

"Zo werken wij": de bestuursstijl als werkwijze

Evaluatie van de nieuwe bestuursstijl

Collegeperiode 2010-2014



Versie: 30 januari 2014

Een evaluatie door bestuur, partners, inwoners en ambtelijk ambassadeurs

"Zo werken wij": de bestuursstijl als werkwijze

Inhoudsopgave

	pagina
1. Inleiding	3
2. Opzet evaluatie	4
3. Bestuur: interviews	5
4. Partners: gesprek met het college	8
5. Inwoners: Monitor Communicatie en Bestuur	9
6. Ambtelijk ambassadeurs: gesprek over de nieuwe bestuursstijl	11
7. Conclusies en aanbevelingen	13



1. Inleiding

De gemeente Alblasserdam heeft de afgelopen collegeperiode veel werk gemaakt van de ontwikkeling van een nieuwe bestuursstijl. Deze nieuwe bestuursstijl is de rode draad geweest in de manier van werken van het college van B&W en de ambtelijke organisatie. In ieder geval bij alle hoofddossiers, maar zeker ook in een groeiend aantal andere gevallen is steeds ingezet op een andere, nieuwe manier van werken. De gemeente heeft de ruimte genomen om te experimenteren met de nieuwe bestuursstijl om deze al doende eigen te maken, samen met de maatschappelijke partners, ondernemers en inwoners, om zo te ontdekken wat positief werkt in vertrouwen en verbinden. In deze evaluatie wordt duidelijk of de nieuwe werkwijze zijn vruchten heeft afgeworpen.

De nieuwe bestuursstijl moet een antwoord zijn op het afnemende vertrouwen van de burger in de overheid en de toegenomen wens van de burger om gehoord te worden; thema's die een belangrijke positie hebben gekregen in de landelijke politiek. Juist in de lokale politiek waar de lijnen tussen overheid en burgers het kortst zijn, liggen mogelijkheden om te experimenteren met manieren om deze kloof te overbruggen. Tijdens de gemeenteraadsverkiezingen in 2010 stond bij vrijwel alle politieke partijen in Alblasserdam het herstel van het vertrouwen in de overheid hoog op het verkiezingsprogramma.

Op 16 april 2010 sloten PvdA, SGP en CDA een coalitieakkoord waarin het werken aan een herkenbaar, betrouwbaar en stabiel bestuur een belangrijke plaats heeft. Kernbegrippen in het coalitieakkoord solidariteit en leefbaarheid, verbinden en vertrouwen en duurzaamheid. In zes hoofddossiers (meedoen, vrijetijdseconomie, structuurvisie, dienstverlening, duurzaamheid en solide financiële basis) is de koers voor de komende jaren geschetst.

De gemeente heeft juist bij deze hoofddossiers nadrukkelijk ingezet op een interactieve bestuursstijl. Het gemeentebestuur koestert de betrokkenheid van de samenleving en wil dit waar mogelijk verder uitbouwen en ondersteunen. Op deze wijze kan het zelforganiserende vermogen van de samenleving zich verder ontplooiën en ontstaan er kansen voor iedereen. Voor de kwetsbaren in de samenleving vormt de gemeente een vangnet, iedereen doet mee.

Met de aanstelling van een nieuwe burgemeester die nadrukkelijk gevraagd is een aanjagende en coachende rol te spelen en de voor deze collegeperiode toegezegde uitbreiding van de capaciteit van het team communicatie binnen de gemeente is aangegeven serieus werk te willen maken van de ontwikkeling van deze nieuwe bestuursstijl. De gemeenteraad heeft een eigen traject gevolgd binnen de ontwikkeling van de nieuwe bestuursstijl.

2. Opzet evaluatie

Notitie nieuwe bestuursstijl als vertrekpunt

Aan het begin van de collegeperiode heeft het college de notitie nieuwe bestuursstijl opgesteld. Hierin is een visie opgenomen, met ideeën over hoe de nieuwe bestuursstijl kan worden omgezet in een nieuwe werkstijl en een overzicht van de initiatieven en mogelijkheden die in deze collegeperiode in het verschiet lagen. Kernbegrippen in de nieuwe bestuursstijl zijn besturen in interactie, besturen met de samenleving, collegiaal bestuur als team, bereidheid om te leren, duidelijkheid, verbinden en gebruik van moderne middelen. Aan de hand van een strategische- en een uitvoeringsagenda heeft de gemeente vormgegeven aan de nieuwe bestuursstijl. Een belangrijk meetinstrument is de monitor Bestuur en Communicatie in 2011 (nulmeting) en in 2013.

Het uitgangspunt is dat de nieuwe bestuursstijl alleen kan slagen als alle partijen college, gemeenteraad, organisatie én de samenleving deze in samenspel ontwikkelen en beheersen.

