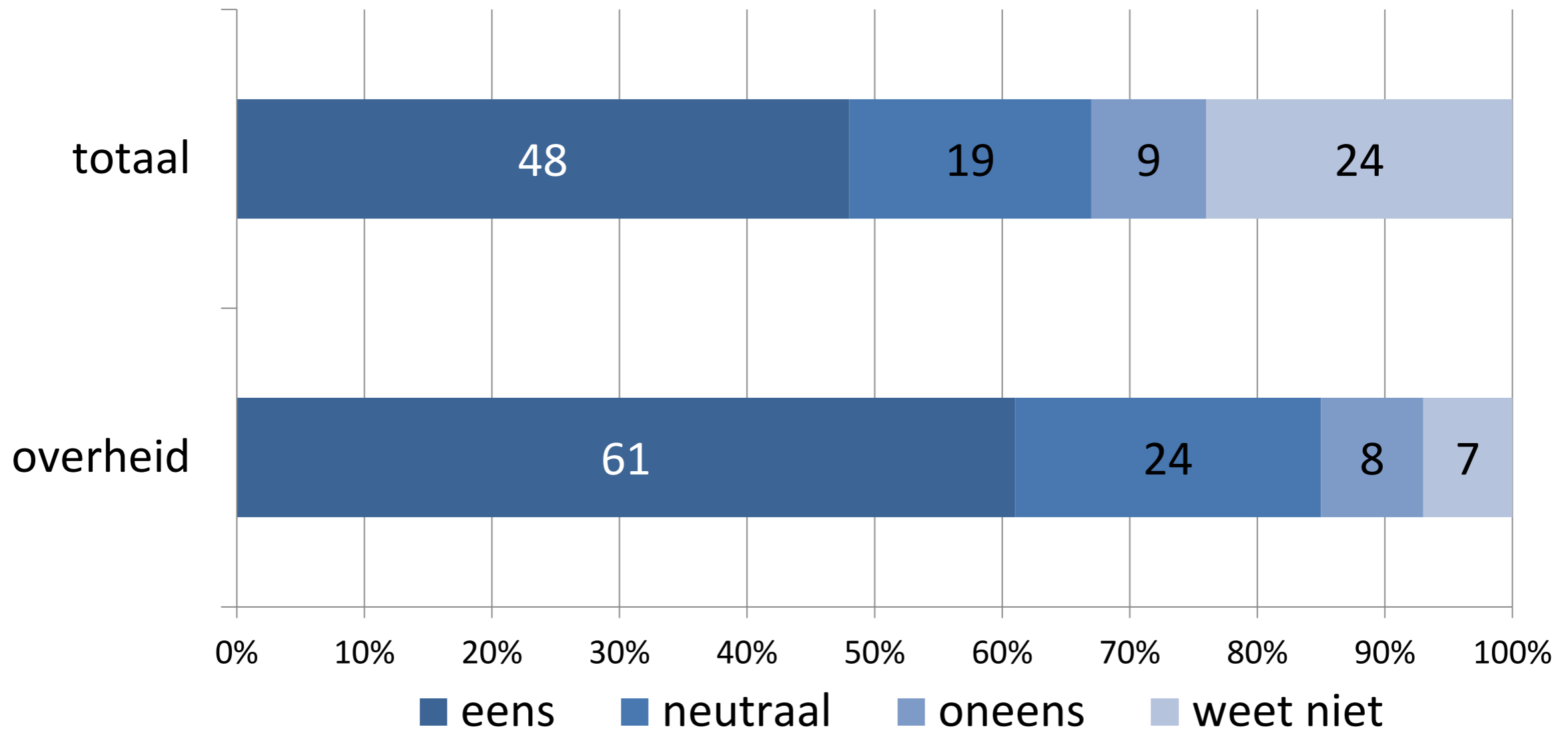
# HOE ERVAART DE BURGER DE OVERHEID?

(1 = HELEMAAL NIET VAN TOEPASSING, 3 = ENIGSZINS, 5 = VOLLEDIG VAN TOEPASSING)





# Stelling: "De overheid moet veel minder hiërarchisch gaan werken"



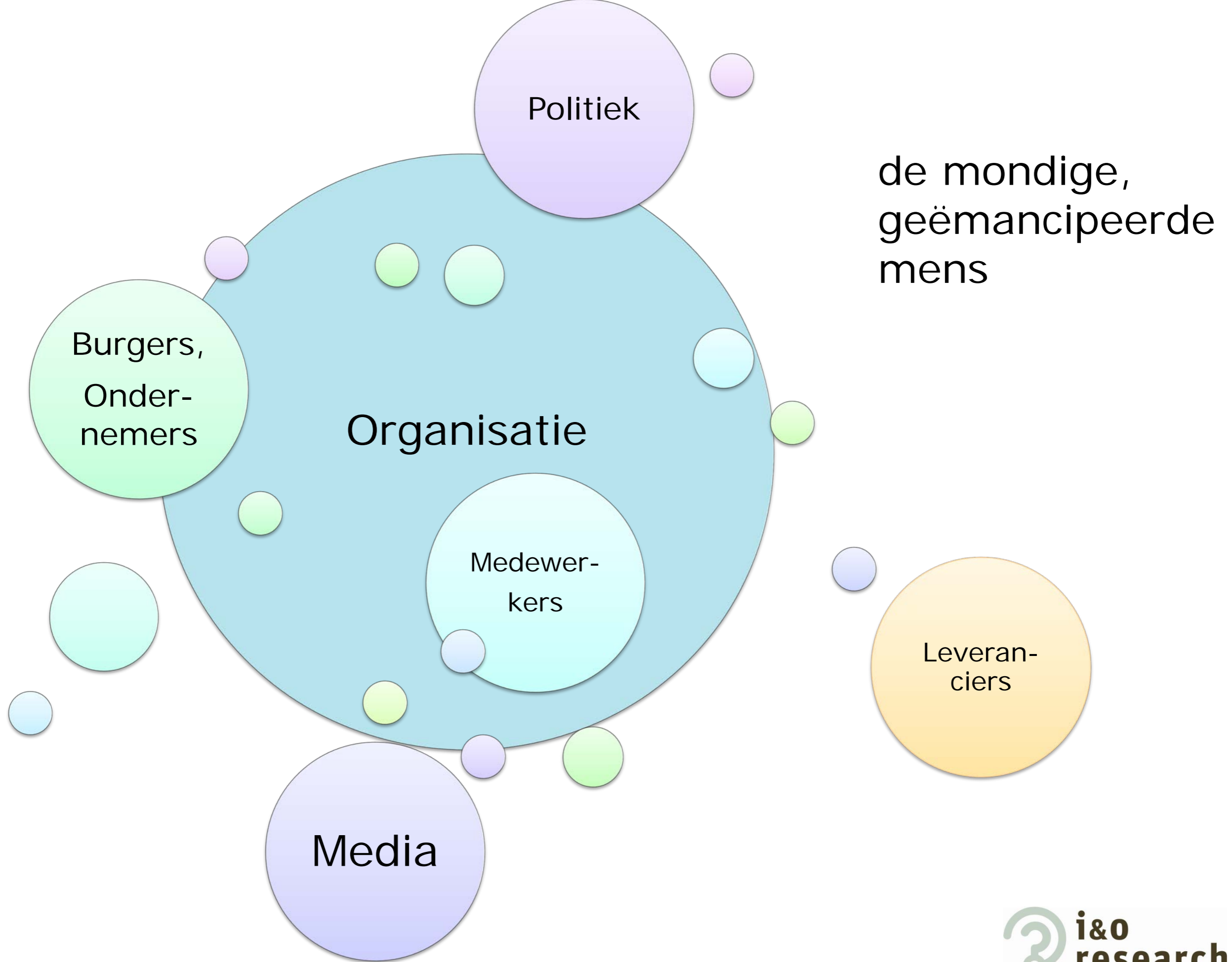
# MIREILLE KOOMEN: ZELFSTURING VERGROOT WERKGELUK

