

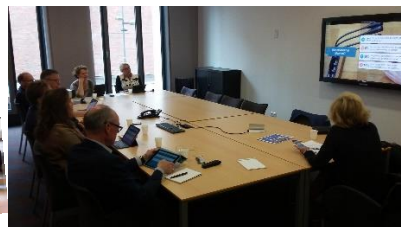
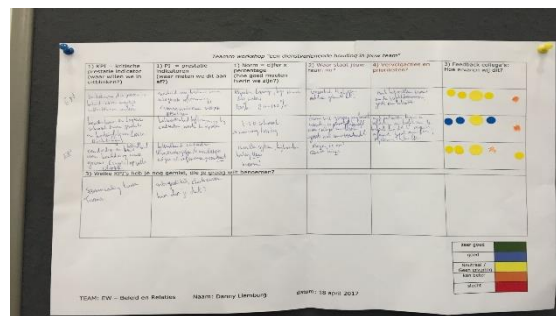


**Afsluiting: Wijk- en wijkacties**  
 Omschrijving: 'Wijk- en wijkacties' (o.a. voorlezen en relaties in de wijk)  
 Aanpak: Wijk- en wijkacties  
 Toelichting: Het is belangrijk om te weten dat 'Wijk- en wijkacties' is belangrijk, niet alleen voor de wijk, maar ook voor de wijk. De wijk is belangrijk.



## Afgerond programma gemeente Veenendaal

# Publiek Ondernemerschap



Martin Thies

6 november 2018

# Afronding programma Publiek Ondernemerschap

Wat hebben wij bereikt en hoe borgen wij het programma?

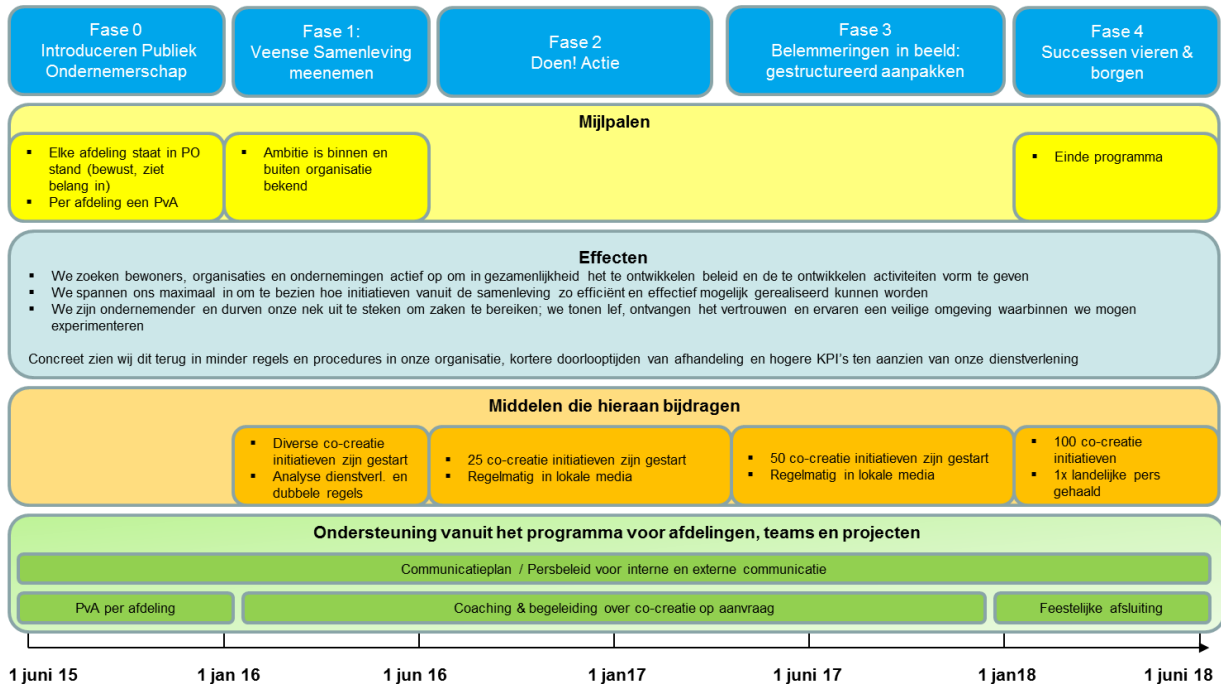
## Inleiding

We zijn gekomen aan het einde van een termijn waarin wij als organisatie hard gewerkt hebben aan een publiek ondernemender houding van onze medewerkers. Tijd om de stand van zaken op een rij te zetten en vast te stellen wat wij met het programma Publiek Ondernemerschap hebben bereikt om onze organisatie een ondernemender en meer samenwerkende houding te geven. Maar ook tijd om vast te stellen wat we (hebben) over(ge)dragen aan de lijnorganisatie en hoe we de behaalde resultaten borgen.