Na bijna vier jaar experimenteren met de nieuwe bestuursstijl wil het college graag weten of de nieuwe werkwijze zijn vruchten heeft afgeworpen. Om hier een goed beeld van te krijgen zijn (afvaardigingen van) alle deelnemende partijen meegenomen in deze evaluatie: de bestuurders, de inwoners en bedrijven, de maatschappelijke partners en de ambtelijke organisatie. De rapportage wordt afgesloten met conclusies en aanbevelingen voor het volgende gemeentebestuur.

Methodiek

De evaluatie is hoofdzakelijk tot stand gekomen door gesprekken en interviews met de deelnemers. Om het gesprek vorm te geven zijn onder meer de volgende vragen gebruikt: Wat betekent de nieuwe bestuursstijl voor u? Wat doet u anders dan voorheen? Waar heeft u goede ervaringen mee? Merkt u effect? Waar liep u tegenaan? Hoe zou het beter kunnen?

Ook is gebruik gemaakt van de monitor Communicatie en Bestuur, een onderzoek van het Onderzoekcentrum in opdracht van de zes Drechtstedengemeenten. Hierin hebben de inwoners hun mening kunnen geven over ervaringen met de communicatie van de gemeente.

3. Bestuurders:interviews

Wat betekent de nieuwe bestuursstijl voor u?

De bestuurders geven aan dat ze positief zijn over hun nieuwe bestuursstijl. Ze ervaren het als een prettige manier van werken en hebben hierdoor betere contacten met en in de samenleving. Ze gebruiken de nieuwe werkwijze niet alleen in de hoofd dossiers maar ook steeds vaker in hun overige dossiers en projecten. Het is gaande de collegeperiode steeds meer de werkwijze van het college geworden. Wethouder Veerman: "Deze stijl past goed bij ons en bij deze tijd met mondige burgers." Wethouder Verheij: "Het is vervlochten met ons werk, het is niet meer los te denken. Het is de manier waarop we gemeentebreed met de samenleving willen samenwerken." Wethouder Cardon: "Bij mij staat de interactie met onze inwoners voorop. We moeten ze niet overvallen met nieuwe plannen, maar meenemen in ontwikkelingen en afwegingen. Dat betekent dat we contacten moeten leggen en die blijven onderhouden."

Volgens de bestuurders biedt de nieuwe bestuursstijl een goed antwoord van de lokale overheid op de veranderingen in de samenleving. Burgemeester Blase: "Het gaat daarbij om het ontwikkelen van een manier van (gemeente) besturen die effectief en vertrouwenwekkend is, in het licht van die veranderende maatschappelijke verhoudingen en context."

Wat doet u anders dan voorheen?

Burgemeester Blase: "Omdat deze bestuursstijl de leidraad is voor de hele gemeente, dus ambtelijke organisatie, college en raad bevorder ik de aanpak in al deze geledingen. We blijven zoeken naar mogelijkheden om mensen met elkaar in contact te brengen, gesprekken te voeren, te investeren in initiatieven die bij onze stijl passen." Wethouder Veerman: "Inspraak hoort er nu echt bij. We proberen belanghebbenden er eerder bij te betrekken, zij zijn vaak goed opgeleid en hebben een hoop expertise in huis. Die willen we graag benutten." Alle bestuurders zijn ervan overtuigd dat de tijd voorbij is om met een kant en klaar plan aan te komen. De nieuwe stijl kost meer tijd, maar levert ook veel op. Wethouder Verheij: "We investeren nu om van belanghebbenden te horen over wat een bepaald plan voor hen betekent. Dat betekent luisteren en meebeleven en voorkomen dat iemand vastloopt in de bureaucratie." Wethouder Cardon: "We hebben onafhankelijk voorzitters ingezet bij gesprekken met de buurt, zoals bij het Wilgenplein en de Plantageweg. Dat maakt het voor ons makkelijker om te luisteren en te inventariseren. Bewoners hebben alle kennis van hun buurt, zij weten wat goed is, daar moeten we gebruik van maken."

Waar heeft u goede ervaringen mee?

De bestuurders zijn tevreden over de aanpak zoals die gekozen is. Juist ook het accent op het willen opdoen van ervaring met deze bestuursstijl en het leren daarvan, vinden ze positief. "Het denken en doen over een veranderende bestuursstijl heeft zich als een 'olievlek' verspreid en heeft inspiratie gegeven op verschillende plaatsen en bij diverse mensen", aldus burgemeester Blase. De bestuurders vinden het belangrijk 'onder de mensen te zijn'. Bereikbaar en benaderbaar op verschillende manieren: 'live' bij evenementen, bijeenkomsten, markten, het wekelijks spreekuur in de bibliotheek, bedrijfsbezoeken e.d.. Daarnaast maken ze intensief gebruik van twitter, telefoon en email. Dat werkt positief, vinden de bestuurders.

Wethouder Cardon: "We hebben bij de Polderstraat bewoners zelf een plan laten maken voor de inrichting van hun straat. Zij hebben zelf hun medebewoners gevraagd wat ze belangrijk vonden zodat ze met een gedragen plan van de buurt bij ons aankwamen." Wethouder Verheij: "Als belanghebbenden mee kunnen denken en meebepalen hoe een plan eruit gaat zien, zoals bij het inrichtingsplan Dijklint, dan voelen ze zich ook medeverantwoordelijk. Dan is er meer tevredenheid."

