

GEMEENTE OISTERWIJK
ACTIEPLAN 'SAMEN BOUWEN AAN VERTROUWEN'

Opdrachtgever: Gemeente Oisterwijk
Onderzoekers: Harry ter Braak en Guido von Grumbkow
Datum: 1 juli 2013

WagenaarHoes
Hoofdstraat 69, Driebergen

INHOUDSOPGAVE

Samenvatting: wat is er aan de hand en wat gaat de gemeente eraan doen?.....	3
1. Inleiding	6
2. Verloop van het proces.....	7
3. Wat is er aan de hand in Oisterwijk.....	8
4. Vijf voorgenomen acties voor het collectief.....	9
5. Acties en aandachtspunten per gremium.....	12
6. Borgen van de acties.....	17

SAMENVATTING: WAT IS ER AAN DE HAND EN WAT GAAT DE GEMEENTE ERAAN DOEN?

De gemeente Oisterwijk heeft de afgelopen maanden het traject 'Samen bouwen aan vertrouwen' doorlopen. Dat heeft geleid tot deze met elkaar gedeelde analyse en dit met elkaar besproken actieplan. Oisterwijk ambieert volgens de Toekomstvisie 2030 een krachtige, duurzame en toekomstgerichte Parel in 't groen te zijn en te blijven, die samenwerkt met partners en zich dienend en faciliterend opstelt richting burger. Met het oog op die ambitie gaat de gemeente nu aan de slag met dit actieplan.

WAT IS ER AAN DE HAND?

De gemeente Oisterwijk heeft de afgelopen jaren te veel energie gestoken in interne zaken en te weinig in (de toekomst van) de samenleving. Dat is voor de buitenwereld op verschillende manieren zichtbaar geworden, bijvoorbeeld door verschillende onderzoeken en 'affaires'. Dit terwijl er genoeg thema's zijn die voor de toekomst van Oisterwijk van belang zijn. Het politieke debat is echter saai en laat onvoldoende zien wat er in de samenleving omgaat. De burger ziet onvoldoende wat er met zijn inbreng gebeurt. Achter de schermen gebeurt wel veel maar dat maakt voor de burger niet duidelijk dat de gemeente bezig is met de goede dingen. Het is niet alleen voor de burger onduidelijk wat hij kan verwachten van raad, college en organisatie. Het is ook binnen de gemeente onduidelijk: wat kunnen raadsleden, burgemeester, wethouders, griffier, management en medewerkers van elkaar verwachten? Die onduidelijkheid is een belangrijke oorzaak van de hiervoor genoemde onderzoeken en 'affaires'. Het heeft ervoor gezorgd dat mensen elkaar aanspreken zonder dat duidelijk is wat ze van elkaar mogen verwachten.

WIE HEEFT STEKEN LATEN VALLEN?

Wat betekende het bovenstaande nu in de praktijk? Iedereen probeerde er het beste van te maken, maar daar is het tot nu toe niet beter van geworden. Daarbij heeft iedereen steken laten vallen. De gemeenteraad heeft zich onvoldoende opgesteld als hét gremium waar het debat plaatsvindt én waar de politieke conflicten worden uitgevochten die het meest van belang zijn voor de toekomst van Oisterwijk. De burger is daarmee onvoldoende serieus genomen. De raad heeft het college net te vaak gepasseerd en velde (soms terechte) negatieve oordelen over de organisatie of individuele medewerkers. Dat is niet de verantwoordelijkheid van de gemeenteraad. Het is wel begrijpelijk dat de raad deze rol pakte, want juist op dit punt liet het college het liggen. Het college was de situatie niet de baas. Het college moet verantwoordelijkheid nemen voor opdrachten aan de organisatie én de informatie die vanuit de organisatie richting gemeenteraad gaat. Dit gebeurde onvoldoende. Ook vond vanuit het college te weinig sturing plaats richting de gemeenteraad om scherp te krijgen wat de gemeenteraad wil. De organisatie had last van het gebrek aan sturing vanuit het college en ging regelmatig zelf de koers bepalen. Dat heeft het beeld doen ontstaan dat sommige ambtenaren de baas zijn in Oisterwijk. Dat ambtenaren de koers beïnvloeden is begrijpelijk, maar het hoort niet bij de