Op weg naar een nieuw tijdperk van  
samenleven en organiseren



Mireille Koomen  
senior onderzoeker  
I&O Research

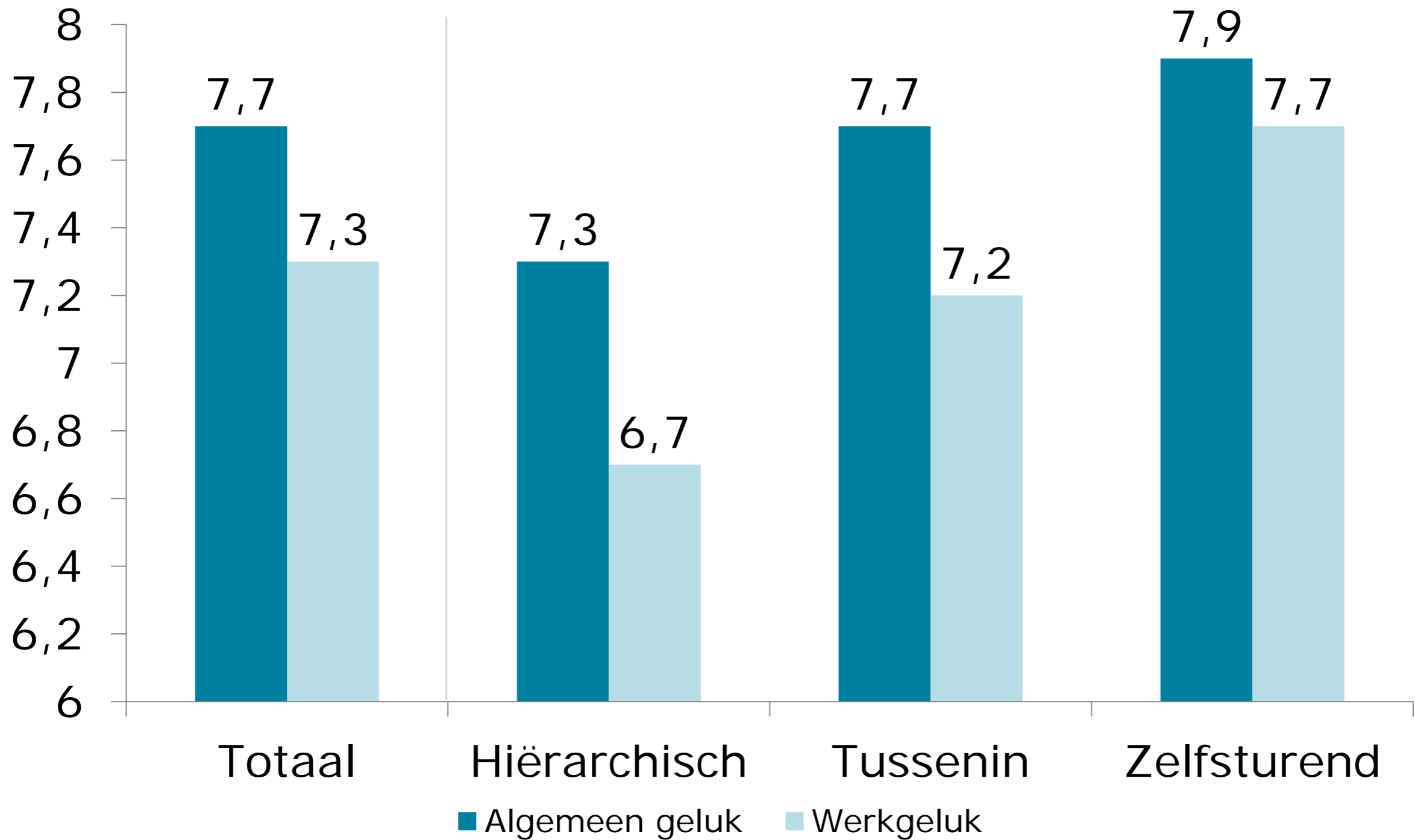




# STELLING:

**Zelfsturing vergroot het geluk van medewerkers en burgers, mits zorgvuldig begeleid**

# MEER ZELFSTURING = MEER WERKGELUK



# ZELFSTURING: DE PRAKTIJK

Geen leiding, geen staf

Van functies naar taken en rollen

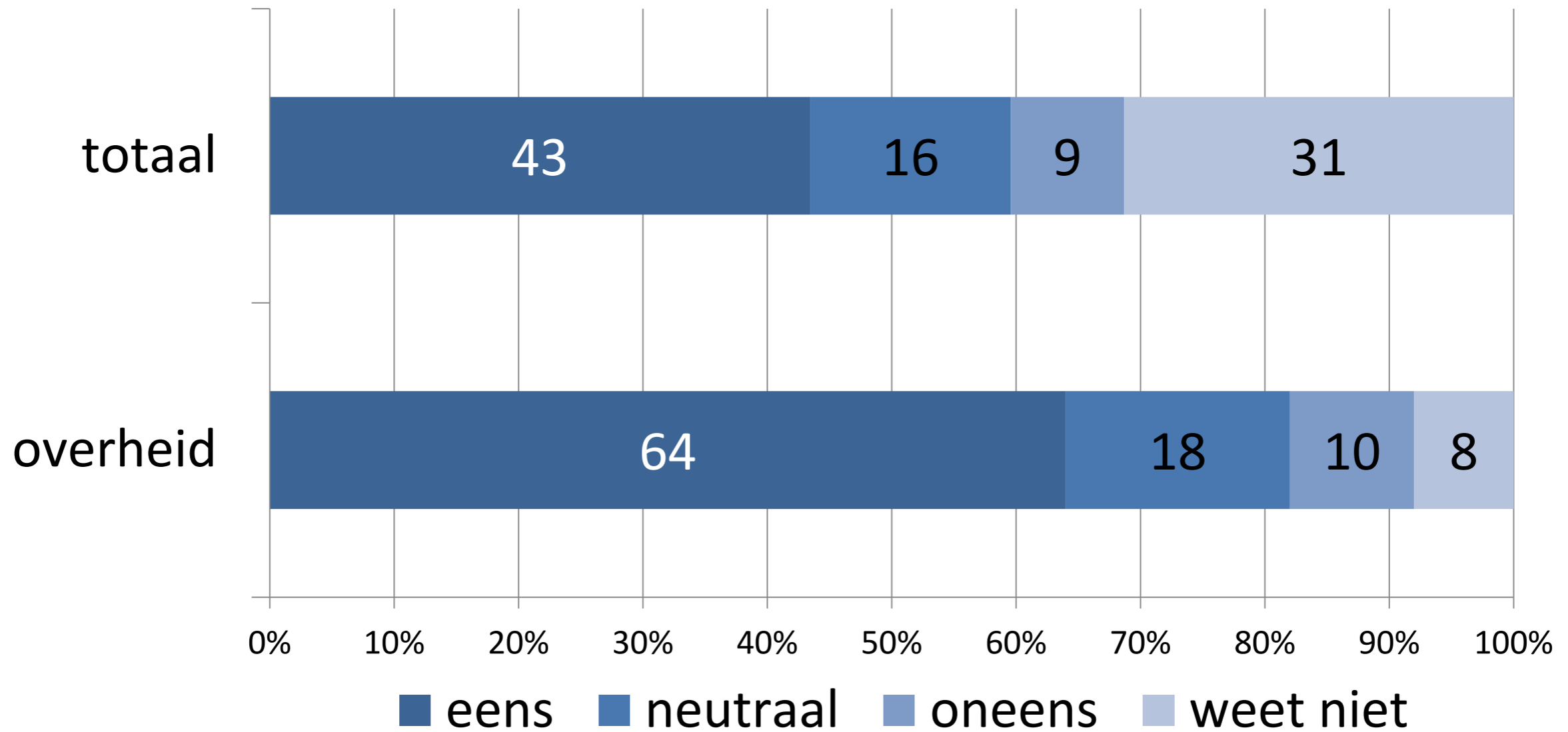
Besluitvorming: geen consensus nodig

Beoordeling: door jezelf en je teamleden

**Zelfsturing heeft in alle organisaties,  
van klein tot groot, net nieuw of al  
langer bestaand, overheid of  
bedrijfsleven, kans van slagen**

**Frederic Laloux**

# STELLING: HET IS HEEL GOED MOGELIJK OM BIJ DE OVERHEID TE WERKEN MET ZELFSTURENDE TEAMS





# ZELFSTURING: DE SLEUTEL

**Kom los van je ego**

→ Status?

→ Erkenning?

→ Geld?