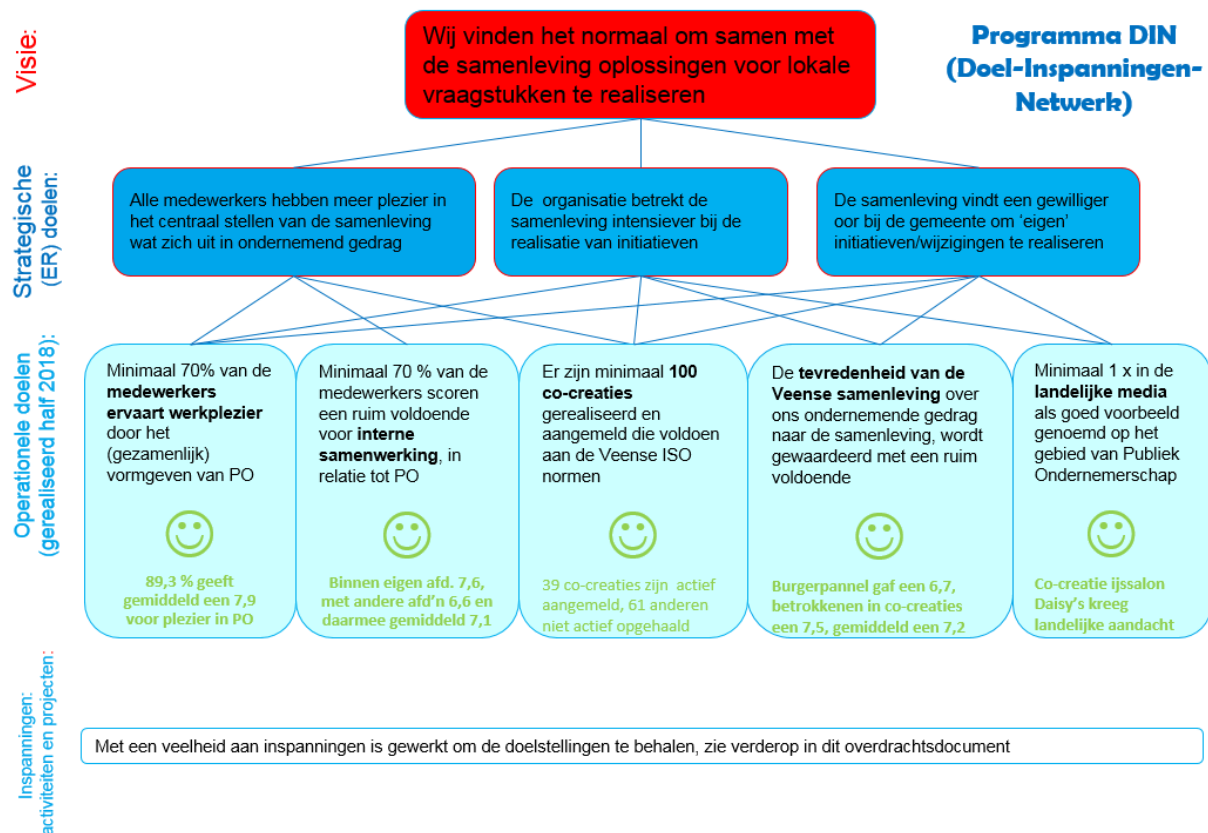
In het Programmaplan staan de doelen en de strategie om deze doelen te bereiken. Dit is in het later ontwikkelde Doelen/Inspanningen/Netwerk (DIN) nader geconcretiseerd en meetbaar gemaakt.

“Luisteren naar collega’s en inwoners, meedenken in oplossingen, echt creatief samenwerken, lef tonen, belemmeringen wegnemen en resultaten boeken staan centraal om als publiek ondernemer te handelen.”

Het programmaplan in fases geeft een verkort overzicht van de aanpak in de afgelopen jaren.



De nader geconcretiseerde visie, strategische doelen en meetbare doelen (effecten) kwamen begin 2017 tot stand in de volgende model van Doelen Inspanningen Network (DIN), waarin de actuele stand van zaken nu ook is aangegeven.



