

Rapport

Kerngericht Werken in de gemeente Buren

Mei 2020

Anja van de Boer en Jouwert van Geene

## Inhoud

Rapport.....	1
Kerngericht Werken in de gemeente Buren .....	1
1. Inleiding .....	3
2. Aanpak in pilotkernen en spiegelkernen.....	4
2.1 Deelnemers .....	4
2.2 Leeswijzer .....	4
3. Bevindingen pilotkernen en spiegelkernen.....	5
3.1. Algemeen.....	5
3.2. Samenwerken.....	5
3.3. Communicatie .....	6
3.4. Kernambtenaar.....	7
4. Bevindingen gemeente.....	8
5. Samenvatting en reflectie .....	11
6. Bijlagen .....	13
6.1 Gemeente Buren mei 2020 .....	13
6.2 Gemeente Buren juni 2019 .....	17
6.3 Kaders en Principes Kerngericht Werken.....	21

## 1. Inleiding

De gemeente Buren werkt vanaf april 2019 aan het project Kerngericht Werken. De gemeente wil op een zodanige manier samenwerken met inwoners dat zij zich gezien, gehoord en erkend weten en de regie hebben over hun leefomgeving. De kernen Ravenswaaij, Zoelen en Ingen vormden het afgelopen jaar de pilotkernen. De kernen Maurik, Kerk-Avezaath en Ommeren waren de spiegelkernen: kernen die qua samenstelling en aandachtspunten lijken op de pilotkernen, maar waar het afgelopen jaar geen extra inzet in het kader van Kerngericht Werken is geweest. *Spectrum, partner met elan* is gevraagd te ondersteunen tijdens dit project. Onderdeel van deze ondersteuning is een nulmeting en een meting aan het eind van de pilot.

### **Nulmeting**

Om erachter te komen in welke mate inwoners zich voor de start van kerngericht werken gezien, gehoord en erkend weten heeft er aan de start van het project een nulmeting plaatsgevonden. Huishoudens in zowel de pilotkernen als spiegelkernen hebben destijds een vragenlijst ontvangen. Aanvullend voerde Spectrum in elke pilotkern twee panelgesprekken. Een gesprek met stakeholders, die door de gemeente zijn uitgenodigd, en een gesprek met inwoners die in de vragenlijst hebben aangegeven interesse te hebben in een groepsgesprek. In elke spiegelkern was ook een gesprek met inwoners die zich hiervoor via de vragenlijst konden opgeven. Daarnaast is er een vragenlijst ontwikkeld voor medewerkers van de gemeente: hoe ervaren zij de samenwerking met inwoners en welke verwachtingen zijn er ten aanzien van Kerngericht Werken? De resultaten van deze nulmeting zijn vastgelegd in een rapport.

3

### **Eindmeting**

Nu de pilot is afgerond is het tijd voor de eindmeting. De bedoeling was om wederom alle huishoudens in zowel de pilotkernen als spiegelkernen te benaderen om deel te nemen aan de vragenlijst. Vervolgens zouden er panelgesprekken plaatsvinden in de pilotkernen om de resultaten uit de vragenlijst te kunnen duiden. Tevens was de opzet om binnen de gemeente een vragenlijst uit te zetten en een aantal gesprekken te voeren om de opgedane ervaringen te kunnen duiden. Door de coronacrisis was het niet haalbaar om deze opzet van de eindmeting uit te kunnen voeren. Voor de legitimiteit en kwaliteit van een visie Kerngericht Werken is het essentieel om feedback te krijgen op de pilot Kerngericht Werken. Om er voor te zorgen dat opgedane ervaringen en kennis toch meegenomen kan worden in de toekomst van kerngericht werken, hebben we voor een andere, aangepaste opzet gekozen.

### **Gerealiseerde meting**

Aan de hand van semigestructureerde interviews spreken we met zowel sleutelfiguren als inwoners uit de pilotkernen. Deze interviews zijn gebaseerd op de vragenlijst die we zouden gebruiken voor de inwoners: wat heeft u gemerkt aan kerngericht werken? Wat ging goed, wat kan beter? Hoe is de relatie nu met de gemeente? In hoeverre is duidelijk welke rol de gemeente heeft ten opzichte van inwoners en andersom? Heeft u vertrouwen in Kerngericht werken? Tevens interviewen we inwoners vanuit de spiegelkernen.

Daarnaast is de vragenlijst voor de medewerkers van de gemeente in april uitgezet. Aanvullend hierop zijn twee kernambtenaren geïnterviewd en zijn twee andere ambtenaren geïnterviewd. Tot slot zijn we in gesprek gegaan met de opbouwwerker van Welzijn Rivierstroom.

