

Raadsinformatiebrief

Onderwerp	: Evaluatie en afronding collegeperiode 2010 - 2014	
Aanleiding	: Evaluatie en afronding collegeperiode 2010 - 2014	
Datum	: 5 februari 2014	
Doel	: het ter kennisname verstrekken van informatie	
Portefeuillehouder	: A.B. Blase (078) 770 6001	a.blase@alblasserdam.nl
Primaathouder	: Sonja van der Stel (078) 770 3963	s.vander.stel@alblasserdam.nl

Geachte leden van de gemeenteraad,

De gemeenteraadsverkiezingen naderen en daarmee ook de afsluiting van de collegeperiode 2010 – 2014. In de afgelopen maanden is deze bestuursperiode geëvalueerd. Dit is gebeurd langs verschillende sporen:

- a) evaluatie van het collegeprogramma 2010 – 2014;
- b) evaluatie van de nieuwe bestuursstijl;
- c) evaluatie van de organisatieontwikkeling;
- d) evaluatie van de rol in het netwerk en verbonden partijen.

Op deze vier onderdelen zijn rapportages opgesteld. Hierin wordt een analyse gemaakt van de behaalde resultaten en worden aanbevelingen gedaan voor een nieuwe bestuursperiode.

De uitgangspunten bij het opstellen van de evaluaties zijn door het college als volgt bepaald:

- *nadruk op de hoofddossiers*. In de rapportages ligt de nadruk op de hoofddossiers. Dit zijn dossiers die door het college zijn aangemerkt als bepalend voor het streefbeeld van Alblasserdam in 2015, mede in het kader van de nieuw ontwikkelde bestuursstijl van het college. De hoofddossiers zijn meedoen, vrijetijdseconomie, structuurvisie, dienstverlening, duurzaamheid en een financieel solide basis als fundament voor de overige hoofddossiers.
- *evalueren en vooruitblikken*. Zo tegen het einde van de huidige collegeperiode is terugblikken en vooruitkijken belangrijk. Er is voor gekozen om de huidige college- en raadsperiode af te sluiten door enerzijds te evalueren (het terugkijken) en anderzijds het vormgeven van de agenda voor de toekomst en het borgen van resultaten.
- *kwaliteit én kwantiteit*. In de evaluatie wordt ervoor gekozen om te focus aan te brengen via de hoofddossiers. Het gaat hierbij zowel om een kwantitatieve evaluatie: hebben we gedaan wat is afgesproken als een kwalitatieve evaluatie: hoe is de beleving van de uitvoering van het collegeprogramma. Dit doen we uiteraard zowel binnen als buiten de organisatie.
- *evaluatie en presentatie sluiten aan bij nieuwe bestuursstijl*. In de manier van evalueren, maar ook in de manier van presentatie is gezocht naar interactieve mogelijkheden die aansluiten bij de nieuwe bestuursstijl.

De belangrijkste conclusies en aanbevelingen

Alle rapportages zijn afzonderlijk te lezen, en vormen tezamen de evaluatie en afronding van de collegeperiode 2010-2014. Hieronder leest u de belangrijkste conclusies en aanbevelingen uit de vier rapporten.

a) Evaluatie collegeprogramma

De evaluatie van het collegeprogramma bestaat naast een analyse van het programma, en conclusies/aanbevelingen uit een kwantitatieve en kwalitatieve analyse van de prestatieafspraken uit het coalitieakkoord in 2010. De hoofdconclusie luidt dat het college de zich gestelde doelstellingen in het collegeprogramma heeft bereikt. In de evaluatie wordt tevens ingegaan op de resultaten per destijds gemaakte prestatieafpraak. Die uitkomsten ondersteunen de hoofdconclusie, 90% van de voorgenomen doelstellingen zijn gerealiseerd: hiervan is de uitvoering afgerond of reeds volgens planning gestart. Ook de twee partnergesprekken die specifiek zijn gehouden bij de tussenevaluatie in 2012 en bij de afronding van de collegeperiode in december 2013 zijn ondersteunend aan deze conclusie.