## Motivatoren werkgeluk

**Inhoud:** uitdaging

**Inhoud:** afwisseling

**Inhoud:** iets zinvol  
bijdragen

**Contact** met anderen

**Autonomie:** zelf prioriteiten  
stellen, zelf invulling bepalen

**Werksfeer:** samenwerking,  
behulpzame collega's, samen  
ergens voor gaan

**Leiding:** waardering geven,  
vertrouwen geven, gehoord  
voelen

## Aandachtspunten

**Bevlogenheid:** energie  
krijgen van, opgaan in het  
werk

**Leiding:** controle, bemoeien,  
autoritair, top-down, ego's,  
eigen belang voorop

**Leiding:** gebrek aan  
besluitvaardigheid,  
onduidelijke visie/strategie

**Weinig invloed:** niet gekend  
worden, niet mogen  
meedenken

**Administratieve last:**  
regeldruk, papierwerk

**Bureaucratie:** veel  
vergaderen, stroperigheid,  
trage besluitvorming

## Oude aannames (Theorie X)

Mensen zijn lui

Mensen zijn  
onbetrouwbaar

Mensen zijn dom

## Nieuwe aannames (Theorie Y)

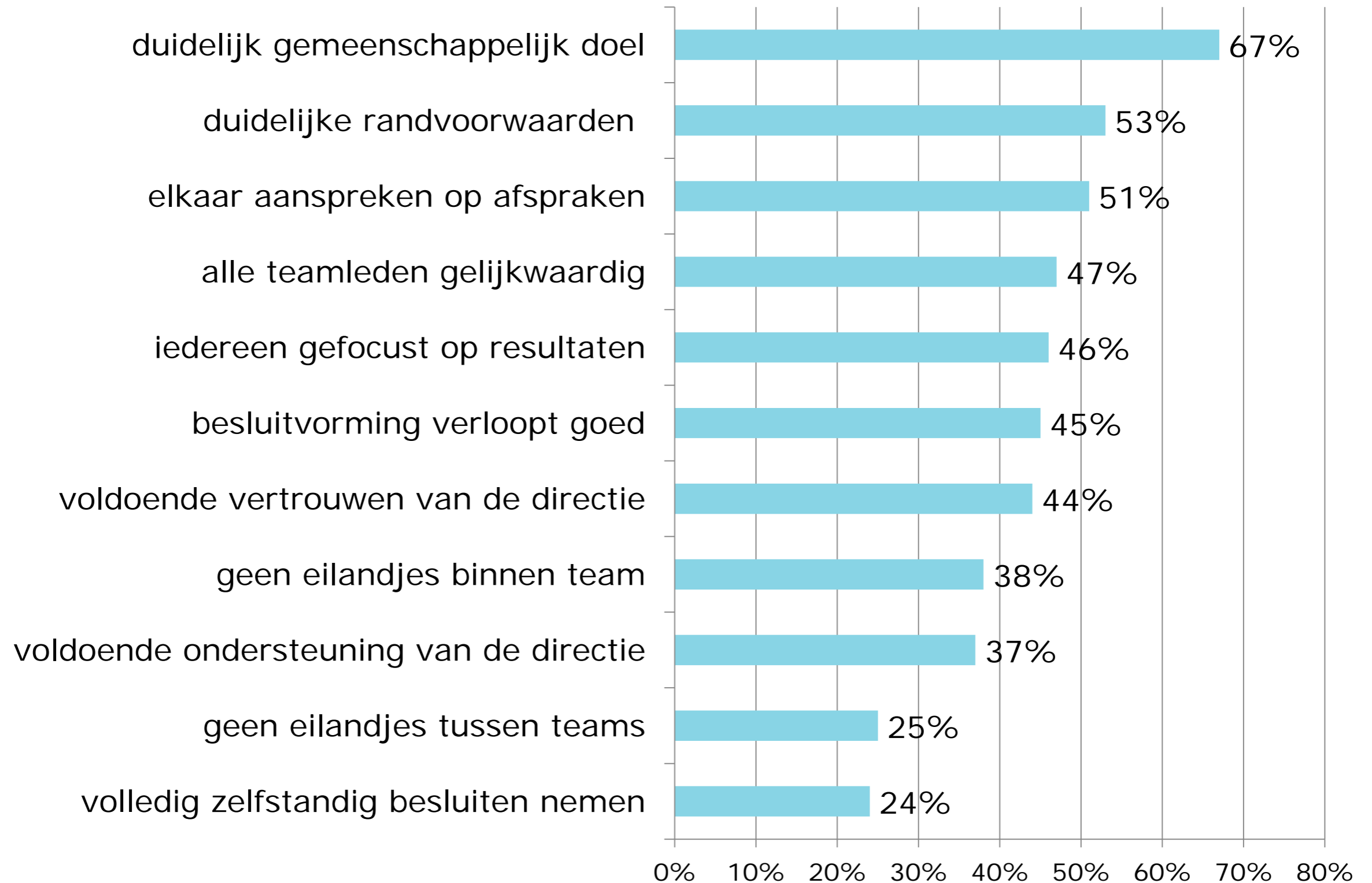
Mensen zijn  
gemotiveerd

Mensen zijn te  
vertrouwen

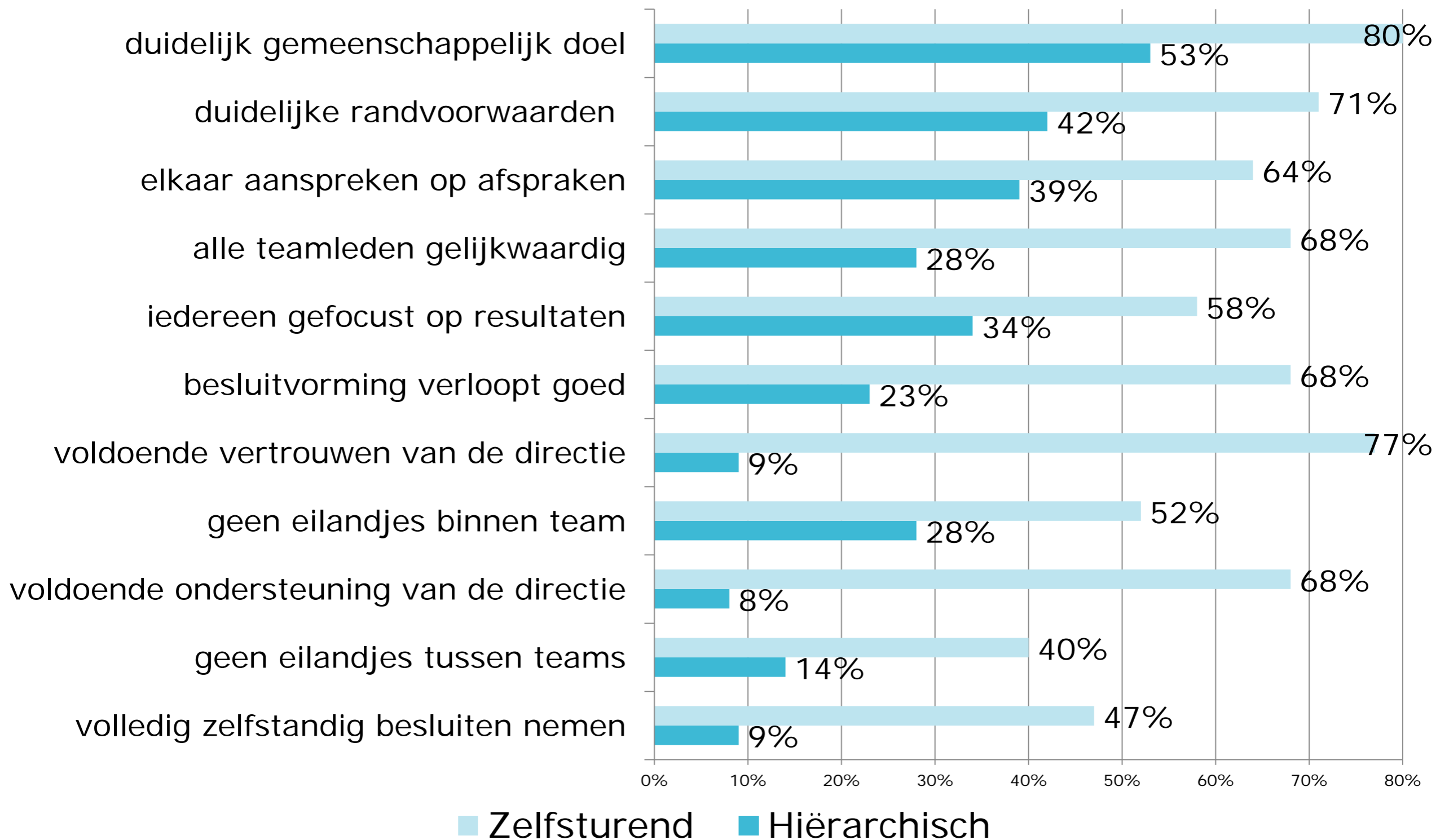
Mensen zijn intelligent

We oogsten wat we zaaien...