## 2. Aanpak in pilotkernen en spiegelkernen

### 2.1 Deelnemers

Sleutelpersonen in de pilotkernen zijn benaderd om deel te nemen aan een interview via telefoon of videoverbinding. Tevens is hen gevraagd of ze inwoners konden aandragen om deel te nemen aan dit onderzoek. We hebben alle contacten die we zo verkregen gebeld om te vragen deel te nemen aan dit onderzoek en daarnaast is er mailcontact met verschillende mensen geweest. Het bleek nog best een uitdaging om in deze tijd van coronacrisis mensen te vinden die deel te nemen aan dit onderzoek. Toch hebben we in totaal zes mensen geïnterviewd uit de pilotkernen en drie mensen uit de spiegelkernen. Dit aantal is absoluut niet representatief voor alle inwoners in de kernen. We trekken daarom geen conclusies, maar gebruiken de input om de visie kerngericht werken te voeden. We kunnen leren van opgedane ervaringen en succesfactoren voor kerngericht werken verzamelen.

### 2.2 Leeswijzer

Voor de pilotkernen en spiegelkernen samen beschrijven we in hoofdstuk drie de meest opvallende bevindingen. We maken hierbij onderscheid tussen *samenwerken*, *communicatie* en *kernambtenaar*. De gemeente staat in hoofdstuk vier centraal. Hoe ervaren de medewerkers kerngericht werken? Wat werkt goed en wat kan anders? Welke tips hebben ze voor de toekomst? Hoofdstuk vijf vat de uitkomsten samen en daar geven we een korte reflectie. Tot slot staat in de bijlagen de respons van de medewerkers van de gemeente, op de stellingen uit de vragenlijst, in een tabel weergegeven.

### 3. Bevindingen pilotkernen en spiegelkernen

#### 3.1. Algemeen

In de gesprekken overheerst het gevoel dat de keuze voor kerngericht werken een goede is. De uitvoering is (nog) niet optimaal en kan verbeterd worden. Het idee van kerngericht werken, dat er meer samengewerkt wordt tussen gemeente en inwoners en dat er per kern maatwerk mogelijk is, spreekt aan.

Op de vraag of er het afgelopen jaar een verandering heeft plaatsgevonden, komen wisselende antwoorden. De één geeft aan vaker bestuurders en ambtenaren in de kern gezien te hebben, de ander merkt incidenteel een verandering en er zijn ook mensen bij die niets hebben gemerkt of zelfs vinden dat de communicatie vanuit de gemeente slechter wordt. We kennen de realiteit hiervan nog onvoldoende en er bestaat geen absolute waarheid. Wel hebben alle deelnemers ideeën gedeeld over de toekomst. Ideeën, aandachtspunten en overwegingen om kerngericht werken beter te laten slagen. Die zetten we in de volgende paragrafen uiteen.

#### 3.2. Samenwerken

*“De gemeente doet haar best. Maar ik merk nu alleen nog maar incidenteel iets van kerngericht werken. Nog niet structureel.”*

*“Er is beter contact met de gemeente. We hebben goede gesprekken gevoerd, ook in het bijzijn van een wethouder. Alleen, weet je wat zo lastig is? Dat de gemaakte afspraken ook nagekomen worden. Zeker als er dan ook nog wisselingen zijn bij de ambtenaren of bestuurders.”*

Kerngericht werken vraagt een intensievere samenwerking met inwoners. En dat krijgt niet vanzelf vorm. De inwoners dragen verschillende mogelijkheden aan om de samenwerking te vergroten. Centraal daarbij staat het benutten van huidige netwerken in de kernen. Door in contact te zijn met verenigingen, organisaties en sleutelpersonen hoor je wat er speelt in de kern en is het mogelijk om ook de achterban van deze organisaties te bereiken. Inwoners geven aan dat het bij samenwerken over wederkerigheid gaat. Ze hebben het gevoel dat ze nu zelf vooral contact moeten zoeken met de gemeente, terwijl het fijner is als er over en weer contact gezocht wordt. Zo wordt het eenvoudiger om elkaar te vinden bij problemen waar een oplossing voor gezocht moet worden, maar ook bij ideeën die er leven in de kern. Door samen de mogelijkheden te verkennen blijft het niet bij een idee, maar kan die ook in de praktijk uitgevoerd worden.

#### Tips:

- ✚ Maak gebruik van het bestaande netwerk in een kern. Organiseer overleggen met stakeholders, zodat je vervolgens de achterban van deze mensen weet te bereiken.
- ✚ Neem de tijd om écht te luisteren.
- ✚ Neem proactief contact op met lokale verenigingen en organisaties.
- ✚ Laat bestuurders en ambtenaren regelmatig contact hebben met de lokale verenigingen en organisaties.
- ✚ Zorg voor continuïteit, zodat je als inwoner niet elke keer je verhaal opnieuw hoeft te doen.

- ✚ Maak het mogelijk dat er in de kernen die dat willen paspoorten, identiteitskaarten, rijbewijzen, etc. aangevraagd en opgehaald kunnen worden. Of regel eenvoudig vervoer voor inwoners naar Maurik.
- ✚ Heb aandacht voor het verleden als je werkt aan het vertrouwen van inwoners.
- ✚ Maak het leefbaarheidsbudget eenvoudiger. De tijd die het nu kost om het aan te vragen, staat niet in verhouding met de €2.000,00 EUR die toegekend kan worden.
- ✚ Stimuleer creatieve ideeën en ga daarover in gesprek met inwoners. Verdeel vervolgens rechtvaardig subsidies of gelden.