## Wat wij hebben bereikt in de afgelopen jaren

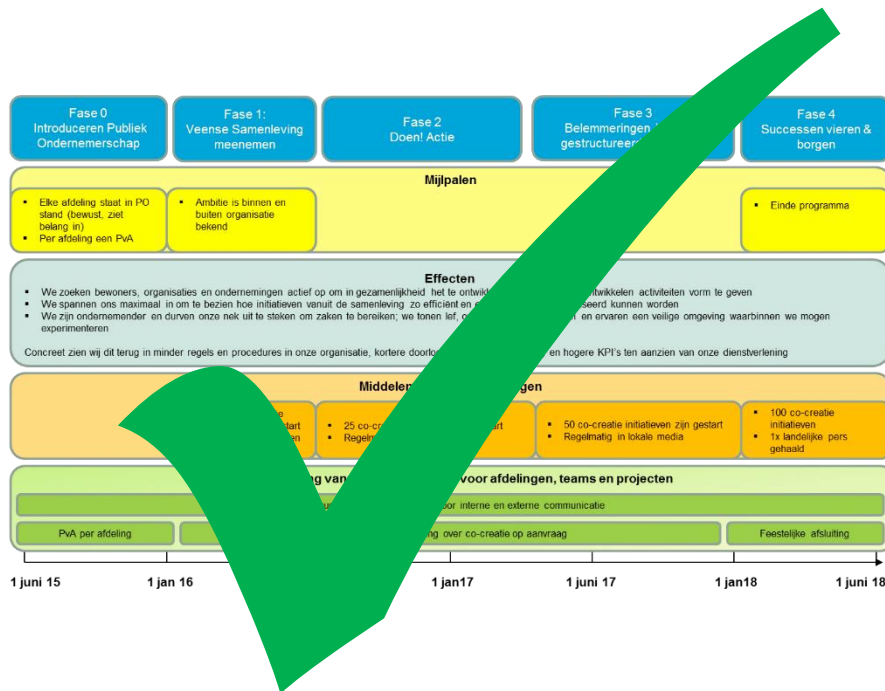
- In de diverse fasen van het programmaplan werkten we aan de voorbereiding, bewustwording, ondernamen wij diverse acties, benoemden belemmeringen en oplossingen daarvoor en hebben wij de viering voorbereid. Met diverse soorten van bijeenkomsten, aandelenuitreikingen en publiciteit hebben we bereikt dat afdelingsmanagers, teamcoördinatoren en veel medewerkers van onze organisatie weten welke houding en welk gedrag er van hen wordt verwacht (zie bijlage voor initiatieven die zijn ondernomen).
- Alle vijf operationele doelen (effecten) uit de DIN hebben we volledig bereikt en in de organisatie zijn de gevolgen daarvan zichtbaar geworden door o.a. de antwoorden op de open vragen in het onderzoek onder de medewerkers, waaruit blijkt dat men plezier en inspiratie haalt uit de samenwerking met andere collega's binnen b.v. projectgroepen en uit de samenwerking met de samenleving waardoor men nieuwe inzichten krijgt. De samenleving heeft in een tweetal onderzoeken bevestigd dat de medewerkers met meer creativiteit en oplossingsgerichtheid te werk gaan dan bij de aanvang van het programma het geval was. Het aantal co-creaties van 100 dat wij minimaal hoopten te bereiken is behaald, bij navraag werd aangegeven dat het inmiddels vanzelfsprekend wordt gevonden om te co-creëren!
- Een aantal punten gaven we nog extra aandacht gedurende onze VeenGame waarmee we de finale van het programma vierden, zoals de samenwerking en communicatie met andere afdelingen en met de samenleving t.b.v. een integrale wijze van werken.

## Wat loopt er nog door op basis van het programmaplan

*Zaken die nog uitlopen tot na de formele programmatermijn:*

- Al hebben wij gemiddeld een ruim voldoende (7,1) behaald volgens de collega's op het terrein van samenwerking, het samenwerken met collega's van buiten de afdeling en met de samenleving liggen met een 6,6 en 6,7 nog onder dat gemiddelde. Collega's actief opzoeken om integrale verbindingen te leggen en helder en snel naar elkaar communiceren/informeren wordt door collega's ook vaak genoemd als aandachtspunt. Deze elementen krijgen nog volop de aandacht in de online VeenGame die we ter afsluiting van het programma beleven;
- De samenleving gaf ons ook een ruim voldoende (7,2) en uit een gesprek met 10 partners (kerken, organisaties, bedrijven en inwoners) in eerdere co-creaties, is gebleken dat men eigenlijk best tevreden is over de samenwerking met de gemeentelijke ambtenaren. Lef, creativiteit en onbevangenheid richting samenleving werden door hen nog als aandachtspunt genoemd. Door zowel collega's als samenleving worden bovendien: helder, snel, integraal communiceren, informeren en terugkoppelen naar de samenleving als belangrijke aandachtspunten genoemd. Ook deze punten krijgen volop aandacht in de afsluitende VeenGame;
- Ondernemende dienstverlenende belemmeringen overwinnen en hier planmatig aan werken om dit te bereiken. In de zogenaamde "Visnetbijeenkomsten" zijn 194 belemmeringen en oplossingen beschreven. Vanuit deze ideeën zijn 22 geclusterde uitwerkingen beschreven. Het management heeft een drietal ideeën opgepakt ter uitwerking en drie andere clusters zijn verkozen om al snel uit te voeren, de rest volgt later;
- Borging van de publiek ondernemende houding vindt plaats in overleg met de teacoördinator P&O in de toekomstige nieuwe HR cyclus. Onderdelen van de gewenste houding zijn geformuleerd om op te nemen in deze toekomstige cyclus;
- KPI's om de ondernemende dienstverlenende houding te kunnen meten zijn in ontwikkeling door middel van zogenaamde klantreizen. Deze worden vanuit de integrale opdracht dienstverlening vormgegeven.