# KENMERKEN VAN ZELFSTURING



# KENMERKEN VAN ZELFSTURING



# ZELFSTURING: MISVERSTANDEN

Er is geen structuur,  
management, leiding nodig

NIET WAAR

Iedereen is gelijk

NIET WAAR

Het gaat om empowerment

NIET WAAR

Het is nog in een  
experimenteel stadium

NIET WAAR

# VRAGEN VOOR DE LEIDING

Wil je graag meer betrokkenheid, initiatief en ondernemerschap in je organisatie?

→ Volmondig ja op:

- Ik ben bereid hiervoor alle controle en hiërarchie los te laten
- Ik ben bereid te investeren in de noodzakelijke begeleiding

# Dank voor jullie aandacht!



**Mireille Koomen**  
senior onderzoeker I&O Research  
[m.koomen@ioresearch.nl](mailto:m.koomen@ioresearch.nl)  
06 30 416 716





# Zuid-Holland

**De samenwerkende provincie**

Uitgestoken Hand om de nieuwe rol van de provincie waar te maken

**Floor Vermeulen**



provincie  
**ZUID HOLLAND**

**Edo van der Zouwen**



**Mindful**  
marketing

# De Samenwerkende Provincie

Floor Vermeulen, gedeputeerde provincie Zuid-Holland  
25 januari 2018, Jaarbeurs Utrecht



provincie **HOLLAND**  
**ZUID**

PROVINCIEHUIS

# Vier vormen van overheidssturing

Uitvoeren beleid

**Presterende overheid**

**Samenwerkende overheid**

Overheid

Samenleving

**Rechtmatige overheid**

**Responsieve overheid**

Ontwikkelen beleid

# Uitgestoken hand 2015



# Voorbeeld: Slim Ruimtegebruik



# Voorbeeld: RijnlandRoute



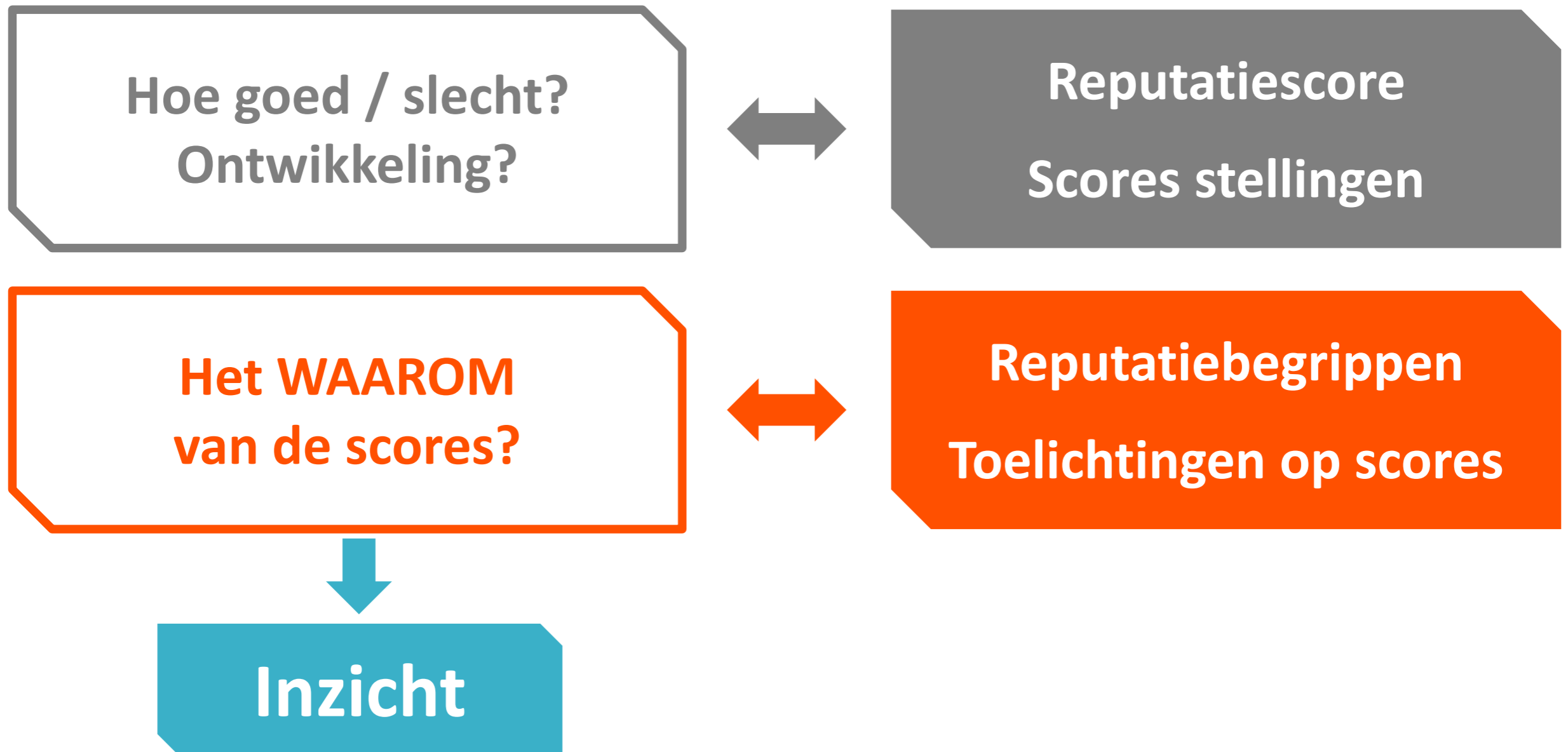
Wordt de provincie gezien als gewaardeerd partner om mee samen te werken en waarom?

Gemeentes

Maatschappelijke  
organisaties

Bedrijfsleven

# Combinatie **kwantitatief** en **kwalitatief**







## Onderzoek

- Cijfers
- Kwalitatief inzicht
- Advies

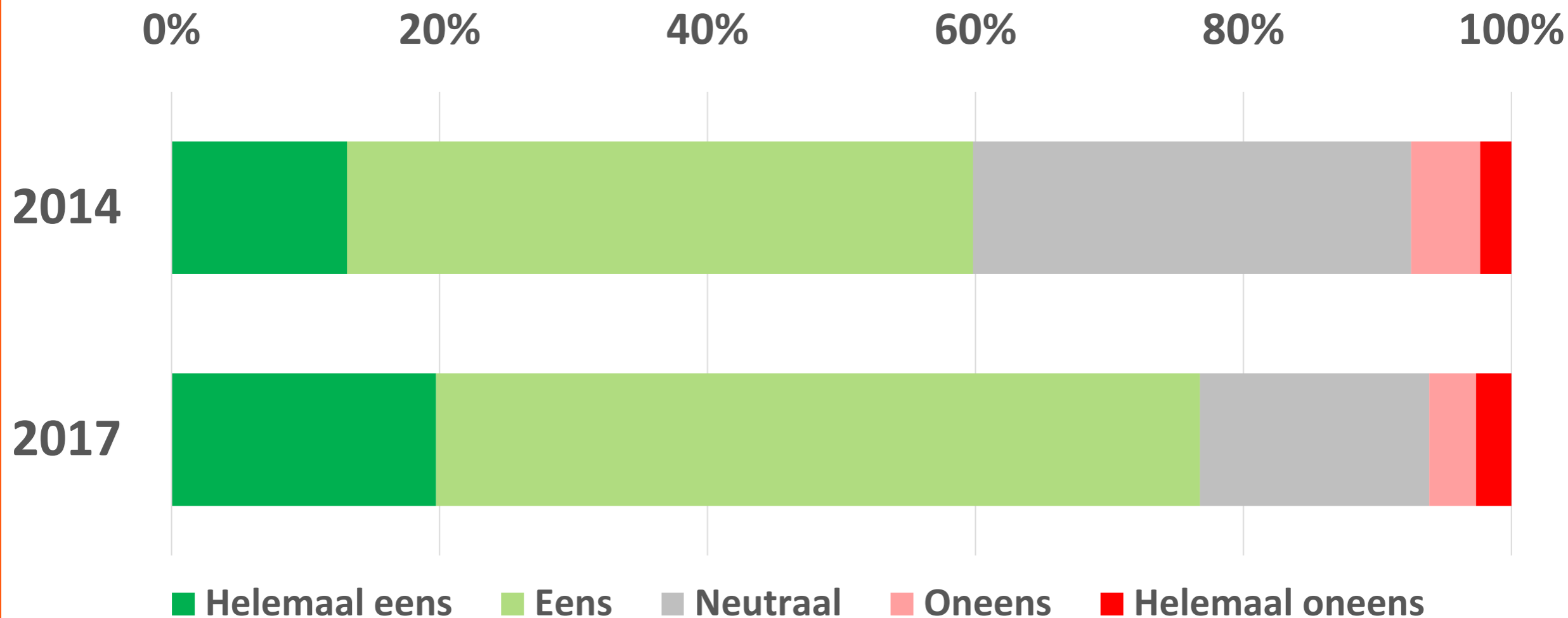
## Betekenis

- Workshops ambtenaren
- Ideeën
- Advies aan GS

## Plannen & Actie

- Workshop GS
- Input plan 2018-2019
- Actie

## Ik werk graag samen met de provincie Zuid-Holland



Hoe zou u vanuit uw eigen ervaringen de reputatie van de provincie Zuid-Holland omschrijven in maximaal 3 begrippen?