"Zo werken wij": de bestuursstijl als werkwijze

Wethouder Veerman: "Als je laat zien dat je ook echt iets doet met de input, zoals met de 25 actiepunten voor het duurzaamheidsactieplan, dan weten de deelnemers dat het zin heeft om mee te doen." De bestuurders stellen dat het belangrijk is om je in te leven in de problematiek van de inwoners. "Zij kennen hun eigen straat en buurt, wij moeten ons inleven in hoe zij leven, wat zij belangrijk vinden", aldus wethouder Cardon.

Burgemeester Blase: "Ook de extra inzet van professionele communicatiecapaciteit is heel waardevol geweest. Onze communicatieadviseurs hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van onze nieuwe bestuursstijl. Ze hebben hierin een richtinggevende, signalerende en ondersteunende rol gespeeld voor college en ambtelijke organisatie. De inzet van professionele communicatiecapaciteit blijft nodig om dit niveau in stand te houden en om de bestuursstijl verder te ontwikkelen."

Merkt u effect?

Alle bestuurders merken vooral positieve effecten in hun werk. Burgemeester Blase: "Ik zie effect op denken en doen van betrokkenen, op de manier waarop resultaten worden bereikt, op de effectiviteit van gemeentelijk handelen en op het vertrouwen van inwoners. We merken het door reacties, door het bereiken van oplossingen en resultaten en uit de monitor Communicatie en Bestuur 2013."

Wethouder Veerman: "Ik merk dat Alblasserdammers graag duidelijk willen maken wat ze op hun hart hebben, ze voelen zich nu meer uitgenodigd dat te doen. Zoals op het spreekuur in de bibliotheek; het is niet druk, maar er wordt altijd wel gebruik van gemaakt."

Wethouder Verheij: "Er is een duidelijk contrast met dossiers waar we met een vrijwel kant en klaar plan aankwamen, zoals bij het vrij liggend fietspad, daar was de weerstand veel groter. Als je samen kunt werken aan een ontwerp, dan levert dat een gedragen plan op en meer tevredenheid over het proces."

Wethouder Cardon: "In sommige projecten beginnen mensen heel negatief. Dan is het goed om te zien dat bijvoorbeeld met de hulp van een onafhankelijk voorzitter een proces positief kan draaien, zoals bij de Plantageweg."

Waar liep u tegenaan?

De bestuurders zijn positief over het werken met de nieuwe bestuursstijl. Ze zien ook leerpunten.

Burgemeester Blase: "We hebben gesignaleerd dat we wellicht nog niet iedere inwoner bereiken.

Natuurlijk moeten we dit punt relativeren, omdat het de vraag is of dit realistisch en zelfs noodzakelijk is. Verder denk ik dat we niet moeten verslappen in de zoektocht om bestuurlijk en organisatorisch effectief en vertrouwenwekkend te zijn." Elke bestuurder heeft wel voorbeelden van projecten waar belanghebbenden teleurgesteld of boos waren. Meestal had dat te maken met onduidelijke afspraken en verkeerde verwachtingen.

Wethouder Verheij: "Als we geen duidelijke afspraken maken over de kaders waarbinnen het gesprek gevoerd wordt, dan is de kans groot dat gesprekspartners teleurgesteld worden."

Wethouder Veerman: "Er leven vaak meer wensen dan we kunnen realiseren. Dan kun je nog zo'n goed gesprek voeren, gesprekspartners zijn dan teleurgesteld." Ook het feit dat sommige portefeuilles verdeeld zijn over meerdere wethouders levert nog weleens onduidelijkheid op. Veerman: "Burgers zien ons als één, maar intern vraagt dit extra afstemming, zoals bij duurzaam ondernemen."

Wethouder Cardon: "Bewoners weten vaak niet hoe lang iets gaat duren, dat vinden ze vervelend. Daar moeten we duidelijker over zijn, een inschatting maken en regelmatig informeren."

Wethouder Verheij: "Het gebeurt wel eens dat we goede afspraken hebben gemaakt en zelfs contracten hebben getekend, en dat de betreffende partij naar de raad stapt omdat ze er bij nader inzien toch meer uit willen halen. Dat zou je beide niet moeten willen."

"Zo werken wij": de bestuursstijl als werkwijze

Burgemeester Blase: "Juist omdat we de insteek hebben gekozen om te leren, is ook dat wat niet direct goed uitpakt, onderdeel van het proces om tot een nieuwe bestuursstijl te komen. Wel zijn er ontwikkelpunten, bijvoorbeeld 'persoonlijke vaardigheden' en de goede duiding van verwachtingen."

Hoe zou het beter kunnen?