### 3.3. Communicatie

*“Geef een reactie als er iets gevraagd wordt. Dat kan ook zijn ‘we behandelen het over een half jaar’ of ‘we hebben er geen geld voor’. Op dit moment krijgen we vaak geen reactie en in onze ogen lijkt het dan alsof alles stil ligt. Alsof er niets mee gedaan wordt.”*

*“Communiceer op de juiste manier. Houd ook rekening met mensen die niet goed kunnen lezen en schrijven. Gebruik niet alleen tekst, maar ook beeld.”*

6

Het thema communicatie kwam in alle gesprekken terug. Het wordt heel belangrijk gevonden om duidelijk en regelmatig te communiceren met inwoners. Door goed te communiceren werk je aan het onderlinge vertrouwen. Inwoners vinden het op dit moment echt een gemis dat ze na het bijwonen van bijvoorbeeld een bewonersavond geen terugkoppeling krijgen. Ze steken energie in de avond. Delen hun wensen, ideeën, zorgen en klachten. Vervolgens blijft het vaak stil aan de kant van de gemeente. Dan wordt de bereidheid van inwoners om een volgende keer weer aan te sluiten en mee te denken steeds kleiner.

Ook merken inwoners dat als ze een vraag stellen, ze daar regelmatig geen antwoord op krijgen. Het wordt gewaardeerd als er wel een reactie komt. Inwoners krijgen liever te horen dat een antwoord nog twee maanden op zich laat wachten, dan dat ze helemaal geen antwoord krijgen.

Inwoners geven aan dat er verschillende kanalen gebruikt moeten worden om te communiceren. En dat de informatie ook goed te begrijpen moet zijn, met name voor de mensen die niet goed kunnen lezen en schrijven.

#### Tips:

- ✚ Zorg voor een terugkoppeling als er bijvoorbeeld een bewonersavond heeft plaatsgevonden. Mensen stoppen er energie in en verwachten dat er wat met de inbreng gebeurt.
- ✚ Wees duidelijk en transparant over de vervolgstappen. Blijf communiceren met inwoners.
- ✚ Communiceer op verschillende manieren. De een haalt informatie uit een huis-aan-huis blad, een ander kijkt juist op het matrixbord bij binnenkomst van een kern.
- ✚ De wekelijkse gemeentelijke pagina in de “Stad Buren” is vrij statisch en formeel. Maak deze informatie toegankelijker en aantrekkelijker.
- ✚ Communiceer over collegebesluiten. Zeker als het over je eigen kern gaat is het prettig dat die informatie openbaar is.

- ✚ Communiceer ook als dit onderzoek af is. Je eindigt een pilot en het is goed om inwoners daarin mee te nemen.

### 3.4. Kernambtenaar

*“Het is fijn dat de kernambtenaar de tijd nam voor mijn vraag. Hij heeft me in contact gebracht met de juiste ambtenaar. Mijn vraag is echt heel keurig opgepakt.”*

*“De kernambtenaar neemt me serieus en hij draagt ook goede dingen aan voor het dorp. Hij heeft een luisterend oor en doet wat in zijn vermogen ligt.”*

*“Een dorpscontactpersoon woont in de kern en heeft daardoor meer voeling met de wensen van de inwoners. Een kernambtenaar heeft juist weer de contacten en de voeling met de gemeentelijke organisatie.”*

In alle drie de pilotkernen is bij de start van kerngericht werken de wens uitgesproken om een kernambtenaar te benoemen. Uit de gesprekken komt naar voren dat een kernambtenaar ook een mooie aanvulling kan zijn op een dorpscontactpersoon. Mogelijk willen in de toekomst meerdere kernen een vast contactpersoon bij de gemeente. We hebben uitgezocht waar een kernambtenaar aan moet voldoen.

7

Een kernambtenaar moet:

- voeling met de kern hebben, moet weten wat er in de kern speelt.
- goed kunnen luisteren.
- inwoners serieus nemen.
- zijn afspraken nakomen.
- heldere verwachtingen kunnen scheppen.
- zijn netwerk in de gemeentelijke organisatie goed en efficiënt kunnen inzetten.

Tips:

- ✚ Laat een kernambtenaar in de kernen fysiek aanwezig zijn om de drempel richting gemeente te verlagen.
- ✚ Laat een kernambtenaar zich verdiepen in de sociale netwerken die er zijn en daarbij aansluiten.
- ✚ Maak de kernambtenaar voortdurend zichtbaar via alle communicatie-uitingen richting een kern.
- ✚ Werk nauw samen met de dorpscontactpersoon, indien aanwezig.