Begrip 1

Hier typen aub

Begrip 2

Hier typen aub

Begrip 3

Hier typen aub

- Elk begrip:
- positief of negatief?
  - hoe belangrijk?
  - toelichting

# Reputatiebegrippen gegroepeerd naar thema's

Thema	Aantal keer genoemd	% positief	% negatief
Verbindend	13	100%	0%
Ambitieuw	11	100%	0%
Motiverend, bemoedigend	11	100%	0%
Innovatief	18	94%	-6%
Deskundig & professioneel	32	94%	-6%
Actief	17	94%	-6%
<b>Innovatief</b>	<b>18</b>	<b>94%</b>	<b>-6%</b>
<b>Eenduidig</b>	<b>16</b>	<b>7%</b>	<b>-93%</b>
Oplossingsgericht	16	88%	-12%
Toegankelijkheid/bereikbaarheid	28	82%	-18%
Luisteren	11	82%	-18%
Betrouwbaarheid	30	70%	-30%
Open	15	67%	-33%
Betrokkenheid	29	50%	-50%
Maatschappelijk betrokken	33	47%	-53%
Flexibiliteit	15	33%	-67%
Daadkracht	37	24%	-76%
Progressief	18	22%	-78%
Snelheid	21	14%	-86%
Visie, weet rol	26	12%	-88%
Gelijkwaardigheid	18	11%	-89%
Eenduidig	16	7%	-93%

*“Erfgoedlijn Atlantikwall: luisterend oor, bereid om mee te denken en een bijdrage te leveren.” (dhr. ...)*

**“Nieuwe contractvormen (lang lopend onderhoud en energietransitie (N211 en N470))”**

*... van 2 beleidsmedewerkers die een aantal dagen met elkaar hebben meegelopen: ... inzicht en begrip wederzijds, ... maakt de samenwerking (Mw ... onbron)*

***“Het perspectief van de provincie op complexe ruimtelijke vraagstukken lijkt te wisselen vanuit verschillende delen vanuit PZH.”***

*“Open en eerlijke dienstbare opstelling.” (Dhr Hoogendoorn – Erfgoedlijn Waterdriehoek)*

*opdrachtgeverschap.” (Dhr Tersteeg – WING)*

# Leerpunten en discussie

- Verhouding Gedeputeerde Staten en Provinciale Staten
- Verhouding Gedeputeerde Staten en ambtelijke organisatie
- Responsiviteit versus wens duidelijke visie
- Eisen aan de planning

# Dank voor jullie aandacht!

**Floor Vermeulen**



provincie  
**ZUID HOLLAND**

**Edo van der Zouwen**



**Mindful**  
marketing

# Provincie Drenthe

Wat verwachten stakeholders van de provincie?

**Merel Heidinga**



**Peter Kanne**





# DOEL VAN HET ONDERZOEK

## **Behoeften in beeld**

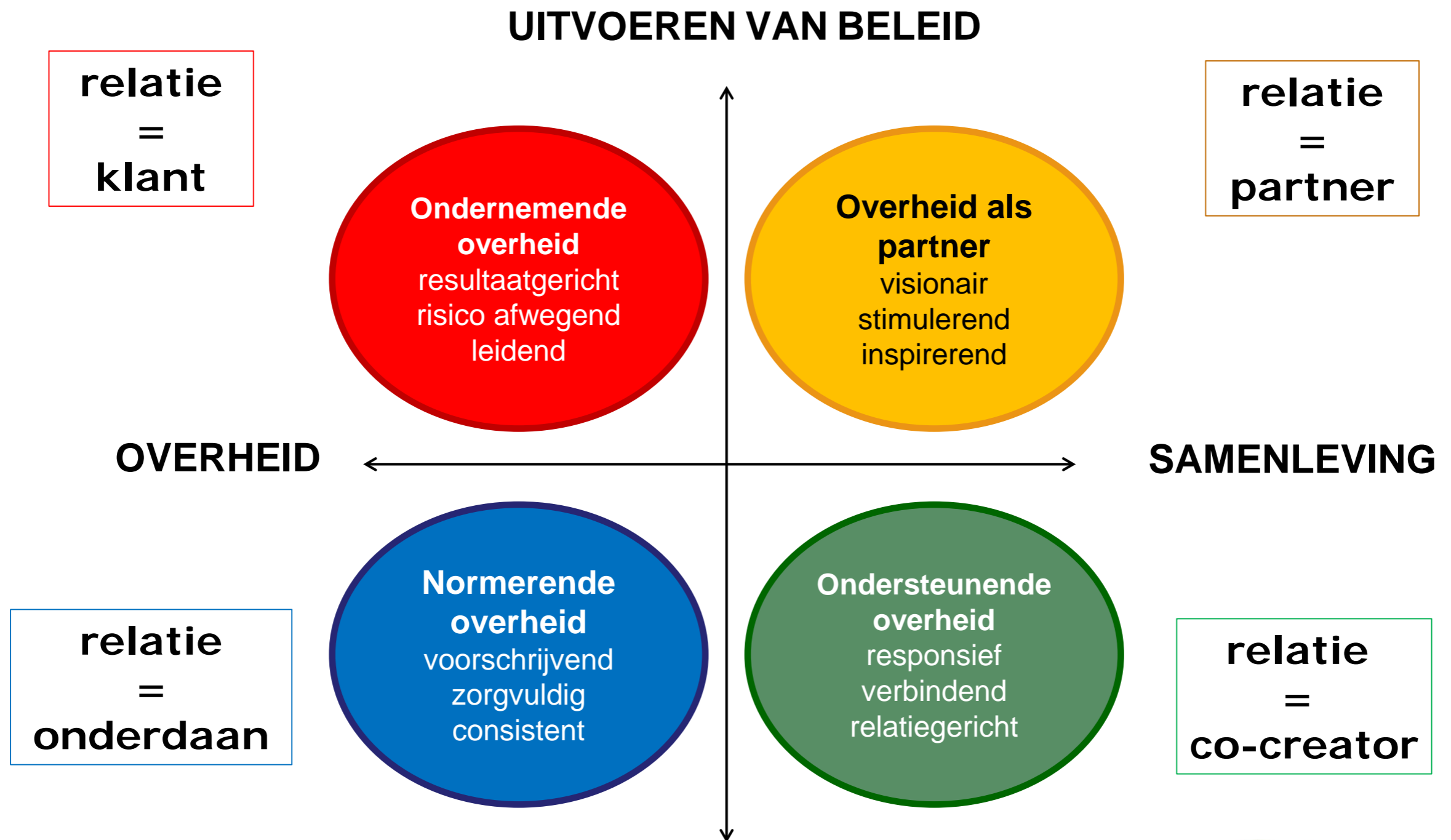
Het bieden van inzicht in behoeften en verwachtingen van de stakeholders van de provincie Drenthe, zodat Drenthe de dienstverlening daarop kan afstemmen.