verantwoordelijkheid van de organisatie deze te bepalen. Het gevoel voor wat politiek belangrijk is ontbreekt te vaak in de organisatie. Dat gaat over wat belangrijk is in grote dossiers, maar ook rondom kleine zaken en gemaakte fouten. Het leren van fouten is onvoldoende ontwikkeld. Dat heeft college en raad vaak regelmatig het gevoel gegeven tegen een muur aan te lopen in de organisatie. De griffie heeft een belangrijke rol aan de 'harde' kant van het politieke proces: het zorgen dat bestuurlijke processen en procedures van en richting raad helder zijn en gehandhaafd worden. Er ligt ook een rol aan de 'zachte' kant: het zorgen dat het proces soepel verloopt; de griffie als smeeroilje voor een goed bestuurlijk proces. Aan beide rollen is onvoldoende invulling gegeven.

WAT GAAT DE GEMEENTE ERAAN DOEN?

Om tot verbetering te komen gaat de gemeente een aantal stappen zetten. Ten eerste is het noodzakelijk dat ieders rol duidelijk is voor zichzelf en voor anderen. Ten tweede is het noodzakelijk dat iedereen zich gaat gedragen zoals gezien zijn rol van hem verwacht mag worden. Hier hoort bij, dat een ieder de ruimte krijgt zijn verantwoordelijkheid waar te maken en vervolgens aangesproken wordt op het resultaat. Door dat zo te doen ontstaat de kans te leren van wat er gebeurt. De bereidheid te leren kan daarbij zeker verbeterd worden. Er hoort ook bij dat de afgesproken zaken gehandhaafd worden. Ten derde moet na verloop van tijd bekeken worden of gemeenteraad, college, organisatie en griffie daadwerkelijk functioneren zoals is afgesproken. Voor een deel zal zich dat in de praktijk bewijzen. Maar het is ook belangrijk er regelmatig expliciet bij stil te staan en waar nodig bij te sturen.

Voor de raad betekent het bovenstaande meer in debat, helderheid bieden over wat ze van het college en de griffier verwachten en die daarop aanspreken. Voor het college betekent dit veel steviger invulling geven aan de eigen rol en verantwoordelijkheid. De burgemeester kan in de raad en het college, met zijn persoonlijke inzet, er toe bijdragen dat normen duidelijk zijn en gehandhaafd worden. Normen gaan over hoe er met elkaar gewerkt wordt en hoe er met elkaar omgegaan wordt. De griffier zal moeten zorgen voor heldere processen en de afspraken, die daarover gemaakt worden, handhaven. De gemeentesecretaris en haar management zullen veel duidelijker hun verantwoordelijkheid moeten nemen naar en vanuit de organisatie, politiek gevoel moeten tonen en actief feedback zoeken om daar met de organisatie echt van te leren.

HOE GAAT DE GEMEENTE NU AAN DE SLAG?

Door de bovenstaande acties uit te voeren ontstaat een gemeente waarbinnen mensen weten wat er van hen verwacht wordt, zich daar ook herkenbaar enthousiast naar gedragen en op aangesproken willen worden. Een gemeente waar binnen burgers zich herkennen en ervaren dat maatschappelijke opgaven met zorg hanteerbaar worden gemaakt. Het is nu aan gemeenteraad, college, organisatie en griffie om aan de slag te gaan met de in dit actieplan beschreven acties. Daarbij zal de bestaande begeleidingsstructuur van het traject 'Samen bouwen aan vertrouwen' in stand worden gehouden. Deze bestaat uit een stuurgroep, waarin alle fractievoorzitters, burgemeester en alle wethouders zitting hebben. Onder leiding van de burgemeester zullen zij in ieder geval

drie keer per jaar de voortgang van de verschillende acties bespreken en waar nodig ingrijpen. Dit zal de eerste keer gebeuren in aan het begin van het vierde kwartaal van 2013.

1. INLEIDING

In de vergadering van 7 februari 2013 stelde de gemeenteraad van Oisterwijk het concept-Plan van Aanpak 'samen bouwen aan vertrouwen' vast. Kern van traject was de verbetering van de samenwerking en het onderlinge vertrouwen tussen college en raad, met als doel een aantoonbaar betere informatievoorziening op korte termijn. Uit het Plan van Aanpak spreekt een sterke behoefte de oorzaak van het probleem te vinden en de problemen op te lossen. WagenaarHoes is door u geselecteerd om u daarbij te begeleiden. Op ons advies hebt u de focus verlegd naar een nader onderzoek naar wat als een gemeenschappelijke analyse van de problematiek kon worden gezien, om van daaruit aan oplossingen te werken.