De factoren voor de successen die op inhoudelijke dossiers zijn bereikt in het collegeprogramma zijn terug te voeren op het samenspel van de bestuursstijl van het college, de focus op de uitvoering van het collegeprogramma, de ontwikkeling van de ambtelijke organisatie en de maatschappelijke ontwikkelingen. In de conclusies en aanbevelingen in de evaluatie wordt hier verder op ingegaan.

De tussenevaluatie gaf in 2012 al het beeld dat het college op koers lag met de uitvoering van de concrete prestatieafspraken. Ook in de verschillende bestuursrapportages was dit beeld terug te lezen. De begroting 2014 – 2017 is structureel sluitend. In alle jaren 2014 tot en met 2017 is sprake van een positief geraamd resultaat. Deze collegeperiode wordt daarmee afgesloten met een gezonde, financiële positie: een structureel sluitende begroting, ruim voldoende weerstandsvermogen, een gunstige schuldenpositie en geen verhoging van de OZB in 2014. Daarbij is de sociale infrastructuur intact gehouden en zelfs versterkt. Alblisserdam moet echter vooruit blijven denken en proactief blijven in innovatief bezuinigen. De ontwikkelingen die op de Nederlandse gemeenten afkomen, stelt ons de komende jaren voor de uitdaging om nieuwe taken uit te voeren met minder middelen.

Aan het nieuwe college van burgemeester en wethouders wordt aanbevolen om opnieuw een concreet en meetbaar collegeprogramma op te stellen dat de leidraad is voor het college dat aan het stuur zit én voor de ambtelijke organisatie. Een helder programma zorgt voor een duidelijk richtsnoer en levert daarmee focus voor bestuur en organisatie.

Tegelijkertijd moet het programma dynamisch van aard zijn. In de loop van een bestuursperiode van vier jaar doen zich onvermijdelijk nieuwe ontwikkelingen voor die vragen om inzet, beheersing en sturing zowel van het bestuur als van de organisatie. Het is daarom van belang om gedurende de bestuursperiode het oorspronkelijke programma en de nieuwe ontwikkeling op gezette tijden te beoordelen op gewenste effecten en resultaten, afgezet tegen de inzet, tijd en energie die de beleidsvorming en/of uitvoering vragen. Hierdoor blijft het mogelijk om de focus vast te houden en prioriteiten te kunnen afwegen en te blijven innoveren.

De bestuursstijl van het college in combinatie met een daarop aansluitende organisatieontwikkeling en een financieel gezonde basis vormen het fundament voor een succesvolle bestuursperiode. Het is niet mogelijk om een bestuursstijl zoals het huidige college heeft uitgedragen en uitgewerkt met succes te introduceren zonder dat de ambtelijke organisatie als geheel en de gemeenteraad hierin op zijn minst meebewegen en meedenken. Alblisserdam mag zich gelukkig prijzen met een driehoek van college, gemeenteraad en ambtelijke organisatie die, ieder vanuit hun eigen rol en bijbehorende focus en scherpste, zich goed en graag en in samenhang ontwikkelen.

In de komende periode zal, gezien de huidige maatschappelijke trends in Nederland, ook in Alblasterdam, een blijvend beroep worden gedaan op maatschappelijke organisaties, verenigingen, clubs enzovoorts om te komen met initiatieven die gebaseerd zijn op samen-werken, samen-leven en samen-uitvoeren. In de afgelopen periode heeft de gemeente gebouwd aan een relatienetwerk van partners die in de nieuwe periode bijna als vanzelfsprekend een vervolg moet krijgen. Hierbij hoort ook het steeds opnieuw kijken naar het beleggen van taken en verantwoordelijkheden en daarover het gesprek aangaan met verschillende partijen. De gemeente zal partners blijven aanmoedigen om zich actief te verbinden met de gemeenschap en de gemeente, om zodoende het rendement van ieders inspanning te vergroten.