## **Verschuivende rol**

Hoe kan de provincie de eigen rol beter laten aansluiten op die behoeften door:

- huidige rol duidelijker te communiceren, of
- eigen rolopvatting aanpassen, en/of
- competenties die horen bij gewenste rol verder ontwikkelen

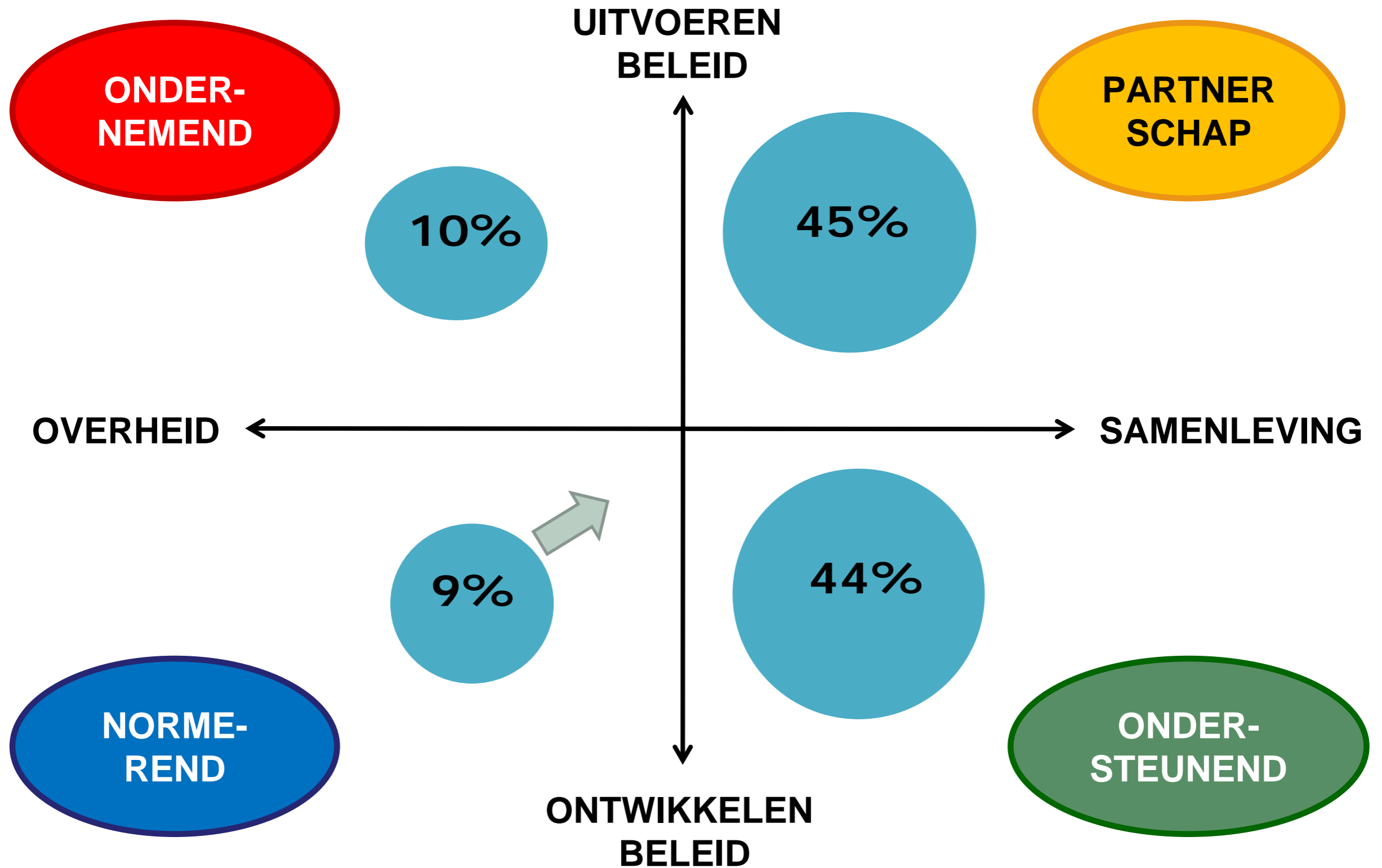
# ROLLEN VAN DE OVERHEID



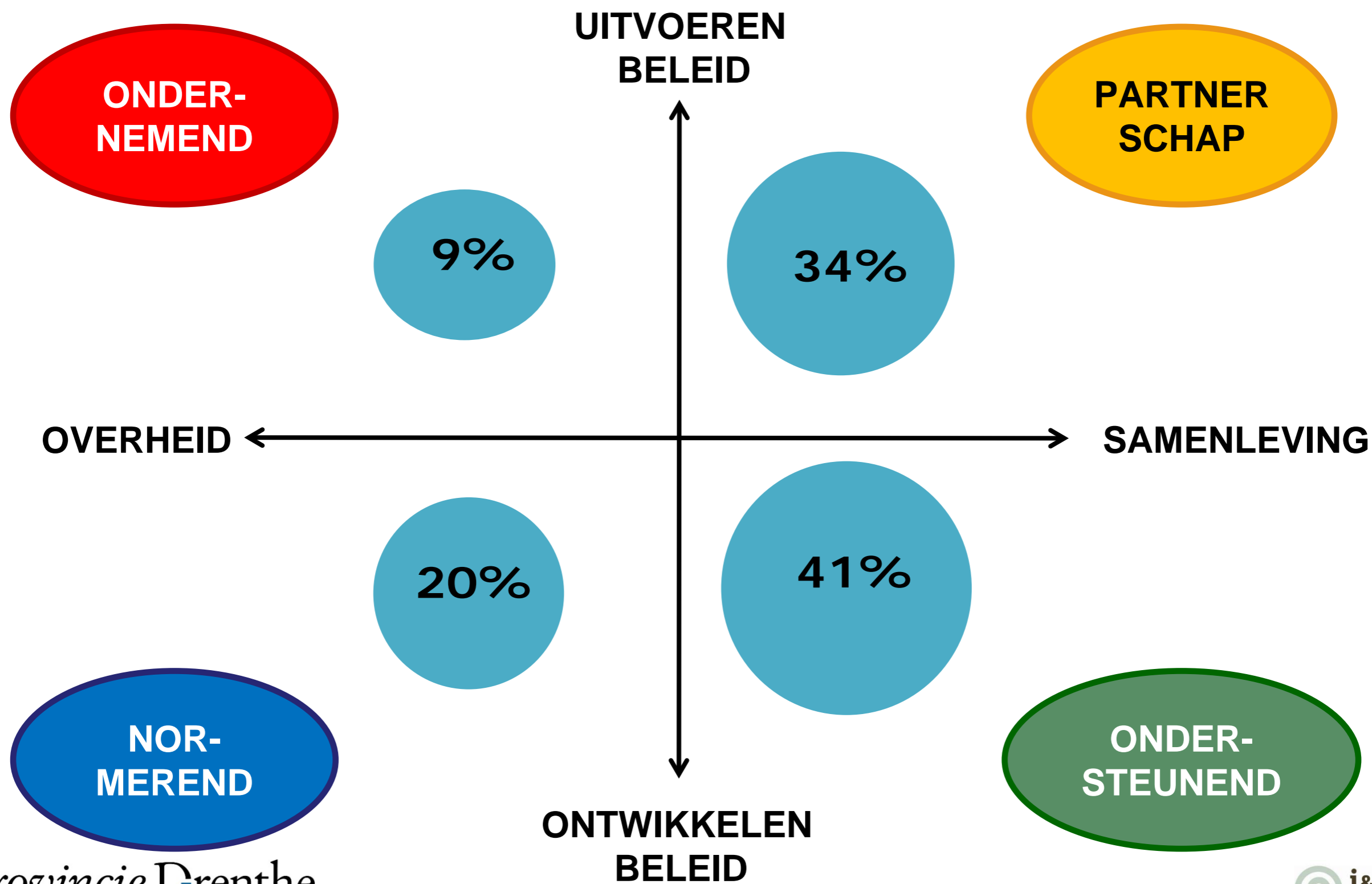
# INTERVIEWS MET PROVINCIE MEDEWERKERS

*“Voorheen waren we dominant en arrogant. Nu gaan we meer naar buiten. We hebben de buitenwereld ook nodig. We gaan nu echt voor partnerschap, we zijn een netwerkorganisatie”*