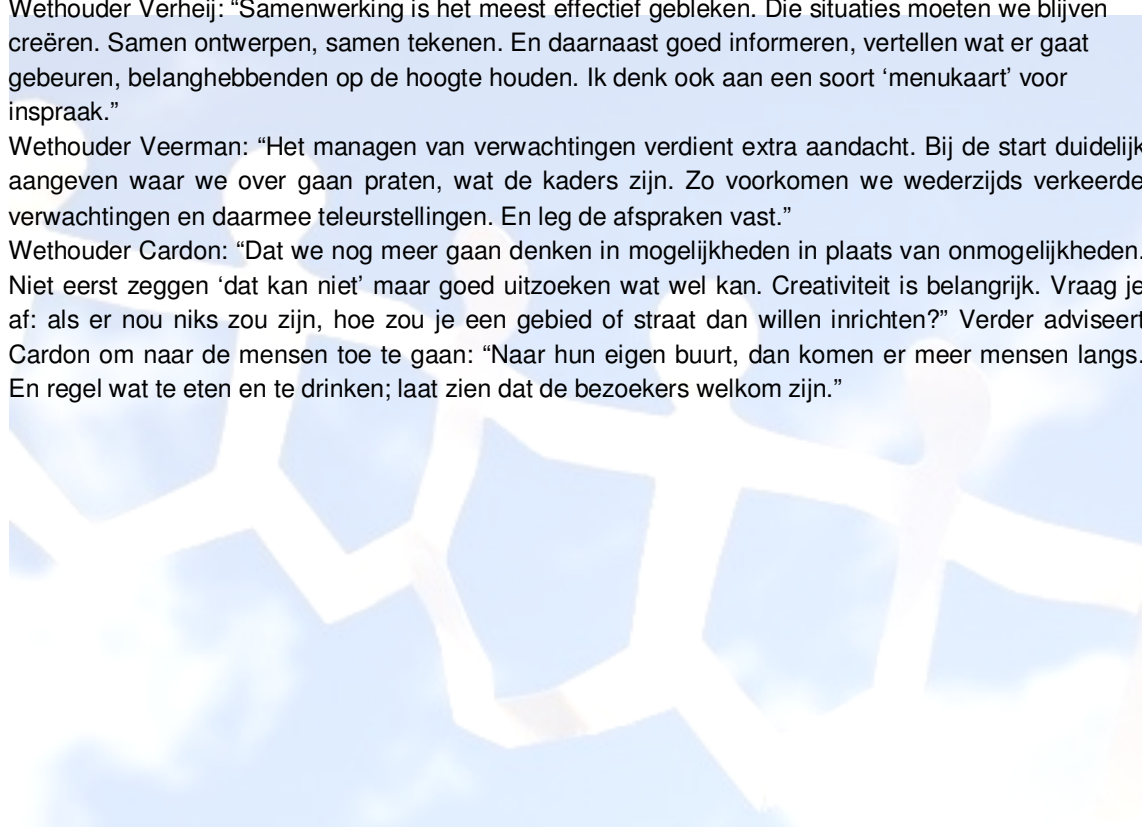
De bestuurders willen hun ervaringen graag doorgeven aan het volgende gemeentebestuur.

Burgemeester Blase: "Ik denk dat een volgend college en de volgende raad, nog meer vanuit de vanzelfsprekendheid van 'zo werken wij' stappen verder kunnen zetten. Daarbij denk ik niet dat het daarmee 'af' kan zijn. Immers, de doelstelling is - in het licht van veranderingen - effectief en vertrouwenwekkend te besturen. Die veranderingen gaan door. En wat meer is, doordat wij de gemeente anders zijn gaan besturen, zien we ook nieuwe mogelijkheden. Daar moeten we naar blijven uitkijken en op zoek zijn. Verder reageert de samenleving ook op de veranderende bestuursstijl. Dat kan leiden tot verdere aanpassingen, ontwikkelingen en aanscherpingen ervan."

Wethouder Verheij: "Samenwerking is het meest effectief gebleken. Die situaties moeten we blijven creëren. Samen ontwerpen, samen tekenen. En daarnaast goed informeren, vertellen wat er gaat gebeuren, belanghebbenden op de hoogte houden. Ik denk ook aan een soort 'menukaart' voor inspraak."

Wethouder Veerman: "Het managen van verwachtingen verdient extra aandacht. Bij de start duidelijk aangeven waar we over gaan praten, wat de kaders zijn. Zo voorkomen we wederzijds verkeerde verwachtingen en daarmee teleurstellingen. En leg de afspraken vast."

Wethouder Cardon: "Dat we nog meer gaan denken in mogelijkheden in plaats van onmogelijkheden. Niet eerst zeggen 'dat kan niet' maar goed uitzoeken wat wel kan. Creativiteit is belangrijk. Vraag je af: als er nou niks zou zijn, hoe zou je een gebied of straat dan willen inrichten?" Verder adviseert Cardon om naar de mensen toe te gaan: "Naar hun eigen buurt, dan komen er meer mensen langs. En regel wat te eten en te drinken; laat zien dat de bezoekers welkom zijn."