b) Nieuwe bestuursstijl

De bestuursstijl van het college loopt als een rode draad door de collegeperiode. De tijd dat de overheid aan het roer zat, is voorbij. Het versterken van de uitvoeringskracht door het aangaan van externe coalities met (maatschappelijke) partners is voor alle partijen in Alblasterdam een belangrijk thema. Dit wordt ook door geconsulteerde partners aangegeven. Externe partners kunnen expertise en ervaring inbrengen die in de eigen organisatie ontbreekt en zij kunnen voor groter draagvlak zorgen. Tegelijkertijd kunnen de partners aan de voorkant meedenken en meebeslissen, wat hun positie ten goede komt. In de afgelopen periode is dat tot uiting gekomen in onder meer de vorming van de stichtingsbesturen van het Leerwerkbedrijf Smile, de Stichting Welzijn Alblasterdam en de beheerssportstichting.

Positieve waardering bestuursstijl

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.

Expertise inwoners en partners beter benutten

De gemeente kan 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.

Niveau bestuursstijl vasthouden en uitbouwen

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. Een dergelijke aanbeveling heeft in de volgende bestuursperiode wederom extra middelen die worden ingezet voor de benodigde 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 heeft 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.

c) Organisatieontwikkeling als doorlopend traject

Het besluit van de gemeenteraad over de bestuurlijke toekomst van Alblasserdam heeft richting gegeven aan de organisatieontwikkeling. Dit in vervolg op een ontwikkeltraject in het eerste deel van deze collegeperiode. Het koersplan / organisatieontwikkelplan 'Toekomst ambtelijke organisatie Alblasserdam. Samen verder met passie en lef' werd in 2012 opgesteld. In het plan staat beschreven hoe de netwerkorganisatie Alblasserdam eruit ziet en de wijze waarop deze gerealiseerd zal gaan worden. Het koersplan is nog steeds actueel.

Op- en afschalen binnen kaders gemeenteraad

Door het college van Alblasserdam is in deze periode aangekoerst op het versterken van interactief bestuur en het breder benutten van het zelforganiserend vermogen van de partners in de gemeenschap. Het gaat om een balans waarbij de overheid een vangnet biedt aan de kwetsbaren en verder ruimte, richting en vertrouwen geeft aan de samenleving. Dit is ook terug te lezen in het collegeprogramma. Het doel is om ieder vraagstuk op de best passende schaal op te lossen met de juiste mix van efficiency, kwaliteit, nabijheid en lokale kennis. Dit betekent dat er bewust en afwisselend wordt opgeschaald en/of afgeschaald binnen het scenario anderhalf (oktober 2011), zonder dat hierbij bestuurlijke bevoegdheden worden overgedragen.

Afwegingskader blijft van toepassing

De criteria die de gemeenteraad in 2011 heeft gebruikt om de scenario's tegen elkaar af te wegen, blijven van toepassing. Het afwegen van identiteit, afstand tussen bestuur en burgers, adequate omgang met gemeenschapsgeld, kwaliteit van de dienstverlening en invloed van bestuurlijke drukte zijn criteria die bij ieder voorstel voor transitie de wegingsfactoren vormen. Ze zijn door het college gebruikt bij het nemen van bestuurlijke besluiten over bijvoorbeeld de transitie van de taken en medewerkers Bouw- en Woningtoezicht / Vergunningverlening naar de Omgevingsdienst Zuid-Holland Zuid.