DIT ACTIEPLAN

In het actieplan gaat in op het verloop van het proces, de analyse, de collectieve acties en de acties per gremium. Afgesloten wordt met een beschrijving hoe de acties geborgd zullen worden.

2. VERLOOP VAN HET PROCES

Onder begeleiding van WagenaarHoes is een aantal stappen doorlopen.

Probleemanalyse

De eerste stap was het voeren van individuele gesprekken met raadsleden, collegeleden en ambtenaren gesproken om te komen tot een scherp beeld van het probleem. Vervolgens heeft WagenaarHoes een probleemanalyse gemaakt. De kern van deze analyse was, dat er erg veel onduidelijkheid heerst over rollen: wie heeft welke taak en wie is waar verantwoordelijk voor? Dit geldt zowel bestuurlijk als ambtelijk. Vanuit deze onduidelijkheid gaan mensen, vanuit de beste intenties, proberen er het beste van te maken. Soms leidt dat tot verbetering, vaak tot verslechtering. Deze situatie heeft ook geleid tot twijfels over de capaciteiten van mensen: is iemand wel geschikt voor zijn taak? WagenaarHoes heeft geadviseerd om eerst te werken aan duidelijke rollen en verwachtingen, omdat alleen op basis daarvan naar het functioneren van mensen gekeken kan worden. De stuurgroep, bestaande uit het college en alle fractievoorzitters, is daarmee akkoord gegaan, waarna de probleemanalyse besproken is met de gemeenteraad, het college, de organisatie en de griffie.

Komen tot verbeteracties

Per gremium is de analyse besproken en is men intensief met elkaar in gesprek gegaan, om te bekijken wat men zelf kon doen om tot verbetering te komen. Vervolgens zijn raad, college, ambtelijke organisatie en griffie op 17 juni gezamenlijk in gesprek gegaan. Daarbij zijn de verbeteracties aan elkaar gepresenteerd. Deze zijn in het gezamenlijke gesprek aangescherpt. Dit actieplan vormt de vastlegging van de opbrengsten van het traject. Complicatie in het traject was het plotseling ziek worden van de burgemeester in het laatste stadium van het traject. Hij heeft op de laatste gemeenschappelijke bijeenkomst na het gehele traject meegemaakt en deelt de analyse en de aanpak.

3. WAT IS ER AAN DE HAND IN OISTERWIJK

De gemeente Oisterwijk heeft de afgelopen jaren te veel energie gestoken in interne zaken en te weinig in (de toekomst van) de samenleving. Dat is voor de buitenwereld op verschillende manieren zichtbaar geworden, bijvoorbeeld door verschillende onderzoeken en 'affaires'. Dit terwijl er genoeg thema's zijn die voor de toekomst van Oisterwijk van belang zijn. Het politieke debat is echter saai en laat onvoldoende zien wat er in de samenleving omgaat. De burger ziet onvoldoende wat er met zijn inbreng gebeurt. Achter de schermen gebeurt wel veel maar dat maakt voor de burger niet duidelijk dat de gemeente bezig is met de goede dingen. Het is niet alleen voor de burger onduidelijk wat hij kan verwachten van raad, college en organisatie. Het is ook binnen de gemeente onduidelijk: wat kunnen raadsleden, burgemeester, wethouders, griffier, management en medewerkers van elkaar verwachten? Die onduidelijkheid is een belangrijke oorzaak van de hiervoor genoemde onderzoeken en 'affaires'. Het heeft ervoor gezorgd dat mensen elkaar aanspreken zonder dat duidelijk is wat ze van elkaar mogen verwachten.

WIE HEEFT STEKEN LATEN VALLEN?