4. Partners: in gesprek met college

Op 2 december 2013 vond een partnergesprek plaats tussen ongeveer 15 partners van de gemeente Alblasserdam en het college. Deze partners zijn in de afgelopen periode regelmatig betrokken geweest bij (beleids)ontwikkelingen in de gemeente Alblasserdam. Zij zijn daarom uitgenodigd om het college feedback te geven op de ontwikkelingen in de afgelopen jaar, hun mening over het collegeprogramma en hun ervaringen met de gemeente.

De nieuwe bestuursstijl is expliciet aan de orde geweest tijdens het partnergesprek dat onder leiding van de burgemeester is gevoerd. De belangrijkste opmerkingen en aanbevelingen die zijn meegegeven, zijn hieronder gebundeld.

- wees helder over verwachtingen en doelen in een goede procedure: worden inwoners geïnformeerd of wordt er om advies gevraagd op een bepaald dossier. Zorg ervoor dat onderlinge verwachtingen worden uitgesproken, zowel door de gemeente als door de partners.
- wees transparant en duidelijk. Hierbij worden genoemd 'nee is ook een antwoord' en 'ook uitleggen waarom zaken goed gaan, bijvoorbeeld financiële huishouding'.
- het gesprek tussen gemeente en partijen is vaak al waardevol. Om mee te denken in een proces is het aangeven dat er mogelijkheden zijn ('misschien') ook ruimtescheppend. Durf daarom juist het gesprek aan te gaan.
- zoek naar een gezonde spanning in samenwerking met partners. Dit werkt stimulerend om de lat hoger te leggen.
- naast de geldende regels ook denken vanuit mogelijkheden en slimme maatregelen. Dit geldt zowel voor bestuur als organisatie.
- er is behoefte aan een duidelijke vraag of instructie vanuit de gemeente richting organisaties en/of inwoners. Dit zal het gesprek verbeteren.
- blijf investeren in de relaties. De gemeente heeft een voortrekkersrol. Soms wordt van de gemeente de regierol / doorzettingsmacht gevraagd.
- blijf als gemeente actief en zichtbaar in de gemeenschap en in de regio. Dit geldt voor ambtenaren, collegeleden en raadsleden.

5. Inwoners Alblasserdam: monitor Communicatie en Bestuur

In het collegeprogramma 2010-2014 heeft het college de ambitie uitgesproken dat er tijdens deze collegeperiode een zichtbare stijging moet zijn in het vertrouwen van de inwoners in het gemeentebestuur. Het college gebruikt de monitor Communicatie en Bestuur uit 2011 en 2013 als meetinstrument, zoals staat in de notitie nieuwe bestuursstijl. De monitor is in opdracht van de Drechtstedengemeenten opgesteld en uitgevoerd door het Onderzoekcentrum.

De monitor Communicatie en Bestuur 2011 wordt hierbij als nulmeting beschouwd. De resultaten uit de monitor Communicatie en Bestuur 2013 maken zichtbaar dat de inwoners inderdaad meer vertrouwen hebben gekregen in het gemeentebestuur. De persoonlijke ervaringen van de bestuurders geven hetzelfde beeld.

Het onderzoek

Begin 2011 is voor de eerste keer onderzoek gedaan naar het oordeel van de inwoners van de Drechtsteden over communicatie van en het vertrouwen in het gemeentebestuur: de monitor Communicatie en Bestuur 2011. Begin 2013 heeft het OCD dit voor de tweede keer gedaan. 6.670 regiobewoners kregen een uitnodiging om mee te doen aan de monitor Communicatie en Bestuur 2013. De respons was 32%: in totaal hebben 2.145 inwoners gereageerd. In Alblasserdam hebben 350 inwoners gereageerd van de in totaal 992 verstuurdde enquêtes; een respons van 35%. In november 2013 zijn de resultaten gepresenteerd.

Rapportcijfer van 6,3 in 2011 naar 6,8 in 2013

Uit het onderzoek is gebleken dat 72% van de Alblasserdammers redelijk tot volledig vertrouwen heeft in het gemeentebestuur. 42% vindt dat de gemeente goed wordt bestuurd. De inwoners geven het gemeentebestuur in 2013 een 6,8 als rapportcijfer; in 2011 was dat nog een 6,3. Het vertrouwen in het Alblasserdamse gemeentebestuur is daarmee het hoogste van de Drechtsteden, samen met Hendrik-Ido-Ambacht.

Alblasserdam scoort in de monitor van 2013 op verschillende vlakken beduidend hoger dan in de monitor van 2011. Het college heeft flink geïnvesteerd in contacten in de samenleving, in de zichtbaarheid van en het vertrouwen in het gemeentebestuur. Uit de waardering in deze monitor is terug te lezen dat dit zijn vruchten heeft afgeworpen. Er is een duidelijke stijging te zien in het aantal inwoners dat van mening is dat men voldoende betrokken wordt bij de totstandkoming en uitvoering van gemeentelijke plannen. Alblasserdam stijgt met de resultaten ook het snelst in vergelijking tot andere Drechtstedengemeenten.