Ontwikkeling van de regisseursfunctie

Op het gebied van Bouw- en Woningtoezicht / Vergunningverlening is de regisseursfunctie ingebed in de organisatie. Het gaat hier om variatie op de invulling van de regisseursfunctie zoals in het organisatieontwikkelplan is beschreven en die past bij de behoeften van de organisatie en de eisen die door het MT en de organisatie worden gesteld aan een dergelijke functie. Een ander voorbeeld van de uitoefening van de regisseursfunctie is bij het project 'Meedoen in Kinderdijk' waarbij de rol van projectleider steeds meer verschuift naar regisseur in de buurt. Richting andere verbonden partijen, zoals op het gebied van openbare orde en veiligheid en evenementen, is te zien dat een dergelijke functie in ontwikkeling is. Daarnaast zijn de reeds uitgevoerde transities nog niet voor de volle 100% ingeregeld in de (ontvangende of achterblijvende) organisatie. Een collegebesluit over de overheveling van taken zoals bij Bouw- en Woningtoezicht of de oprichting van een sportstichting is de belangrijke basis voor de beweging. Echter, het opnieuw organiseren en inregelen is een belangrijk onderdeel bij de daadwerkelijke transitie. Het voordeel van inrichting op deze wijze is dat de betreffende regisseur kan meebouwen en vormgeven aan de invullingen van de functie, juist in relatie tot een kwalitatief goede sturing van de taken die de Omgevingsdienst uitvoert en het bedienen van de portefeuillehouder. Ditzelfde geldt voor de inbedding van de sportstichting. Het nieuwe bestuur van de stichting zal zijn rol en positie moeten beschrijven en in de praktijk moeten gaan invullen met de bijbehorende neveneffecten. Daarbij speelt de regisseur een belangrijke rol om de sturing vanuit de gemeente te bewaken en een bijdrage te leveren aan de verdere inrichting van de sportstichting.

Organisatieontwikkeling ten gunste van gemeenschap

Een van de hoofddoelen van de organisatieontwikkeling is het verder ontwikkelen van de samenwerking met de partners in de lokale gemeenschap. In evaluatiegesprekken met partners

blijkt dat de ontwikkeling van de medewerkers wordt opgemerkt. Zo werkt een goede ambtelijke verbinding met de gemeenschap altijd door in de bestuurlijke relaties. Van de ambtelijke organisatie wordt gevraagd om vanuit mogelijkheden te denken en met slimme maatregelen te komen die passen bij de schaal van Alblasserdam. Daarnaast is het zaak om de organisatie zodanig in te richten dat deze optimaal kan antwoorden op vragen uit de gemeenschap. In de afgelopen periode is het samenwerken met de partners in de organisatie vanzelfsprekender geworden, ieder in zijn/haar eigen rol, waarbij kracht en positie worden benut. Er heeft een bewustwordingstraject plaatsgevonden, aangejaagd door de nieuwe bestuursstijl van het college. Dit is terug te zien in bijvoorbeeld reconstructies in de buitenruimte, de structuurvisie en de tussen- en eindevaluatie van het collegeprogramma.

Mensen centraal in organisatieontwikkeling

In de Alblasserdamse organisatieontwikkeling staan de medewerkers centraal. Hoewel het koersplan een theoretisch verhaal is en aan de start door veel medewerkers als abstract werd ervaren, is de uitvoering mensgericht en concreet. De persoonlijke ontwikkeling van medewerkers vormt de basis voor de Alblasserdamse organisatieontwikkeling. De vaststelling van het koersplan door het college en het beschikbaar stellen van het bijbehorende budget geven aan dat de organisatieontwikkeling serieus is neergezet. Door extra budget konden activiteiten als de training Ruimte voor Groei plaatsvinden. De directe betrokkenheid van vele medewerkers bij de start van het koersplan, de evaluatie, de aanwezigheid bij activiteiten en de deelname aan de projectgroepen geeft aan dat er een brede betrokkenheid is. Ook de regionale ontwikkelingen dragen op een positieve manier bij aan de eigen organisatieontwikkeling. Dit schept verwachtingen én geeft energie voor het vervolg van de organisatieontwikkeling in 2014 en verder. Voor de toekomst van de organisatieontwikkeling worden vier lijnen onderscheiden: werken vanuit waarden, proactief in beweging, persoonlijke ontwikkeling, processen als basis én innovatie. Deze worden in de nieuwe collegeperiode uitgewerkt in concrete acties en in benodigde financiële middelen.