#### 4. Bevindingen gemeente

Medewerkers van de gemeente is via Intranet gevraagd de vragenlijst over Kerengericht Werken in te vullen. In totaal hebben 16 medewerkers de vragenlijst ingevuld. Respondenten zijn met name werkzaam in het team Regie en Projecten. Bij de nulmeting lag het aantal respondenten op 51. De lage respons van dit keer betekent dat we de uitkomsten van nu niet kunnen vergelijken met de uitkomsten van vorig jaar. Door de lage respons kunnen we tevens niet generaliseren voor alle medewerkers van de gemeente. Wel kunnen we aandachtspunten meenemen uit de respons voor de toekomst van kerengericht werken. In de bijlagen zijn de antwoorden op de stellingen uit de vragenlijst in een tabel weergegeven voor zowel de nulmeting als de huidige meting. Er zijn verder twee kernambtenaren geïnterviewd en twee ambtenaren van Team Beheer. Eveneens is de opbouwwerker van Welzijn Rivierstroom geïnterviewd. Hij maakt ook deel uit van de klankbordgroep van het project Kerengericht Werken, vandaar dat we zijn input meenemen in dit hoofdstuk.

#### Samenwerken

*“Het betrekken van inwoners gaat goed, maar dan moet de opvolging ook goed blijven gaan.”*

“Het maakt mij niet uit of een heg nou 4 meter hoog is of 2 meter. Het gaat erom hoe de mensen erover denken die er wonen. Het moet wel veilig zijn, een basisniveau, maar verder is het aan de inwoners.”

8

Het intensiever samenwerken met de inwoners wordt over het algemeen als positief ervaren door gemeentemedewerkers. Er zijn het afgelopen jaar goede stappen gezet om meer samen te werken, maar er zijn ook nog een aantal aandachtspunten. Het is heel belangrijk om goed aan te sluiten bij de kern. Elke kern is anders, elke kern heeft eigen wensen en behoeften. Er wordt hard gewerkt om kernen gelijkwaardig te behandelen. Zo blijft er ruimte voor maatwerk.

#### Tips:

- ✚ Zorg ervoor dat verwachtingen goed gemanaged worden. Geef bij inwoners aan waar ze aan toe zijn en besef dat nee ook een antwoord is.
- ✚ Sluit aan op de snelheid en energie van een kern.
- ✚ Investeer in de relatie met inwoners en in het sociale netwerk dat in kernen aanwezig is. Bouw aan structurele netwerken.
- ✚ Werk samen met dorpscontactpersonen, opbouwwerkers en andere sleutelfiguren die de kern goed kennen.
- ✚ Geef ruimte aan inwoners, ook als dat betekent dat zij iets anders willen dan de gemeente voor ogen had.



### **Interne organisatie**

*“Het serieus nemen van vragen is belangrijk. Je moet het respect voor inwoners bovenaan zetten. Dat mis ik wel bij een aantal collega’s.”*

Het project Kerngericht Werken geniet steeds meer bekendheid binnen de gemeentelijke organisatie. Toch weet niet iedereen wat het precies inhoudt en werkt niet iedereen volgens de principes van kerngericht werken. Ook is nog onduidelijk hoe het interne proces is ingericht. Het ontbreekt nog aan een gedeelde visie. Er is sterke behoefte aan een duidelijke structuur en het interne draagvlak moet breed genoeg zijn om succesvol te kunnen zijn. Het is onduidelijk of er voldoende intern draagvlak is voor kerngericht werken.

#### **Tips:**

- ✚ Kerngericht werken is een houding, spreek medewerkers erop aan als ze zich niet volgens de principes van kerngericht werken gedragen. Maak kerngericht werken onderdeel van de beoordelingscyclus van medewerkers.
- ✚ Zorg ervoor dat het proces helder is. Wanneer kun of moet je bij een kernambtenaar zijn en wanneer kun je direct contact opnemen met een andere ambtenaar? Wie is waar verantwoordelijk voor? Dat moet voor zowel inwoners helder zijn als voor de interne, gemeentelijke organisatie.
- ✚ Houdt zakensysteem Join goed bij, zodat de status van vragen van inwoners en projecten in kernen direct inzichtelijk zijn.
- ✚ Kies voor een positieve insteek, benoem wat er wel kan en niet alleen wat er niet kan.
- ✚ Werk vanuit een duidelijke visie waardoor voorkomen wordt dat er misstanden ontstaan en toezeggingen worden gedaan die niet waar kunnen worden gemaakt.
- ✚ Sta open voor een training zoals ABCD (Asset Based Community Development) om beter in de haarvaten van een kern te komen en op een andere manier naar kernen te kijken.

9

### **Communicatie**

*“Je kaartje achterlaten bij inwoners wordt gewaardeerd. Het persoonlijke contact met inwoners is heel belangrijk.”*

De interne communicatie over kerngericht werken kan beter. Teams die fysiek dicht bij het team Regie en Projecten zitten, krijgen er meer van mee dan de teams die letterlijk op verdere afstand zitten. De communicatie richting inwoners verloopt eveneens niet altijd soepel. Er zijn teams die meer inzetten op communicatie dan andere. Medewerkers vinden het belangrijk dat de gemeente bij een ‘nee’ ook goed beargumenteerd waarom inwoners een nee te horen krijgen. Doordat er meer samengewerkt wordt met inwoners is het fijn om goed bereikbaar te zijn voor inwoners. De drempel om contact op te nemen met de gemeente moet verlaagd worden.