## Conclusies: van Publiek Ondernemerschap naar Samen Doen



### Van Publiek Ondernemerschap:

- Publiek ondernemerschap is met de bewustwordingsactiviteiten onomkeerbaar verankerend in de werkwijze van Veenendaal;
- Verworven vaardigheden op het terrein van een ondernemende houding, worden in de organisatie geborgd, door middel van P-cyclus en opleidingen;
- Afdeling overstijgende belemmeringen en de dienstverlenende houding naar de samenleving en naar elkaar, krijgen nog de volle aandacht in de komende periode in de vorm van de bijeenkomsten over de doorontwikkeling van onze organisatie;
- We hebben de successen m.b.t. behaalde resultaten op het terrein van Publiek Ondernemerschap gevierd, hebben hierover gecommuniceerd en boden nog een aantrekkelijke finaleronde in ons programma met de online VeenGame.

### Naar Samen Doen:

- Publiek Ondernemerschap staat niet op zichzelf maar maakt deel uit van een geheel aan bijdragen om de organisatie geleidelijk aan door te ontwikkelen tot een organisatie die de toekomst goed aan kan;
- De organisatie is klaar voor een logisch vervolg dat een meer ondernemende houding: onderlinge samenwerking, wendbaarheid en adaptief vermogen de aandacht geeft. Kortom: van Publiek Ondernemerschap naar doorontwikkeling waaronder "Samen Doen".

## Bijlage inspanningen in de periode van 1 januari 2016 tot en met 6 november 2018

In de diverse fasen van het programmaplan hebben wij in het kader van voorbereiding, bewustwording, actie en viering de volgende inspanningen afgerond. Met diverse soorten van bijeenkomsten, aandelenuitreikingen en publiciteit hebben we bereikt dat afdelingsmanagers, teamcoördinatoren en veel medewerkers van onze organisatie inmiddels weten welke houding en welk gedrag er van hen wordt verwacht.

De volgende inspanningen hebben wij verricht om onze doelen te bereiken:

- A3's met plannen van aanpak zijn door de afdelingen gemaakt en uitgevoerd;
- Opgeroepen is dubbele regels als paarse krokodillen op te sporen en te melden, maar hiervan is niet gebleken;
- Dienstverlening m.b.t. afhandeltermijnen, etc. is onder de burgerij zeer positief beoordeeld;
- Individuele en collectieve bijeenkomsten met managers, teamcoördinatoren en medewerkers hebben plaatsgevonden, waaronder workshops Lego Serious Play waarin per team werd besproken hoe de leden van het team Publiek Ondernemerschap vorm kunnen geven;
- Meldpunt Veenendaal Goed Geregeld is geïnitieerd en inmiddels ondergebracht op de gemeentelijke website, slechts één waardevolle melding werd ontvangen die wij hebben kunnen omzetten in een verbetering;
- 39 co-creaties zijn aangemeld en gehonoreerd met aandelen, het grootste gedeelte van deze aangemelde co-creaties is bovendien verfilmd, 61 co-creaties zijn alsnog opgehaald en daarmee in het totaal 100 co-creaties voor deze programma periode genoteerd;
- Enkele publicaties in Veenendaalse Krant, één publicatie in de landelijke media, vele publicaties op Bij1 en twee films met resultaten van Publiek Ondernemerschap. De films werden op het Zomerevent en de Kerstbijeenkomst van 2016 vertoond en door diverse collega's via YouTube rondgezonden aan stakeholders en geïnteresseerden;
- Op het Zomerevent 2017 werd het spel V-Match! uitgedeeld, waarin de oogst van aangemelde co-creaties uit het achterliggende jaar op kaartjes getoond staat;
- Kwalitatief onderzoek onder 1/3 van medewerkers, waaruit met een gemiddelde beoordeling van een 7 blijkt dat we de publiek ondernemende houding aardig onder de knie hebben gekregen; De samenleving gaf in een enquête en in een gesprek met 10 co-creatiepartners aan dat wij met een 7,2 een ruim voldoende scoren in onze publiek ondernemende houding;
- In sessies met teamcoördinatoren (TC's) gaven wij aandacht aan de (onderlinge) dienstverlenende ondernemende houding en deelden zij onderling welke daadwerkelijke verbeteringen in de dienstverlenende ondernemende houding er zijn en worden doorgevoerd. Per team zijn er factoren benoemd die verbeterd kunnen worden en via intervisie sessies tussen TC's zijn de belangrijkste verbeterpunten doorgesproken;
- Afdeling overstijgende belemmeringen kwamen naar voren, in het kader van de doorontwikkeling van onze organisatie met zogenaamde "Visnetbijeenkomsten", waar veel belemmeringen en oplossingen voor die belemmeringen zijn genoemd. Deze belemmeringen zijn gecategoriseerd aangeboden aan het management om aan te pakken;
- Viering van successen werd uiteindelijk vormgegeven met de VeenGame (een online game). Alle medewerkers speelden dit spel als finaleronde in ons programma om nogmaals aandacht te geven aan de noodzakelijke competenties. Dit betrof een spel waar zowel inhoud als plezier, competitie en dialogen een belangrijke component vertegenwoordigden. Met dit spel vierden wij het behaalde succes van ons programma en markeerden wij de opmaat voor het vervolgtraject in de doorontwikkeling van onze organisatie: "SamenDoen".