d) Evaluatie verbonden partijen en netwerk

Alblasserdam is voor de uitvoering van een deel van haar taken verbonden aan Gemeenschappelijke Regelingen of NV's. Er is een overzicht gemaakt van de verbonden partijen van Alblasserdam en wordt ingegaan op de sturing en positionering ten aanzien van de Verbonden Partijen in de afgelopen vier jaar. De algemene conclusie luidt dat Alblasserdam op een groeiend aantal gebieden en onderwerpen samenwerkt met Verbonden Partijen. Alblasserdam is goed gepositioneerd en er zijn voldoende mogelijkheden voor sturing op deze partijen die dan ook actief worden benut.

Herziening nota verbonden partijen

Als aanbevelingen wordt meegegeven om de nota Verbonden Partijen te herzien en verder uit te bouwen op het gebied van de sturing en op de specifieke sturing- en positioneringwensen vanuit zowel het college als de raad. Te denken valt bijvoorbeeld aan het aanpassen van de gedetailleerdheid van de informatievoorziening aan de raad aan het risicoprofiel van de Verbonden Partij. Ook kan het begrip semi Verbonden Partij worden toegevoegd en een analyse worden opgesteld van de daarmee samenhangende sturing- en positioneringwensen.

Versterking van de bestuurlijke-ambtelijke verbinding

De bestuurlijke-ambtelijke verbinding kan verder worden versterkt. Hiermee wordt de positie van Alblasserdam versterkt en de sturing op Verbonden Partijen verbeterd. Dit kan worden vormgegeven door de intensivering, structurering en professionalisering van de ambtelijke ondersteuning op de agenda's van de Verbonden Partijen. Daarnaast kan worden geïnvesteerd in verbindende kwaliteiten en oog voor verschillende belangen. Dit heeft een positief effect op de kracht van de sturing en de positionering van Alblasserdam ten opzichte van haar Verbonden Partijen.

Regulier gesprek gemeenteraad met verbonden partij(en)

Het verdient aanbeveling om in het vergadersysteem van de gemeenteraad op te nemen dat een vertegenwoordiger van iedere (prominente) Verbonden Partij jaarlijks wordt uitgenodigd. Met deze vertegenwoordiger kan worden gesproken over de stand van zaken bij de Verbonden Partij en over de relatie met Alblasserdam. De keuze voor de Verbonden Partij kan worden gebaseerd op basis van een risicoanalyse.

Financiële aanbeveling

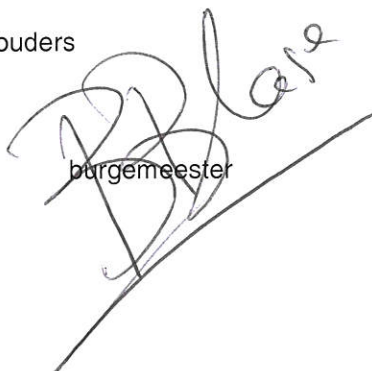
Voor enkele onderdelen van de uitvoering van het collegeprogramma zijn in 2010 bij de vaststelling van de begroting 2011 extra financiële middelen beschikbaar gesteld. Dit betreft extra formatie voor communicatie, doorontwikkeling en professionalisering van de ambtelijke organisatie en het vormgeven en uitvoeren van de nieuwe bestuursstijl die door het college is ingezet. Op al deze onderdelen zijn goede resultaten bereikt. Wanneer een nieuw college in de volgende bestuursperiode op een dergelijk kwaliteitsniveau ambities wil realiseren, zullen hiervoor middelen moeten worden vrijgemaakt en beschikbaar worden gesteld. Een dergelijk besluit moet worden genomen bij de vaststelling van de begroting over 2015.

We vertrouwen erop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Met vriendelijke groet,
burgemeester en wethouders



secretaris



burgemeester