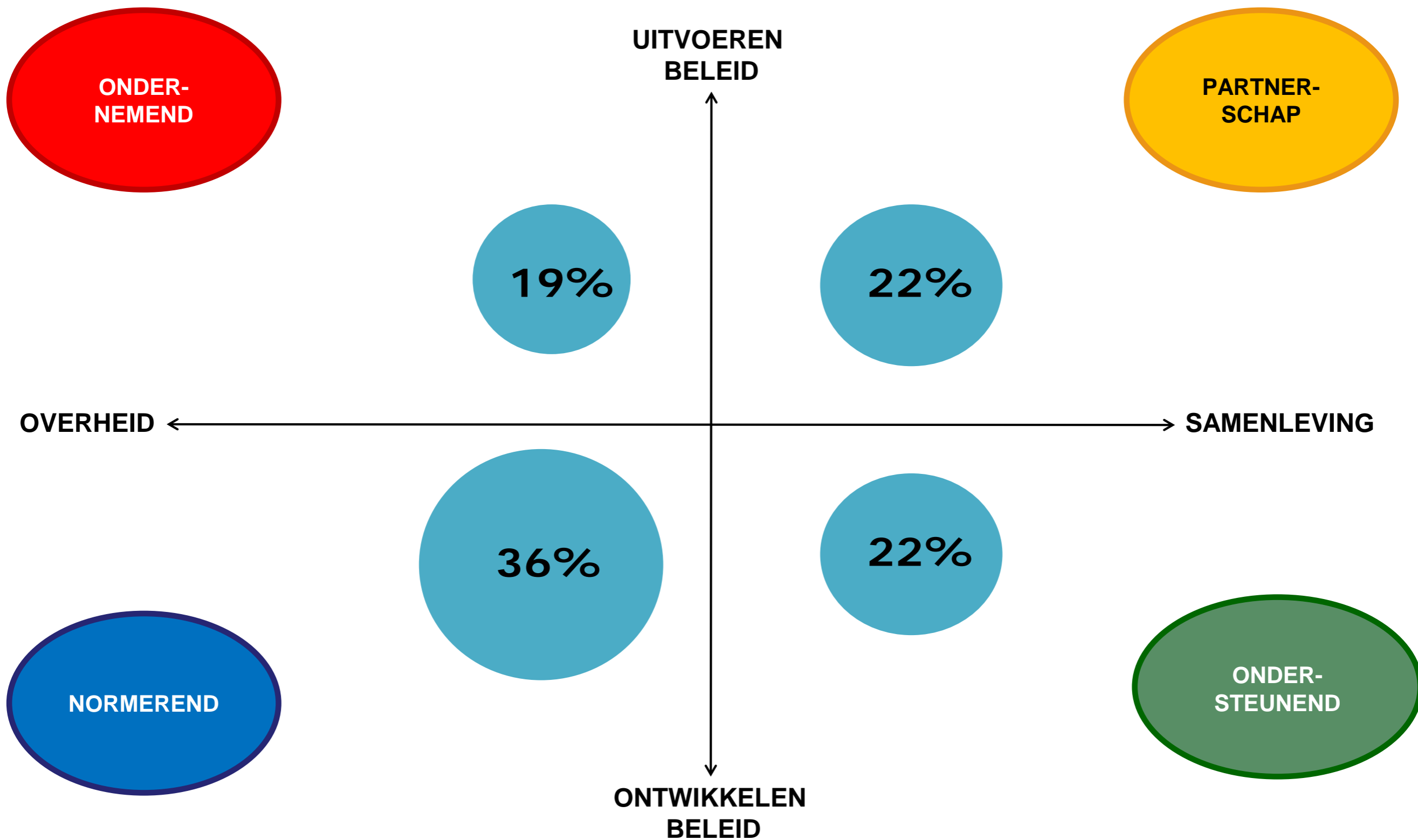
# IN WELKE ROL WIL MEN DE PROVINCIE DRENTHE ERVAREN?



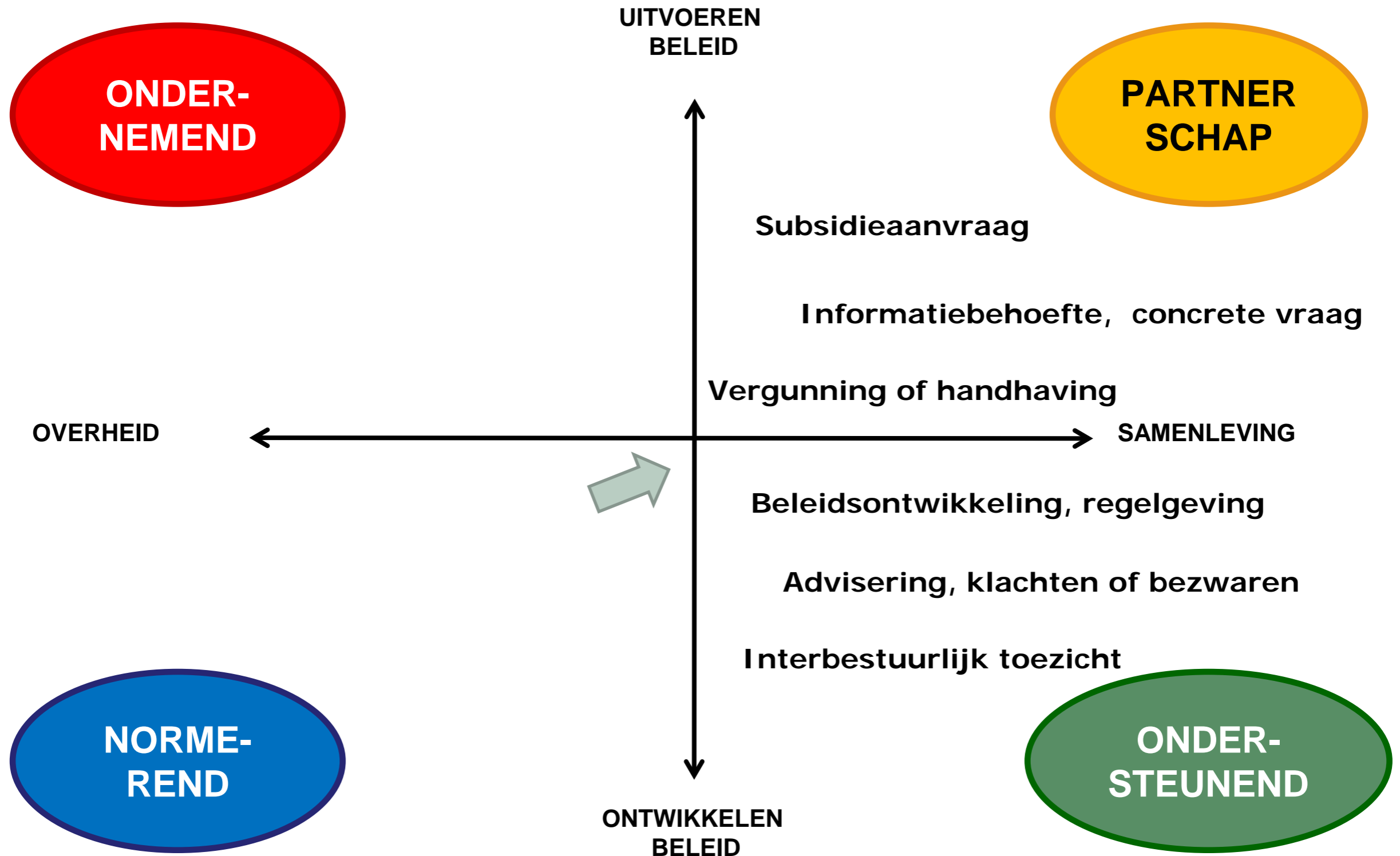
# IN WELKE ROL ERVAART DE KLANT DE PROVINCIE DRENTHE?