## **1 INLEIDING**

De samenleving verwacht meer creativiteit en meedenken van de gemeente als het gaat om oplossingen. De uitkomst van procedures wordt niet zondermeer geaccepteerd en men verwacht steeds vaker maatwerk: een passende oplossing in een specifieke situatie. Dit vraagt van medewerkers van de gemeente een houding van meedenken, creativiteit, wegnemen van belemmeringen, maar juist ook: helder zijn over kaders en het waarom van die kaders. Hierbij is co-creatie onze standaard en aan alles is te merken dat we een natuurlijk onderdeel zijn van het netwerk waarin we opereren. Kortom, de samenleving verandert, om aansluiting te houden veranderen wij mee.

Om hier invulling aan te geven is met de start van de nieuwe raadsperiode 2014-2018 in het raadsprogramma “De kracht van Veenendaal” het sein gegeven voor een nieuwe bestuursstijl waarbij voldoende ruimte is voor inbreng, wijziging, verbetering of co-creatie van de burgers, de ondernemers, de organisaties, de gemeenteraad en andere partners. Samen zoeken we naar de beste oplossingen. Waar in het raadsprogramma wordt gesproken over een nieuwe bestuursstijl, spreken wij in de organisatie over “Publiek Ondernemerschap”.

'Publiek Ondernemerschap' richt het vizier op de persoonlijke bijdrage van de medewerker. De medewerker wordt publiek ondernemer, met meer en/of andere verantwoordelijkheden. Het programma Publiek Ondernemerschap faciliteert en stimuleert de gemeentelijke organisatie hierbij. Stimuleren door het stellen van kaders, faciliteren door het aanreiken van hulpmiddelen.

Bij Publiek Ondernemerschap staat de samenleving centraal. De samenleving bepaalt hoe succesvol wij zijn als lokale overheid. Laagdrempelig, samenwerken, zonder hiërarchie, luisterend en vraaggericht zijn hierbij de sleutelwoorden. Dit allemaal met maar één doel: aansluiten bij de behoefte van de samenleving. Dit meten we o.a. door uitvraag te doen in de samenleving, aan de hand van het aantal geslaagde co-creatie initiatieven en hoe deze in beeld zijn bij lokale en landelijke media.

In 2015 hebben wij al veel mooie initiatieven gezien om in samenwerking met de samenleving oplossingen te realiseren voor vraagstukken. Met dit programma gaan wij deze aanpak vanaf 2016 intensiveren door de organisatie en samenleving te faciliteren, te ondersteunen en te enthousiasmeren.



## 2 PROGRAMMAOPDRACHT & AANPAK

### 2.1 Programmadoelstelling en beoogde resultaten

Aansluiting krijgen met de samenleving. Daar gaat het om. We willen dat inwoners en bedrijven ervaren dat er naar hen wordt geluisterd en dat we iets doen met wat ze aangeven. Trefwoorden zijn: vertrouwen, draagvlak & begrip en meer gezamenlijke resultaten door co-creatie.

Met het programma stellen we de Veenendaler centraal. Concreet betekent dit dat we aansluiting houden door initiatieven te omarmen, in samenspraak met de samenleving, oplossingsgericht bezig te zijn. Samengevat noemen we dat ISO. ISO (Initiatieven, Samenspraak en Oplossingsgericht) is de gedragsverandering die wij bij het programma Publiek Ondernemerschap nastreven (ISO is geen aanpak). Bij ISO gaat het er om dat je bij alles wat je doet begint bij de samenleving, welke know how is daar, wat is de impact van een eventuele verandering en dan gaat het ook over het omgaan met initiatieven uit de samenleving.

#### ISO

- **Initiatieven**
  - Goed kunnen omgaan met initiatieven uit de samenleving
- **Samenspraak**
  - Plannen worden zoveel mogelijk in samenspraak met belanghebbenden gemaakt (samenspraak kan op verschillende niveaus, o.a. co-creatie)
- **Oplossingsgericht**
  - Zo onbelemmerd mogelijk meedenken en meedoen met vraagstukken die er in die samenleving spelen, zodat een passende oplossing mogelijk wordt (oplossing van het vraagstuk staat voorop, onze eigen regels zijn dienend)

Wij zijn medio 2018 succesvol als:

- Het programma zo succesvol is dat Publiek Ondernemerschap in onze genen zit. We beëindigen dan het programma;
- De Veense samenleving onze houding en gedrag waardeert;
- Wij co-creatie initiatieven tot een goed einde hebben gebracht.
- Een co-creatie voldoet aan de ISO-normen (dat is de definitie die wij hanteren);
- Wij in landelijke media als voorbeeld worden genoemd.