#### **Tips:**

- ✚ Rond dit project goed af. Communiceer richting inwoners over wat er geleerd is en of we er mee doorgaan of niet en waarom.
- ✚ Zorg ervoor dat (kern)ambtenaren eenvoudig bereikbaar zijn voor inwoners op een 06-nummer.
- ✚ Zet structureel meer in op communicatie, ook intern, over projecten in kernen.

## **Budget**

*“Je moet Kerngericht Werken serieus nemen of niet. Neem je het serieus? Dan moet je er ook budget voor vrij maken. Anders kan een kernambtenaar helemaal niets.”*

Bij kerngericht werken worden samen met inwoners de behoeften en wensen van een kern in beeld gebracht. Dit vraagt vervolgens om opvolging. Sommige onderdelen worden gerealiseerd, andere niet. Om echt kerngericht te kunnen werken is het nodig dat er geld beschikbaar komt vergelijkbaar met het huidige leefbaarheidsbudget. Inwoners kunnen aangeven op welke manier zij dit geld willen besteden. Daarnaast moet er geld gekenmerkt worden voor kerngericht werken. Zodat er ruimte ontstaat om met gelden te schuiven binnen beheerplannen. Tevens is er budget nodig om het project Kerngericht Werken goed uit te kunnen voeren en te implementeren. Denk hierbij aan de inzet van kernambtenaren, communicatie, digitale ondersteuning, dorpscontactpersonen en opbouwwerkers. Er moet een groter budget vrij gemaakt worden dan er nu beschikbaar is, zodat er ruimte wordt gecreëerd om serieus maatwerk te kunnen leveren. Er zijn verschillende mogelijkheden genoemd: benut een deel van de Onroerendezaakbelasting of pas het basisniveau van de inrichting van de leefomgeving met een klein percentage naar beneden aan en gebruik het budget dat vrijkomt voor kerngericht werken.

Tip:

- ✚ Zorg voor een realistisch budget. Daarmee creëer je speelruimte voor de (kern)ambtenaar en kan ingespeeld worden op de specifieke behoeften van een kern.

10

## **Kernambtenaar**

*“Ik ben voorstander om met kerngericht werken door te gaan. Alleen moeten de kernambtenaren dan wel goed gefaciliteerd worden.”*

Er zijn op dit moment twee kernambtenaren actief binnen de gemeente Buren. Hun rol is nog niet voor alle collega's helder. Wanneer benader je een kernambtenaar? Welke informatie moet ik met een kernambtenaar delen? Wat kan ik verwachten van een kernambtenaar? De wens is om helder te krijgen waar een kernambtenaar zich in het gemeentelijke proces bevindt. En zoals de term al aangeeft, deze ambtenaar is gelinkt aan een specifieke kern (of meerdere kernen), en je kunt niet om deze ambtenaar heen als je aan projecten of communicatie werkt in een bepaalde kern.

Een kernambtenaar moet:

- empathisch zijn.
- beargumenteerd nee kunnen zeggen.
- binnen de gemeente investeren in een goed netwerk.
- goed kunnen doorvragen: wat is de vraag achter de vraag?
- affiniteit hebben met de regio.
- communicatief sterk zijn.
- goed kunnen luisteren.
- afspraken nakomen.
- ook de niet-mondige inwoners (aan)spreken.
- weten hoe de interne gemeentelijke processen lopen.

## 5. Samenvatting en reflectie

De gemeente Buren werkt vanaf april 2019 aan het project Kerngericht Werken. De gemeente wil op een zodanige manier samenwerken met inwoners dat zij zich gezien, gehoord en erkend weten en de regie hebben over hun leefomgeving. De kernen Ravenswaaij, Zoelen en Ingen vormden het afgelopen jaar de pilotkernen. De kernen Maurik, Kerk-Avezaath en Ommeren waren de spiegelkernen: kernen die qua samenstelling en aandachtspunten lijken op de pilotkernen, maar waar het afgelopen jaar geen extra inzet in het kader van Kerngericht Werken is geweest.

Aan het begin van het project heeft er een nulmeting plaatsgevonden. Het project wordt nu afgerond en de bedoeling was om te onderzoeken in welke mate inwoners zich nu gezien, gehoord en erkend voelen en de regie hebben over hun leefomgeving. Door de coronacrisis was het niet haalbaar om de opzet van de eindmeting uit te kunnen voeren. Voor de legitimiteit en kwaliteit van een visie Kerngericht Werken is het essentieel om feedback te krijgen op de pilot Kerngericht Werken. Vandaar dat we in gesprek zijn gegaan met negen inwoners uit de pilotkernen en spiegelkernen, vier (kern)ambtenaren en de opbouwwerker. Daarnaast hebben we onder de medewerkers van de gemeente een vragenlijst uitgezet.