Wat betekende het bovenstaande nu in de praktijk? Iedereen probeerde er het beste van te maken, maar daar is het tot nu toe niet beter van geworden. Daarbij heeft iedereen steken laten vallen. De gemeenteraad heeft zich onvoldoende opgesteld als hét gremium waar het debat plaatsvindt én waar de politieke conflicten worden uitgevochten die het meest van belang zijn voor de toekomst van Oisterwijk. De burger is daarmee onvoldoende serieus genomen. De raad heeft het college net te vaak gepasseerd en velde (soms terechte) negatieve oordelen over de organisatie of individuele medewerkers. Dat is niet de verantwoordelijkheid van de gemeenteraad. Het is wel begrijpelijk dat de raad deze rol pakte, want juist op dit punt liet het college het liggen. Het college was de situatie niet de baas. Het college moet verantwoordelijkheid nemen voor opdrachten aan de organisatie én de informatie die vanuit de organisatie richting gemeenteraad gaat. Dit gebeurde onvoldoende. Ook vond vanuit het college te weinig sturing plaats richting de gemeenteraad om scherp te krijgen wat de gemeenteraad wil. De organisatie had last van het gebrek aan sturing vanuit het college en ging regelmatig zelf de koers bepalen. Dat heeft het beeld doen ontstaan dat sommige ambtenaren de baas zijn in Oisterwijk. Dat ambtenaren de koers beïnvloeden is begrijpelijk, maar het hoort niet bij de verantwoordelijkheid van de organisatie deze te bepalen. Het gevoel voor wat politiek belangrijk is ontbrak te vaak in de organisatie. Dat gaat over wat belangrijk is in grote dossiers, maar ook rondom kleine zaken en gemaakte fouten. Het leren van fouten is onvoldoende ontwikkeld. Dat heeft college en raad vaak regelmatig het gevoel gegeven tegen een muur aan te lopen in de organisatie. De griffie heeft een belangrijke rol aan de 'harde' kant van het politieke proces: het zorgen dat bestuurlijke processen en procedures van en richting raad helder zijn en gehandhaafd worden. Er ligt ook een rol aan de 'zachte' kant: het zorgen dat het proces soepel verloopt; de griffie als smeerolie voor een goed bestuurlijk proces. Aan beide rollen is onvoldoende invulling gegeven.

4. VIJF VOORGENOMEN ACTIES VOOR HET COLLECTIEF

In dit hoofdstuk wordt een vijftal acties beschreven voor het collectief. In het volgende hoofdstuk wordt vervolgens ingezoomd op de afzonderlijke acties voor gemeenteraad, college, ambtelijke organisatie en griffie.

ACTIE 1: ROLDUIDELIJKHEID

Echte verbeteringen vragen dat iedereen een stap zet. Daarbij is het erg belangrijk dat iedereen dat doet vanuit een duidelijke rol en positie. Daar moet aan gewerkt worden.

De **raad**, als hoogste orgaan van de gemeente, moet invulling geven aan zijn kaderstellende, controlerende en volksvertegenwoordigende rol. Het is de functie van de verschillende fracties maatschappelijke spanningen hanteerbaar te maken. Juist omdat de raad het hoogste orgaan is, is het van belang dat de raad het college, als hun aangever, in positie brengt en laat en van voldoende middelen voorziet.

Het **college** moet de verantwoordelijkheid nemen voor de uitvoering en zorgen dat de raad van de juiste voorstellen voorzien is om invulling te kunnen geven aan de drie bovenstaande rollen. Dat vraagt ruimte van de raad, maar het vraagt nog meer dat het college echt gaat staan voor de beleidsvoorbereiding en de uitvoering. Het college is verantwoordelijk, niet de organisatie.

De **burgemeester** heeft een belangrijke rol als voorzitter van raad en college en als verbinder tussen beide. Belangrijk daarbinnen is er voor te zorgen dat er heldere taakverdelingen en normen en waarden zijn die het samenspel optimaliseren. Hij draagt er aan bij, dat die normen en waarden gedefinieerd worden en gehandhaafd blijven. Bij normhandhaving gaat het zowel om processen (hoe doen wij de zaken) als om fatsoensnormen (hoe gaan wij met elkaar om). Conclusie hier was dat hij daarbij scherper kan en wil zeilen en mensen aanspreken op hun rol en roluitoefening. Hij wordt daarin (kan daarin meer worden) ondersteund door de raad, het college en de ambtelijke organisatie.

De **organisatie** zorgt voor wat nodig is om de bestuurlijke besluiten goed voor te bereiden en uit te voeren. Hieronder valt onder meer betrouwbare en adequate informatie.