Bovenstaande punten zijn geen doelen op zich maar middelen om onze ambitie tastbaar te maken. Gedurende het traject zullen we hierover met elkaar het gesprek moeten blijven voeren.

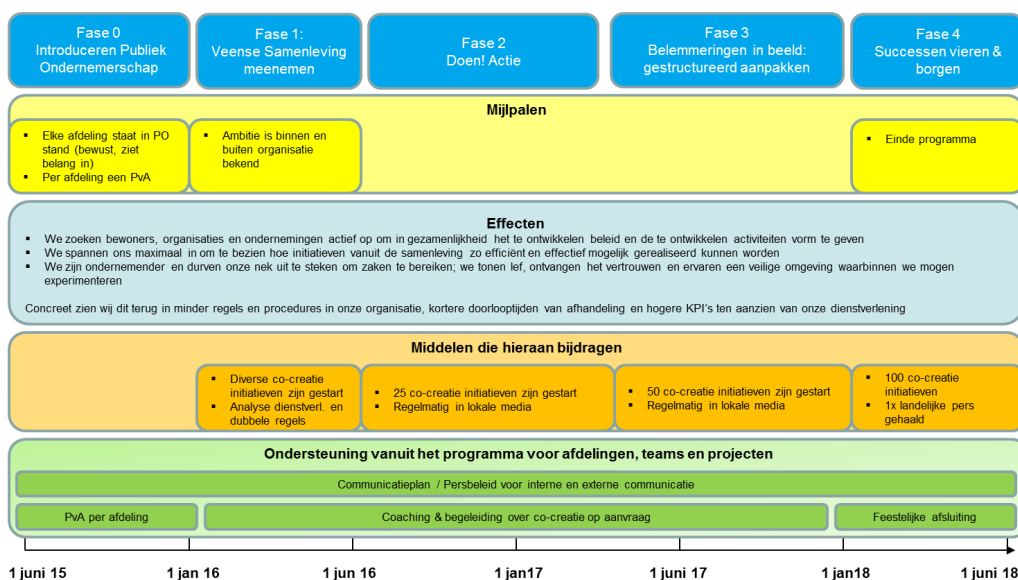
### 2.2 Programmafasering Publiek Ondernemerschap

Het programma Publiek Ondernemerschap faciliteert en stimuleert de gemeentelijke organisatie bij het werken volgens de Publiek Ondernemerschap filosofie. Stimuleren door het stellen van kaders, faciliteren door het aanreiken van hulpmiddelen. Dit betekent dat medewerkers, teams en afdelingen in de lead zijn. Zij bepalen waarop zij zich willen ontwikkelen én welke co-creatie initiatieven zij opstarten naast de co-creatie initiatieven die zij vanuit de samenleving zullen omarmen. Om hier invulling aan te geven krijgen zij handvatten vanuit het programma.



Afdelingen	Programma
<ul style="list-style-type: none"> <li>Zijn in de lead: zij bepalen ten aanzien van publiek ondernemerschap waar zij staan, wat zij willen bereiken, hoe zij hier invulling aan willen geven en wat zij hierbij van het programma nodig hebben. Afdelingen worden aangemoedigd om andere afdelingen op te zoeken (afdeling overstijgende initiatieven)</li> <li>Zijn verantwoordelijk om de bijdrage die zij als afdeling gaan leveren te concretiseren op één A3 (een vast format).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ondersteunt afdelingen waar nodig: iedere afdeling kan aanspraak maken op ondersteuning (faciliteren van sessies, doen van analyses, etc.) bij het uitvoeren van activiteiten door een aanvraag hiervoor in te dienen bij de stuurgroep;</li> <li>Is verantwoordelijk voor een aantal overkoepelende activiteiten zoals communicatie en het aandelenspel;</li> <li>Is verantwoordelijk voor het bewaken van de integraliteit met betrekking tot verandering in houding en gedrag bij andere trajecten binnen de Gemeente Veenedaal (Thema Dienstverlening, Sturen op Prestaties, etc.)</li> </ul>

In onderstaand figuur is de programmafasering van het Publiek Ondernemerschap weergegeven.



Drie belangrijke aandachtspunten:

- Afdelingen realiseren ook op dit moment al diverse initiatieven waarbij met inwoners, organisaties en bedrijven wordt samengewerkt. Doormiddel van het programma Publiek Ondernemerschap willen wij als Gemeente dit soort initiatieven extra simuleren;
- Bovenstaande fasering en de activiteiten die hieronder staan benoemd zijn bedoeld als leidraad, om structuur en richting te geven. Iedere afdeling bepaalt zelf welke fasering en tempo zij aanhouden en welke activiteiten zij ontplooiën. Afdelingen worden gestimuleerd elkaar op te zoeken en te versterken (afdeling overstijgende initiatieven);
- Het “Thema Dienstverlening” en het programma Publiek Ondernemerschap zijn nauw met elkaar verbonden. Beide dragen bij aan een andere wijze van (samen)werken met onze samenleving. Als er knelpunten / verbeterpunten zijn die vanuit het thema dienstverlening projectmatig moeten worden opgepakt, dan wordt op dat moment door de stuurgroep Publiek Ondernemerschap de beslissing genomen of dit project wordt opgepakt binnen Publiek Ondernemerschap of als apart project buiten het programma (maandelijks is hier contact over tussen de programmamanager Publiek Ondernemerschap en de afdeling Dienstverlening).