Andere uitkomsten

Net als in 2011 is de bekendheid met de pagina 'Gemeentenieuws' het grootst in Alblasserdam en Sliedrecht. In beide gemeenten is de bekendheid echter wel afgenomen (Alblasserdam: van 89% naar 81%, Sliedrecht: van 91% naar 81%). Verder zegt 47% van de respondenten dat de gemeente duidelijke regels en verordeningen heeft. 29% geeft aan dat de regels goed worden gehandhaafd en gecontroleerd. 30% vindt dat er op een aantal terreinen teveel gemeentelijke regels zijn.

Aan de inwoners is de stelling voorgelegd: 'de gemeente doet voldoende voor het belastinggeld dat ik aan de gemeente betaal'. In Alblasserdam wordt deze stelling met een 5,9 beter gewaardeerd dan het gemiddelde (5,7). 30% van de inwoners geeft aan het hiermee eens te zijn. Zo'n 25% van de respondenten uit Alblasserdam bezoekt met enige regelmaat de website. 61% geeft aan niet bekend te zijn met de website.

"Zo werken wij": de bestuursstijl als werkwijze

Een aantal indicatoren uit de notitie nieuwe bestuursstijl uit 2011 en 2013 naast elkaar:

* Stijging van het percentage inwoners met redelijk tot volledig vertrouwen in het gemeentebestuur.

Alblasserdam: 2011: 71%; 2013: 72%

Drechtsteden: 2011: 75%; 2013: 70%

* Stijging van percentage inwoners dat een voldoende geeft voor het gemeentebestuur.

Alblasserdam: 2011: 80%; 2013: 85%

Drechtsteden: 2011: 85%; 2013: 83%

* Stijging gemiddeld rapportcijfer voor het gemeentebestuur.

Alblasserdam: 2011: 6,3; 2013: 6,5

Drechtsteden: 2011: 6,4; 2013: 6,4

* Stijging rapportcijfer van inwoners over hun betrokkenheid van de *totstandkoming* van gemeentelijke plannen.

Alblasserdam: 2011: 5,6; 2013: 5,9

Drechtsteden: 2011: 5,5; 2013: 5,6

Nederland 2012: 5,8

* Stijging rapportcijfer van inwoners over hun betrokkenheid bij de *uitvoering* van gemeentelijke plannen.

Alblasserdam: 2011: 5,6; 2013: 5,9

Drechtsteden: 2011: 5,5; 2013: 5,6

Nederland 2012: 5,7

Uit de resultaten blijkt dat de gemeente op de goede weg is met haar bestuursstijl.

6. Ambtelijk ambassadeurs: Gesprek over nieuwe bestuursstijl

Inleiding

De organisatieontwikkeling is een ontwikkelingstraject voor medewerkers dat in 2010 is ingezet. Na het raadsbesluit over de bestuurlijke toekomst van Alblisserdam is een koersplan opgesteld voor de professionalisering van de ambtelijke organisatie. Een van de onderdelen hiervan is het ambassadeursprogramma.

De organisatieontwikkelings-werkgroep Netwerken en het MT hebben het ambassadeursprogramma samengesteld: een leergang waarin een groep collega's op een bepaald thema extra wordt getraind en geschoold en vervolgens een collega helpt met zijn of haar opgedane kennis. Voor deze eerste leergang is gekozen voor het thema interactief bestuur, in het verlengde van de nieuwe bestuursstijl van het college. Elf collega's verdeeld over de vier afdelingen nemen deel aan het ambassadeursprogramma. In oktober 2013 is in de gemeentelijke organisatie het ambassadeursprogramma van start gegaan.

Op 6 januari 2014 is de nieuwe bestuursstijl geëvalueerd met deze groep ambassadeurs.

Aan de hand van de zes speerpunten in de notitie 'Nieuwe bestuursstijl' zijn hun bevindingen beschreven:

- 1) Besturen in interactie/besturen met de samenleving
- 2) Collegiaal bestuur als team
- 3) De bereidheid om te evalueren en te leren
- 4) Duidelijkheid
- 5) Verbinden
- 6) Gebruik van moderne middelen

Besturen in interactie/besturen met de samenleving

Voor een aantal ambassadeurs is de nieuwe bestuursstijl al een 'natuurlijke' manier van werken. De overige ambassadeurs zijn over het algemeen tevreden met de interactieve bestuursstijl van de gemeente Alblisserdam. Zij ervaren aan het einde van het beleidsproces of project meer draagvlak en erkennen het nut dat als er aan de voorkant van de processen en projecten energie in het gesprek wordt gestoken er minder energie gaat zitten in latere bezwaar- en beroepsprocedures.

Aandachtspunt voor de volgende collegeperiode is om een aantal projecten/onderwerpen aan te wijzen die we interactief gaan aanpakken, om focus te houden. Daarbij is het belangrijk van tevoren stil te staan bij vragen als: waar ligt het belang voor het dorp of de wijk, wat is het effect voor leefbaarheid en veiligheid en is er beïnvloedingsruimte? De ambassadeurs benadrukken het belang van professioneel advies over de communicatie bij dit soort trajecten.