De **griffie** heeft een belangrijke rol tussen de partijen in: zowel formeel, in termen van procedures die zorgen voor een goede en soepele besluitvorming, als informeel, door (aankomende) problemen in een vroegtijdig stadium te tackelen.

ACTIE 2: JUISTE FUNCTIONARIS AANSPREKEN

De kracht van een gemeente van de schaal van Oisterwijk zijn de vele informele contacten en de korte lijnen. Die zijn goed en moeten zeker behouden blijven. Wat anders moet is dat deze lijnen er in de huidige praktijk voor zorgen dat mensen niet meer in hun rol zitten. Raadsleden die informatie rechtstreeks 'halen' bij ambtenaren doorkruisen de positie van het college, van die ambtenaar, van de griffie, en uiteindelijk ook van de raad zelf. Mensen blijken op ongelukkige momenten over verschillende informatie te beschikken. Het is daarom van het grootste belang dat iedereen elkaar aanspreekt via de afgesproken lijnen. Alleen op die manier kan geborgd worden dat iedereen op hetzelfde moment beschikt over de juiste informatie. Ook kan alleen op die manier geborgd worden, dat een portefeuillehouder zijn verantwoordelijkheid kan nemen als informatie niet juist of onvolledig blijkt te zijn. De raad draagt op die manier dus bij aan het in positie houden van het college.

Het gesprek in de raad kan dan ook nooit gaan over (het functioneren van) individuele ambtenaren. De portefeuillehouder is er verantwoordelijk voor dat de ambtelijke organisatie doet wat van haar gevraagd wordt. Het college creëert de duidelijkheid die de ambtelijke organisatie nodig heeft. Ambtenaren zullen de verantwoordelijkheid moeten nemen te zorgen voor een betrouwbare taakuitoefening. Daarbij is de gemeentesecretaris in Oisterwijk als eerst en laatst ambtelijk aanspreekbaar en verantwoordelijk.

ACTIE 3: KRITISCHE OPDRACHTGEVING EN OPDRACHTNEMING

Gemeenteraad en college kunnen zich niet permitteren dat opdrachten vaag zijn. Het kan politiek aantrekkelijk zijn om een vage opdracht te formuleren. Daar kan iedereen het mee eens zijn en zo kan een heftige politieke discussie voorkomen worden. De rol van de **raad** hierin is, dat hij deze verleiding moet weerstaan. Bij een niet goed uitvoerbare opdracht is de politieke discussie over waar het echt om draait te vaak uit de weg gegaan. De raad heeft uitgesproken dat niet meer te willen.

Het **college** heeft hierin ook een belangrijke rol. Het college moet de raad helpen om tot scherpe opdrachten te komen door de raad uit te dagen helderheid te verschaffen. Daarbij tekenen we aan dat de raad uiteindelijk beslist. Het college kan hierbij ondersteund worden door de **organisatie**, in casu de gemeentesecretaris. De ter zake deskundige ambtenaren kunnen het college adviseren in wat wel en niet haalbaar is.

De **griffie** heeft een belangrijke rol in het adviseren van de raad over welk instrument het beste ingezet kan worden om iets voor elkaar te krijgen en hoe dat instrument effectief ingezet kan worden.

ACTIE 4: VERANTWOORDELIJKHEID GEVEN EN VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN

Als gemeenteraad, college, organisatie en griffie elkaar serieus nemen in hun rol (zie actie 1), dan betekent dit dat men elkaar verantwoordelijkheid geeft: de één erkent dat de ander bepaalde taken en verantwoordelijkheden heeft. Daar hoort bij dat de ander de ruimte krijgt om die verantwoordelijkheid invulling te geven. De andere kant is, dat daarbij hoort dat iedereen kan zien dat je serieus invulling geeft aan je eigen rol. Dat is de manier waarop we willen gaan werken. Het geldt ook voor de uitvoering van dit actieplan. Dit actieplan beschrijft concrete acties, voornemens tot actie en intenties. Die geven houvast naar de toekomst. Bij het elkaar serieus nemen in elkaars rol, hoort ook dat een ieder vanuit zijn rol de ruimte krijgt om aan de slag te gaan met die acties. Overigens hoort bij dit aan de slag gaan ook transparantie in hoe je ermee aan de slag gaat.