## 2.3 Activiteiten per fase



### 2.3.1 Fase 0: Introductie Publiek Ondernemerschap (heden tot 1 januari 2016)

Het doel van deze fase is dat iedere medewerker van de gemeente Veenendaal weet wat Publiek Ondernemerschap is en hoe hij of zij hier een bijdrage aan kan leveren. Om hier invulling aan te geven heeft iedere afdeling zelf een Plan van Aanpak ten aanzien van Publiek Ondernemerschap (volgens een vast format) gemaakt. De uitwerking van het Plan van Aanpak is door het programma verzorgd. Om de integraliteit tussen de afdelingen te bewaken heeft eind 2015 een sessie plaatsgevonden met het management om de Plannen van Aanpak die iedere afdeling heeft gemaakt naast elkaar te leggen.

Nr	Omschrijving		
0.1	Activiteit	Een sessie per afdeling om een PvA vorm te geven waarbij o.a. aandacht is voor het ophalen van verwachtingen uit de Veenendaalse Samenleving	✓
	Resultaat	Een PvA per afdeling volgens een vast format	✓
0.2	Activiteit	Een sessie om alle afdelingsplannen naast elkaar te leggen	✓
	Resultaat	Afgestemd programma: oplevering detailplanning	✓
0.3	Activiteit	Uitwerken website om in contact te treden met de samenleving	✓
	Resultaat	Lanceren van een nieuwe website (zie communicatie hoofdstuk)	✓
0.4	Activiteit	Voortzetting aandelenspel (dit gaat door in alle fases)	✓
	Resultaat	Enthousiasme in de organisatie	✓

Kernwoorden genoemd bij deze fase door de managers en teamco's: definitie PO scherp krijgen, belonen van LEF, interactie tussen afdelingen op gang brengen.

### 2.3.2 Fase 1: Veense samenleving meenemen (1 januari 2016 - 1 juli 2016)



Het doel van deze fase is het introduceren van Publiek Ondernemerschap binnen de Veense samenleving. Externe communicatie speelt hier een belangrijke rol in (zie communicatie hoofdstuk). Ook intern gaan afdelingen tijdens deze fase aan de slag, namelijk met het implementeren van het Plan van Aanpak.

Nr	Omschrijving		
1.1	Activiteit	Iedere afdeling gaat zijn Plan van Aanpak (fase 0) implementeren	✓
	Resultaat	Co-creatie initiatieven	✓
1.2	Activiteit	Dienstverlening die aansluit (analyse per afdeling)	✓
	Resultaat	Inzicht in prestaties: interventies om te verbeteren	✓
1.3	Activiteit	Duidelijkheid en eenvoud (analyse van dubbele regels)	✓
	Resultaat	Inzicht in alle (dubbele) regels	✓

1.2 Dienstverlening die aansluit: Een analyse per afdeling hoe de afdeling ervoor staat t.a.v. tijdige afhandeling van de dienstverlening. Dit is breed en divers en gaat om vragen als "Wat is de doorlooptijd van een vergunningsaanvraag?", "Wat is de doorlooptijd tot reactie als een medewerker van de gemeente Veenendaal bij de IT-afdeling aanklopt met een probleem?", "Hoe snel reageren wij als een burger opbelt met een klacht of vraag?". Deze analyse heeft tot doel het creëren van inzicht en transparantie. Als we dit inzicht hebben kan een afdeling gericht verbeteren.

Na afloop van de analyse zullen we dan ook met elkaar het ambitieniveau bepalen (het gaat hierbij bijvoorbeeld om het percentage tijdig afgehandelde dienstverlening en de snelheid waarmee procedures zijn afgehandeld). Vervolgens zullen we interventies afspreken om de inzichten die we hebben opgedaan te verbeteren. Ook dit is Publiek Ondernemen.

1.3 Duidelijkheid en eenvoud: Een analyse per afdeling van alle “regels”. De indruk bestaat dat wij als gemeente veel “dubbele regels” hebben. Per afdeling zullen we alle regels inventariseren, deze zetten we vervolgens voor alle afdelingen in één overzicht waarna we bepalen of er inderdaad dubbele regels zijn en hoe we hiermee om kunnen gaan.

Om invulling te geven aan bovenstaande activiteiten kan een afdeling een aanvraag indienen bij de stuurgroep voor ondersteuning (ondersteuning voor het faciliteren van sessies, het ophalen van gegevens, het assisteren bij het doen van analyses).

Kernwoorden genoemd bij deze fase door de managers en teamco's: ga naar buiten, creatief implementeren, veranderende rol voor raad en bestuur.