Collegiaal bestuur als team

De ambassadeurs bevestigen dat het college de afgelopen periode op de nieuwe wijze is gaan werken en hiermee ervaring heeft opgedaan. Zij ervaren dat een aantal bestuurders zich de nieuwe stijl al helemaal eigen gemaakt, maar dat dit mede afhankelijk van de persoonlijke stijl is.

De bereidheid om te evalueren

De nieuwe bestuursstijl is een nieuwe manier van werken en dat is een leerproces. Op de vraag aan de ambassadeurs welke ervaringen zij hebben met evalueren van projecten/processen merken zij op dat de meer strategische projecten/onderwerpen wel geëvalueerd worden, maar dat ze het ook graag bij bijvoorbeeld de buitenruimteprojecten zouden willen zien. Evaluatie kan plaatsvinden door

"Zo werken wij": de bestuursstijl als werkwijze

toepassing van intervisiemethoden. De ambassadeurs willen hier graag een ontwikkeling in maken om op hun beurt dergelijke vaardigheden te delen met de collega's in de organisatie. De ambassadeurs erkennen daarnaast het belang van persoonlijke ontwikkeling en het ervaring opdoen in interactieve trajecten. Hier ligt een duidelijke relatie met de verdere organisatieontwikkeling en het communicatiever maken van de organisatie als geheel.

Duidelijkheid

Met duidelijkheid wordt in de notitie nieuwe bestuursstijl bedoeld: vooruitdenken en het denken in processen. Waarop hebben burgers invloed en waarop niet? Waar liggen de formele bevoegdheden van de gemeenteraad en het B&W? In de praktijk gaat dat meestal goed vinden de ambassadeurs. Als voorbeelden worden de projecten Beukelmanschool, het inrichtingsplan Dijklint, Vinkenwaard-Noord en Wilgenplein genoemd. Daarentegen wordt opgemerkt dat het ook nog wel voorkomt dat de kaders nog niet in iedere fase even duidelijk worden neergezet. Soms doen bestuurders tijdens participatiebijeenkomsten toezeggingen die niet waargemaakt kunnen worden. In het vervolgproces ervaren de ambassadeurs daar soms hinder van. Als we eenduidig zijn (ambtenaren, bestuurders) in de kaders en de boodschap kunnen we daar ons voordeel mee doen. Dit zal in iedere fase van het beleidsproces of een project opnieuw bepaald moeten worden, omdat het belang van de verschillende partijen per fase kan verschillen. Professionele communicatie speelt een belangrijke rol (communicatiestrategie, kernboodschap formuleren, advies over inzet interactieve communicatiemiddelen).

Verbinden

Het gemeentebestuur is er voor de hele samenleving. Alle ambassadeurs erkennen het nut van verbinding en zien ook dat het gemeentebestuur samen met het bedrijfsleven, inwoners, verenigingen en instellingen inspanningen levert om dit te bereiken. Naast de kenmerken van het individualisme is er het belang van saamhorigheid en een verbinding met elkaar als groep of individu. Sommigen verbreden hun sociale horizon met behulp van digitale mogelijkheden, maar de meeste mensen ervaren saamhorigheid als met elkaar samenleven. Deze ontwikkeling komt voort uit de maatschappij en zal ook door de maatschappij vormgegeven moeten worden.

De rol van de overheid is vooral faciliterend aan dit proces. De gemeente heeft een spilfunctie en een aanjagende rol in het bereiken van haar doelen. Zij legt de verbindingen tussen partijen, ondersteunt de processen met advies en communicatie en helpt om de uitvoering te realiseren. Ze wil partijen met elkaar in contact brengen. Zo wordt zichtbaar waar ieder mee bezig is en op welke manieren bij elkaar aangesloten kan worden. Communicatie is de smeermolie in dit project en de ambassadeurs zien daar ook voor zichzelf een belangrijke rol weggelegd.

Gebruik van moderne middelen

Bij een interactieve bestuursstijl horen ook interactieve communicatiemiddelen. Aanwezig en zichtbaar zijn is hierbij belangrijk. De meeste ambassadeurs zien in de afgelopen periode een verandering in de keuze van communicatiemiddelen. Werkbezoeken, spreekuren, medewerkersmiddagen, rondetafelgesprekken en gesprekken midden in de samenleving. De werkbezoeken van het college aan bedrijven en maatschappelijke partners worden bijzonder gewaardeerd volgens de bedrijvencontactfunctionaris. Verder zijn in het kader van projecten en beleidsonderwerpen interne bijeenkomsten in verschillende interactieve vormen (stamtafels, rondetafelgesprekken etc.) en groepssamenstelling georganiseerd.

Social media worden regelmatig ingezet voor functioneel gebruik, met name door bestuurders. De ambassadeurs geven mee dat het goed zou zijn als daar richtlijnen voor worden ontwikkeld. Welke onderwerpen zijn geschikt voor social media en welke niet?