Over het algemeen zijn de inwoners en ambtenaren die we gesproken hebben positief over het concept van Kerngericht Werken. Er wordt ervaren dat er stappen de goede richting op worden gezet, tegelijkertijd wordt aangegeven dat er nog veel verbetering mogelijk is. Om kerngericht werken te laten slagen zijn een aantal onderdelen van belang: communicatie, samenwerken, interne organisatie, budget en kernambtenaren.

Deze effectmeting biedt onvoldoende basis om vast te stellen of kerngericht werken echt “werkt”. Ondanks het feit dat betrokkenen positieve verwachtingen hebben, kunnen we niet vaststellen wat de resultaten van kerngericht werken zijn na een jaar. Dit is deels te wijten aan de gewijzigde onderzoeksopzet vanwege de coronacrisis. De vraag is echter of bij een volledige effectmeting wel duidelijke positieve resultaten te zien zouden zijn geweest. Het is belangrijk om te bepalen wat de daadwerkelijke concrete doelen van kerngericht werken zijn, en hoe de gemeente de resultaten in de toekomst wil meten.

Om er voor te zorgen dat opgedane ervaringen en kennis meegenomen kan worden in de toekomst van kerngericht werken zetten we de kort de vijf onderdelen die van belang zijn uiteen.

### **Communicatie**

Zowel inwoners als medewerkers van de gemeente geven aan dat een goede communicatie essentieel is. Het zorgt voor vertrouwen in elkaar en voor duidelijkheid. De communicatie moet structureel verbeteren, zodat iedereen weet waar hij aan toe is. Een ‘nee’ hoort daar ook bij, zolang maar goed beargumenteerd wordt waarom iets niet kan of mag.

### **Samenwerken**

Intensiever samenwerken ontstaat niet vanzelf. Het is voor de gemeente van belang om meer aan te sluiten op bestaande informele netwerken. Ben en blijf in contact met verenigingen, organisaties, dorpscontactpersonen, opbouwwerker en andere sleutelfiguren. Wees duidelijk over wat je over en weer van elkaar verwacht. Sluit nog meer aan bij lopende processen en projecten in de kernen.

### **Interne organisatie**

Het is onduidelijk of er intern draagvlak is voor kerngericht werken. Er lijkt te weinig speelruimte te zijn voor ambtenaren (budget, tijd) en daarnaast ontbreekt soms de juiste houding. Het ontbreekt nog aan een gedeelde visie en er is sterke behoefte aan een duidelijke structuur.

### **Budget**

De huidige budgetten zijn te beperkt om echt kerngericht te kunnen werken. Er is nu beperkte ruimte als het gaat om het schuiven binnen beheerplannen. Het leefbaarheidsbudget is gering en daarnaast blijft financiële inzet voor kernambtenaren, dorpscontactpersonen en communicatie nodig. Er moet in totaliteit een groter budget vrij gemaakt worden, zodat er ruimte wordt gecreëerd om serieus maatwerk te kunnen leveren.

### **Kernambtenaren**

Als een kern behoefte heeft aan een kernambtenaar moet dit binnen de gemeente georganiseerd worden. Een kernambtenaar heeft voeling met de kern, kan goed luisteren, is politiek gevoelig, heeft binnen het gemeentehuis een goed netwerk en weet in de kernen goed aan te sluiten op bestaande netwerken en sleutelfiguren. Richting collega's moet duidelijk zijn waar een kernambtenaar zich in het gemeentelijke proces bevindt. Je kunt niet om deze ambtenaar heen als je aan projecten of communicatie werkt in een bepaalde kern.

## 6. Bijlagen

### 6.1 Gemeente Buren mei 2020

<b>De volgende stellingen gaan over de manier waarop inwoners en gemeente volgens u met elkaar omgaan. Geef voor elke stelling aan in hoeverre u het ermee eens bent.</b>	<b>Helemaal oneens</b>	<b>Oneens</b>	<b>Neutraal</b>	<b>Eens</b>	<b>Helemaal eens</b>	<b>N.v.t.</b>
De gemeente neemt de inbreng van inwoners serieus	0	0	3	10	3	0
De samenwerking tussen de gemeente en inwoners verloopt soepel	0	3	9	3	1	0
De gemeente is bij alle kernen voldoende betrokken	2	6	6	1	0	1
De gemeente luistert naar inwoners	0	1	4	10	0	1
De gemeente staat open voor een gesprek met inwoners	0	2	2	6	5	1
Inwoners worden door de gemeente geïnformeerd	1	1	3	9	1	1
De gemeente deelt begrijpelijke informatie met inwoners	1	2	1	10	1	1
De gemeente heeft contact met verschillende groepen inwoners (arm, rijk, jong, oud, etc.)	1	2	5	5	2	1
De gemeente weet wat inwoners willen	0	4	9	1	1	1