### 2.3.3 *Fase 2: Doen! Actie (1 juli 2016 - 1 juli 2017)*

Het doel van deze fase is dat iedere afdeling (iedere medewerker) daadwerkelijk met Publiek Ondernemerschap aan de slag gaat.



Nr	Omschrijving	
2.1	Activiteit	Implementeren Plan van Aanpak (vervolg)
	Resultaat	Co-creatie initiatieven met samenleving en andere afdelingen
2.2	Activiteit	Verbeteren o.b.v. analyses uit fase 1
	Resultaat	Concrete verbeteringen t.a.v. dienstverlening

2.1. Implementeren Plan van Aanpak: Iedere afdeling gaat aan de slag met het uitvoeren van zijn Plan van Aanpak ten aanzien van Publiek Ondernemerschap. Dit resulteert in co-creatie initiatieven per afdeling;

2.2 Verbeteren o.b.v. analyses: Iedere afdeling gaat aan de slag met het verbeteren van de analyse uitkomsten uit fase 1 (dienstverlening die aansluit, duidelijkheid en eenvoud). Hierbij zullen we waar nodig met de afdelingen een norm vaststellen. Ook willen we stimuleren dat afdelingen elkaar gaan helpen (integraliteit).

Om invulling te geven aan bovenstaande activiteiten kan een afdeling een aanvraag indienen bij de stuurgroep voor ondersteuning (ondersteuning voor het faciliteren van sessies, het ophalen van gegevens, het assisteren bij het doen van analyses).

Kernwoorden die door de managers en teamco's genoemd zijn voor het welslagen van deze fase: ruimte nodig om te ondernemen, ook buiten het gebaande pad, co-creatie kan niet alleen.

### 2.3.4 Fase 3: Belemmeringen in beeld: gestructureerd aanpakken (1 juli 2017 - 1 januari 2018)



Het doel van deze fase is het in beeld brengen van afdeling overstijgende belemmeringen ten aanzien van Publiek Ondernemerschap en deze projectmatig (gefaseerd) oppakken. De afdelingen zelf gaan door met hun activiteiten vanuit fase 2. Voor fase 3 betekent dit dat er drie belangrijke activiteiten plaatsvinden:

Nr	Omschrijving		
3.1	Activiteit	Ophalen afdeling overstijgende belemmeringen	✓
	Resultaat	Inzicht in alle belemmeringen	✓
3.2	Activiteit	Projectoverzicht om belemmeringen op te pakken	✓
	Resultaat	Per belemmering een plan van aanpak	✓
3.3	Activiteit	Communicatie offensief	✓
	Resultaat	Burgers en medewerkers weten wat succesvolle Publiek Ondernemerschap initiatieven zijn en hoe zij hier zelf een bijdrage aan kunnen leveren	✓

Een aantal van de hierboven genoemde activiteiten staat hieronder toegelicht.

3.1. Ophalen afdeling overstijgende belemmeringen: Met een afvaardiging vanuit verschillende afdelingen (in ieder geval de managers) worden afdeling overstijgende belemmeringen ten aanzien van Publiek Ondernemerschap in kaart gebracht. Hierbij hebben we met name aandacht voor het cultuuraspect (afdelingen moeten elkaar versterken en aanspreken). Met elkaar gaan we verschillende methodieken bespreken en bepalen wat voor ons werkt (denk aan casemanagement / score card). Het gaat er om dat we afspraken met de buitenwereld nakomen en dat ieder zijn of haar rol hierin helder is.

3.2. Projectoverzicht om belemmeringen op te pakken: Per belemmering wordt een Plan van Aanpak opgesteld (met fasering en verantwoordelijke). Eventuele ondersteuning voor de periode na 1 juli 2017 wordt begin 2017 vastgesteld. Kernwoorden genoemd bij deze fase door de managers en teamco's: fouten open bespreken, tijd vrij maken, belemmeringen direct bespreken.

### 2.3.5 Fase 4: Successen vieren en borgen (1 januari 2018 - 1 juli 2018)



Het doel van deze fase is het vieren van successen en het borgen van de verandering. Deze fase bestaat uit twee belangrijke onderdelen:

Nr	Omschrijving		
4.1	Activiteit	Vasthouden van de verandering	✓
	Resultaat	Borgingsplan voor programma en per afdeling	✓
4.2	Activiteit	Vieren van successen	✓
	Resultaat	Het programma met een goed gevoel afsluiten	✓

4.1. Borgingsplan: Het borgen van de ingeslagen weg is essentieel. Om hier invulling aan te geven komt er op programmaniveau maar ook per afdeling een borgingsplan;

4.2. Vieren van successen: per afdeling, met alleen medewerkers, met de Veense samenleving: Begin 2017 bepalen we hoe we hier invulling aan gaan geven; Kernwoorden genoemd bij deze fase door de managers en teamco's: vieren in verhouding, inwoners meenemen in succes, gun elkaar succes.