Conclusies en aanbevelingen uit de evaluatie

Conclusies

De bestuurders zijn positief over de nieuwe bestuursstijl en merken dat dit goed werkt in vertrouwen en verbinden. Ook de maatschappelijke partners vinden dat de gemeente op de goede weg is met de nieuwe bestuursstijl. Zij zijn positief over de intensivering van de interactie. De inwoners oordelen in de monitor Communicatie en Bestuur 2013 positiever over het gemeentebestuur dan in 2011. Daarmee blijkt de nieuwe bestuursstijl een goed antwoord te bieden op de veranderingen in de samenleving wanneer er continu in die manier van werken en relaties wordt geïnvesteerd.

De nieuwe bestuursstijl kost in eerste instantie meer tijd, maar levert door een zorgvuldig traject ook meer positieve interactie en een beter resultaat op. De samenwerking blijkt het meest effectief bij 'samen ontwerpen, samen tekenen'. Anderzijds leveren onduidelijke afspraken en verkeerde verwachtingen teleurstellingen op bij deelnemers. Leerpunt is dat gemaakte afspraken niet altijd worden vastgelegd. Naar buiten toe levert de verdeling van sommige portefeuilles over meerdere wethouders onduidelijkheid op.

De extra inzet op capaciteit voor communicatie waarvoor in deze periode extra financiën beschikbaar zijn gesteld, blijken randvoorwaardelijk voor het welslagen van dit proces. Wel kan de gemeente de expertise van de inwoners en partners nog beter benutten in de toekomst. Dit doet niets af aan de inspanning van dit college om 'onder de mensen te zijn' en goed bereikbaar te zijn via e-mail, telefoon en twitter. Daarmee bereikt de gemeente overigens niet alle doelgroepen. Belangrijk leerpunt is daarnaast het besef dat ook dat wat niet direct goed uitpakt, onderdeel van het leerproces is geweest om de nieuwe bestuursstijl te vormen.

Aanbevelingen aan het nieuwe gemeentebestuur

Alle betrokkenen geven mee dat de gemeente in de volgende periode niet moet verslappen in deze manier van werken, maar alert moet blijven op haar werkstijl. Het nu bereikte niveau moet worden vastgehouden en vraagt om doorontwikkeling. Het advies is om hiervoor in de volgende periode wederom extra middelen beschikbaar te stellen die wordt ingezet voor capaciteit op de communicatiefunctie.

Het vervolg van de bestuursstijl betekent tevens dat de naam 'nieuwe bestuursstijl' niet meer voldoet. De bestuursstijl is onderdeel van de werkwijze van de gehele gemeente en behoeft een blijvende investering. Er ligt een uitdaging voor het nieuwe gemeentebestuur om te blijven experimenteren en te zoeken naar dat wat goed werkt in vertrouwen en verbinden.

Operationele invulling van de werkwijze

"Zo werken wij": de bestuursstijl als werkwijze

Bij deze werkwijze hoort het besef dat de voorbereiding van een proces veel tijd kost, evenals het bepalen van doelen en doelgroepen en een duidelijke planning. Belangrijk winstpunt is dat een duidelijk en herkenbaar proces voor alle partijen wordt gecreëerd. Aan de start van elk proces kan dan worden bepaald wat de consequenties zijn voor de doelgroepen. Dit geeft antwoord op de vraag hoe groot de inspanning moet zijn om belanghebbenden te betrekken en het proces goed te doorlopen en af te ronden. Hierbij hoort ook dat duidelijke afspraken worden gemaakt over doelen, taken, mogelijkheden en verantwoordelijkheden (kaders) bij de start van een proces. Het is aan te bevelen om deze op papier vast te leggen en deze te delen met alle deelnemers. Dit geldt voor gesprekken met externe partners, maar ook tussen bestuurders en ambtenaren en ambtenaren onderling.

Binnen de ambtelijke organisatie houden de gemeentesecretaris en de portefeuillehouder de nieuwe bestuursstijl op de agenda, bijvoorbeeld letterlijk door in een bepaalde frequentie in het college en in het MT het gesprek hierover te voeren. Binnen en buiten de organisatie geven we elkaar het goede voorbeeld. Belangrijke graadmeter is daarbij de vraag hoe je zelf wil worden behandeld. Dit komt bijvoorbeeld tot uiting in een 'menukaart' met tips: zo werken wij!, denken in mogelijkheden en niet in onmogelijkheden, opzoeken van mensen en het laten zien dat bezoekers welkom zijn en de bijeenkomst goed faciliteren.

Het is van belang om blijvend te investeren in bestaande contacten én nieuwe uitdagingen aan te gaan. Hierbij moet worden gezocht naar nieuwe manieren om doelgroepen te bereiken, bijvoorbeeld door nog meer maatwerk en gebruik van social media. Hierbij wordt de kanttekening gemaakt dat het niet realistisch is om te sturen op de doelstelling om alle doelgroepen te bereiken.