<b>De volgende stellingen gaan over de rol van inwoners in hun leefomgeving. Geef voor elke stelling aan in hoeverre u het ermee eens bent.</b>	<b>Helemaal oneens</b>	<b>Oneens</b>	<b>Neutraal</b>	<b>Eens</b>	<b>Helemaal eens</b>	<b>N.v.t.</b>
Inwoners dragen zelf een steentje bij aan hun leefomgeving	0	2	6	7	0	1
Inwoners nemen zelf het heft in handen	0	1	8	6	0	1
De gemeente ervaart inwoners als partner	0	5	4	7	0	0
Initiatief door inwoners wordt gewaardeerd door de gemeente	0	1	3	6	5	1

<b>De volgende stellingen gaan over de mogelijkheden om met de gemeente in contact te komen. Geef voor elke stelling aan in hoeverre u het ermee eens bent.</b>	<b>Helemaal oneens</b>	<b>Oneens</b>	<b>Neutraal</b>	<b>Eens</b>	<b>Helemaal eens</b>	<b>N.v.t.</b>
Inwoners kunnen wensen voor hun kern kenbaar maken bij de gemeente	0	0	4	8	4	0
Inwoners kunnen op verschillende manieren ideeën over hun leefomgeving delen met de gemeente	0	1	2	9	3	1
Het is eenvoudig voor inwoners om ideeën over hun kern te delen met de gemeente	0	4	3	7	1	1
Inwoners maken gemakkelijk contact met de gemeente	0	4	5	6	1	0

<b>De volgende stellingen gaan over de verhouding tussen u en inwoners. Geef voor elke stelling aan in hoeverre u het ermee eens bent.</b>	<b>Helemaal oneens</b>	<b>Oneens</b>	<b>Neutraal</b>	<b>Eens</b>	<b>Helemaal eens</b>	<b>N.v.t.</b>
De mening van inwoners neem ik mee bij het maken van een beslissing	0	0	3	7	4	2
Ik ben voldoende in gesprek met inwoners	0	4	1	9	0	2
Ik weet waar de gemeente verantwoordelijk voor is	0	2	1	12	0	1
Ik weet waar inwoners zelf verantwoordelijk voor zijn	0	1	6	8	0	1
Ik betrek inwoners bij veranderingen in hun kern	0	2	5	5	0	4

<b>Hoe ziet u de toekomst van kerngericht werken?</b>	<b>Helemaal oneens</b>	<b>Oneens</b>	<b>Neutraal</b>	<b>Eens</b>	<b>Helemaal eens</b>	<b>N.v.t.</b>
Ik heb er vertrouwen in dat Kerngericht Werken een succes gaat worden	0	0	3	8	5	0
Ik vind dat de gemeente meer verantwoordelijkheid moet nemen	0	1	3	11	1	0
Ik vind dat de gemeente inwoners meer verantwoordelijkheid moet geven	0	3	4	7	2	0

Welke verwachtingen heeft u over Kerngericht Werken? er zijn meerdere antwoorden mogelijk	Aantal
Grotere betrokkenheid van inwoners	7
Meer werkplezier	4
Meer werkzaamheden	3
Minder tijd voor andere werkzaamheden	2
Betere samenwerking met inwoners	7
Vaker 's avonds werken	3
Vaker in het weekend werken	1
Te weinig capaciteit om aan de vraag vanuit de kernen te voldoen	8
Inwoners krijgen te hoge verwachtingen van gemeente	5
Het kost veel tijd	6
We gaan een verkeerde kant op	0
Anders, namelijk	3

Leeftijd	Aantal respondenten
Jonger dan 30 jaar	1
30-39 jaar	5
40-49 jaar	2
50-59 jaar	5
60 jaar of ouder	3
<b>Totaal</b>	<b>16</b>

Team	Aantal respondenten
Team Advies	1
Team Beheer	1
Team Beleid	2
Team Regie en Projecten	9
Team Backoffice	0
Team Frontoffice	2
Team Staf	1
Team STIB	0
Team Werk en Inkomen	1
Ik heb een andere rol	0
<b>Totaal</b>	<b>17<sup>1</sup></b>

<sup>1</sup> Een medewerker heeft aangegeven in twee teams werkzaam te zijn.



6.2 Gemeente Buren juni 2019

<b>De volgende stellingen gaan over de manier waarop inwoners en gemeente volgens u met elkaar omgaan. Geef voor elke stelling aan in hoeverre u het ermee eens bent.</b>	<b>Helemaal oneens</b>	<b>Oneens</b>	<b>Neutraal</b>	<b>Eens</b>	<b>Helemaal eens</b>	<b>N.v.t.</b>
De gemeente neemt de inbreng van inwoners serieus	0	3	12	33	3	0
De samenwerking tussen de gemeente en inwoners verloopt soepel	0	14	24	13	0	0
De gemeente is bij alle kernen voldoende betrokken	1	23	18	7	2	0
De gemeente luistert naar inwoners	0	6	20	21	4	0
De gemeente staat open voor een gesprek met inwoners	0	2	9	31	9	0
Inwoners worden door de gemeente geïnformeerd	0	2	15	32	2	0
De gemeente deelt begrijpelijke informatie met inwoners	0	14	18	16	3	0
De gemeente heeft contact met verschillende groepen inwoners (arm, rijk, jong, oud, etc.)	2	7	18	21	2	1
De gemeente weet wat inwoners willen	4	20	19	8	0	0