# IN WELKE ROL ERVAART DE BURGER DE NL OVERHEID?

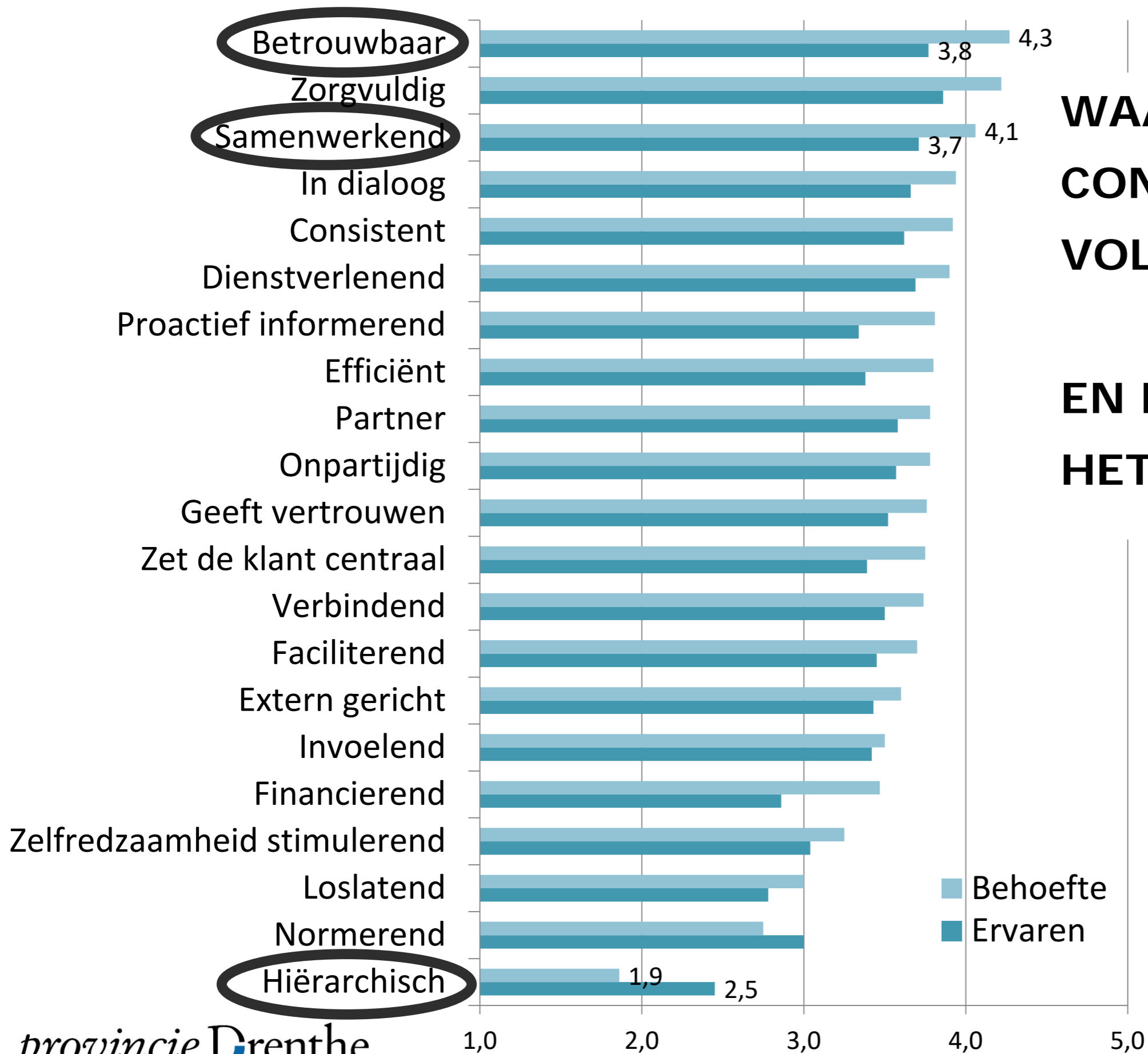


# GEWENSTE ROL PER TERREIN



# WAAR MOET HET CONTACT AAN VOLDOEN?

# EN HOE WORDT HET ERVAREN?





# NETWERKORGANISATIE IN DE PRAKTIJK

## Revisie Omgevingsvisie 2018

provincie Drenthe



**Doen**  
zit in onze natuur

**'Om te kunnen innoveren heb je betrokken partners nodig'**

Jan Reinier de Jong  
Akkerbouwer Broedplaats Veldleeuwrik

provincie Drenthe



# Dank voor jullie aandacht!

**Merel Heidinga**



**Peter Kanne**



*provincie* **D**renthe

 **i&o  
research**

# DE SAMENWERKENDE OVERHEID

## VRAGEN?

AAN DRENTHE OF Z-H?



# DE SAMENWERKENDE OVERHEID

# PAUZE

**tot 14.35 uur**



# Hollands-Kroon

Wat kunnen andere gemeenten leren van de zelfsturingservaringen bij Hollands Kroon?

Leiderschap op 1 A4-tje.

**Franklin Wijga**



[Klik hier voor de Prezi presentatie](#)

# Een beetje participatie bestaat niet, samen aan zet in Nijkerk

- Wilbert Pastoor,  
teamcoach gemeente Nijkerk
- Stefan Staartjes,  
procesbegeleider gemeente Nijkerk
- Menno Spaan,  
adviseur Haagse Beek organisatieadvies





# Dialogoog met de Nijkerkse samenleving, onlangs op een donkere winteravond..



Verbonden zijn in beeld rond dit onderwerp

Stimulering arbeidsparticipatie	Bedrijverreinen	Positieve gezondheid
E1 Samen met Nijkerk in de regio	E15 Leegstand bedrijverreinen	L19 Promotie positieve gezondheid
E2 Samen met Nijkerk in de regio	E16 Bereikbaarheid bedrijverreinen	L15 Positieve gezondheid voor laaggeletterden
E3 Samen met Nijkerk in de regio	E17 Arbeidsaanpak bedrijverreinen	E13 Laaggeletterdheid
E4 Samen met Nijkerk in de regio	E18 Samen met Nijkerk in de regio	L1 Promoten minder valdensport
E5 Samen met Nijkerk in de regio	E19 Samen met Nijkerk in de regio	L16 Buurtsportcoaches voor senioren
E6 Samen met Nijkerk in de regio	E20 Samen met Nijkerk in de regio	L17 Gezonde sportkantine
E7 Samen met Nijkerk in de regio	E21 Samen met Nijkerk in de regio	L10 Activiteiten voor mensen die buiten de boot vallen
E8 Samen met Nijkerk in de regio	E22 Samen met Nijkerk in de regio	L20 Gezondheids-en stresszest
E9 Samen met Nijkerk in de regio	E23 Samen met Nijkerk in de regio	L21 Gezonde schaamhouding
E10 Samen met Nijkerk in de regio	E24 Samen met Nijkerk in de regio	L22 Preventie pluktuin + ontmoeting
E11 Samen met Nijkerk in de regio	E25 Samen met Nijkerk in de regio	L18 Nijkerk rookvrij
E12 Samen met Nijkerk in de regio	E26 Samen met Nijkerk in de regio	L34 Platform 50+
E13 Samen met Nijkerk in de regio	E27 Samen met Nijkerk in de regio	L17 Wandel/bewegings-app voor senioren en jongeren



# Resultaten...

Meer dan tachtig voorstellen uit vijf dialooggroepen met een raad en een college die accordeerden wat binnen de kaders past

Maar vooral:

*‘Dit proces inrichten was een moedig besluit van de gemeente’*

*‘Zoveel mensen denken nu na over de stad, dat is heel mooi om te zien’*

*‘Diep onder de indruk van de ambtelijke begeleiding in dit proces’*

# En...

## ➤ Binnenstad Nijkerk

- Initiatief visie 'Aantrekkelijk Nijkerk' vanuit samenleving
- Regiegroep en werkgroepen aan de slag (120 mensen)
- Coproductie samenleving en ambtenaren
- Samen optrekken initiatiefnemers en college bij voorstellen tot besluitvorming



AANTREKkelijk *Nijkerk*



VIJFDOCUMENT

# Wat hebben wij geleerd?

- Leren als raad om op je handen te zitten en de samenleving centraal te stellen
- Leren als college om op het proces te sturen
- Leren als ambtelijke organisatie om dit proces te begeleiden; een aanvullende rol in plaats van een invullende rol
- Leren als inwoner, ondernemer of instelling om zelf verantwoordelijkheid te nemen
- Leren om elkaar vast te houden in dit proces



# Cruciaal waren..



- De klankbordgroep cultuurverandering
- Kaderstelling door gemeenteraad aan voorkant
- Kwartaalbijeenkomsten om de gehele raad betrokken te houden
- Het opleiden en vrijstellen van procesbegeleiders
- Evalueren en leerervaringen benutten
- Een organisatieverandering waarin verantwoordelijkheid, vertrouwen en eigen kracht centraal staat



# En u?



# DE SAMENWERKENDE OVERHEID

## VRAGEN?

AAN HOLLANDS-KROON  
OF NIJKERK?



# DE SAMENWERKENDE OVERHEID

# BRAIN- STORM

15.30-16.00 uur



# Werkconferentie

## “De Samenwerkende Overheid”

Hoe richt je de organisatie zo in dat intern de burger centraal staat (en niet de werkprocessen)?



Hoe beïnvloedt de samenwerkende rol de (politieke) positie en verantwoordelijkheid van bestuurders?

Hoe vind je een balans tussen enthousiaste of bezorgde individuele inwoners en het collectieve belang?



Wat zijn geslaagde voorbeelden van samenwerkingsvormen tussen overheidsorganisaties en externe partijen?



**DE SAMENWERKENDE OVERHEID**

**TERUGKOPPELING**

**& PANEL**

**16.00- ... uur**