<b>De volgende stellingen gaan over de rol van inwoners in hun leefomgeving. Geef voor elke stelling aan in hoeverre u het ermee eens bent.</b>	<b>Helemaal oneens</b>	<b>Oneens</b>	<b>Neutraal</b>	<b>Eens</b>	<b>Helemaal eens</b>	<b>N.v.t.</b>
Inwoners dragen zelf een steentje bij aan hun leefomgeving	1	9	16	23	2	0
Inwoners nemen zelf het heft in handen	2	11	23	13	2	0
De gemeente ervaart inwoners als partner	1	20	19	10	1	0
Initiatief door inwoners wordt gewaardeerd door de gemeente	0	5	19	22	5	0

<b>De volgende stellingen gaan over de mogelijkheden om met de gemeente in contact te komen. Geef voor elke stelling aan in hoeverre u het ermee eens bent.</b>	<b>Helemaal oneens</b>	<b>Oneens</b>	<b>Neutraal</b>	<b>Eens</b>	<b>Helemaal eens</b>	<b>N.v.t.</b>
Inwoners kunnen wensen voor hun kern kenbaar maken bij de gemeente	0	7	11	30	3	0
Inwoners kunnen op verschillende manieren ideeën over hun leefomgeving delen met de gemeente	0	7	14	27	2	1
Het is eenvoudig voor inwoners om ideeën over hun kern te delen met de gemeente	1	25	18	7	0	0
Inwoners maken gemakkelijk contact met de gemeente	0	19	21	9	2	0

<b>De volgende stellingen gaan over de verhouding tussen u en inwoners. Geef voor elke stelling aan in hoeverre u het ermee eens bent.</b>	<b>Helemaal oneens</b>	<b>Oneens</b>	<b>Neutraal</b>	<b>Eens</b>	<b>Helemaal eens</b>	<b>N.v.t.</b>
De mening van inwoners neem ik mee bij het maken van een beslissing	0	2	8	29	8	4
Ik ben voldoende in gesprek met inwoners	0	6	15	20	4	6
Ik weet waar de gemeente verantwoordelijk voor is	2	4	7	27	10	1
Ik weet waar inwoners zelf verantwoordelijk voor zijn	1	6	11	28	4	1
Ik betrek inwoners bij veranderingen in hun kern	0	6	16	13	3	13
Ik heb er vertrouwen in dat Kerngericht Werken een succes gaat worden	1	5	14	20	11	0
Ik vind dat de gemeente meer verantwoordelijkheid moet nemen	0	10	20	16	5	0
Ik vind dat de gemeente inwoners meer verantwoordelijkheid moet geven	0	5	23	13	10	0

<b>Welke verwachtingen heeft u over Kerngericht Werken? er zijn meerdere antwoorden mogelijk</b>	<b>Aantal</b>
--	---------------

Grotere betrokkenheid van inwoners	38
Meer werkplezier	22
Meer werkzaamheden	11
Minder tijd voor andere werkzaamheden	5
Betere samenwerking met inwoners	41
Vaker 's avonds werken	14
Vaker in het weekend werken	3
Te weinig capaciteit om aan de vraag vanuit de kernen te voldoen	15
Inwoners krijgen te hoge verwachtingen van gemeente	13
Het kost veel tijd	14
We gaan een verkeerde kant op	1
Anders, namelijk	11

Team	Aantal respondenten
Team Advies	5
Team Beheer	3
Team Beleid	5
Team Regie en Projecten	14
Team Backoffice	5
Team Frontoffice	7
Team STIB	6
Team Werk en Inkomen	6
Ik heb een andere rol	2
<b>Totaal</b>	53 <sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Twee medewerkers hebben aangegeven in twee teams te werken.

6.3 Kaders en Principes Kerngericht Werken

# Kaders & Principes

- afweging participatie per onderwerp
- verwachtingen proces en rollen helder
- We leren van proces

Werkwijze op maat



- ruimte voor initiatieven
- betrek meer dan usual suspects
- betrek groep lage SES



Inwoners inclusief en actief betrekken

## Principes

partnerschap



- Samen keuzes maken
- beleid niet achter de schermen
- betrek en pas rol aan



zeggenschap



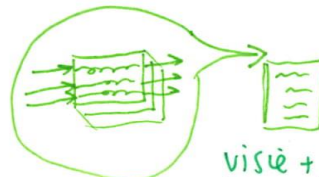
- inwoners
- worden gezien
  - worden gehoord
  - problemen & wensen worden erkend

## Kaders

Draagvlak bij teaming + directie. Rekening houden met



Beleidsontwikkeling project informatie leidt tot



visie + werkwijze kerngericht werken