ACTIE 5: LEREN VAN FOUTEN

Er is door heel uiteenlopende oorzaken een cultuur ontstaan, waarin het moeilijk is geworden over fouten te praten en van fouten te leren. Dit speelt zowel bestuurlijk als ambtelijk. De **raad** zal wanneer er sprake is van fouten helder moeten zijn in wat volgens de raad fout is gegaan en de hand in eigen boezem moeten steken als blijkt dat de vermeende fout geen fout bleek te zijn.

Het **college** moet laten zien dat als er sprake is van een (vermeende) fout, er alles aan gedaan wordt de onderste steen boven te krijgen. Daarbij moet het college er bovenop zitten: hoe staat het met het uitzoeken van de oorzaak? Neemt het college zelf genoeg met de ambtelijke uitleg?

De **organisatie** moet zorgen dat er maximaal geleerd kan worden van fouten. Dit betekent aandacht voor de manier waarop men elkaar aanspreekt en feedback geeft. Het betekent ook gewoon toegeven als iets (erg) fout is gegaan, zonder in de verdediging of uitleg te schieten én zonder er direct op te wijzen dat er ook veel goed gaat. Dat er ook veel goed gaat én daarover serieus in gesprek gaan (wát vindt de raad dan precies goed als er een compliment wordt gegeven?) is overigens ook iets dat aandacht behoeft.

5. ACTIES EN AANDACHTSPUNTEN PER GREMIUM

GEMEENTERAAD

De kern van de opgave voor de gemeenteraad in dit traject is het voeren van het publieke debat over de thema's die er voor de samenleving het meest toe doen en de inbreng van de burger serieuzer nemen.

De raad heeft met betrekking tot het eigen functioneren een aantal aandachtspunten benoemd:

- Meer onderling debat. Om te komen tot meer debat tussen de fracties zijn verschillende suggesties aangedragen. Het zit voor een deel in het voorzitterschap van commissies en voor een deel in de opstelling van het college. Verder werd de suggestie gedaan om in de commissies niet met vakspecialisten van de fracties te werken, om al te technische debatten te voorkomen. De vergaderstructuur draagt ook niet bij aan het onderlinge debat. Het debat dat in de commissies is gevoerd wordt in de raad vaak overgedaan. Het maakt de raadsdebatten er niet levendiger op. Dit is op te lossen met een andere vergaderstructuur en procesafspraken over hoe het debat gevoerd wordt.
- Vergaderstructuur die recht doet aan insprekende burgers. Burgers die inspreken horen nu in de praktijk nauwelijks wat de raad met hun inbrengt doet. De raadsleden komen nauwelijks of niet terug op wat burgers hebben ingebracht. Het is een breed levende wens de vergaderstructuur zodanig aan te passen, dat er meer recht wordt gedaan aan de bijdrage van insprekende burgers.
- Handhaving van fatsoensnormen. Het is belangrijk dat raadsleden elkaar los van politieke meningsverschillen kunnen aanspreken op de manier waarop het debat is gevoerd. Hierin kunnen immers, in de hitte van de politieke strijd bepaalde fatsoensnormen overschreden zijn. Het is goed daar met elkaar op een passend moment op te reflecteren.
- Heldere opdracht griffie. De raad zal de opdracht aan de griffie aanscherpen via de werkgeverscommissie. Dit traject is reeds in gang gezet. Belangrijk hierin is het profiel van de raad zelf. Daarvoor levert het traject 'samen bouwen aan vertrouwen' handvatten op. Naast de door de griffie genoemde acties vindt de raad daarbij de continue kwaliteit van de verslaglegging een aandachtspunt. Bij de opdracht aan de griffie spelen goede afspraken in de driehoek burgemeester, griffier en secretaris ook een belangrijke rol.
- Adequate roltoefening college en ambtelijke organisatie. Voor de raad is het belangrijk dat college en ambtelijk management hun verantwoordelijkheid nemen. Zeker op het punt van informatievoorziening. De raad verzamelt immers zelf informatie in de samenleving maar is ook afhankelijk van het college voor informatie. De raad zal het college daarop aanspreken en het college de ruimte geven verantwoordelijkheid te nemen.

ADVIES WAGENAARHOES OVER ACTIES GEMEENTERAAD (OVERGENOMEN DOOR DE STUURGROEP):

- Acties voor de gemeenteraad die voortvloeien uit dit traject worden uitgezet en gecoördineerd vanuit het presidium.
- Er komt geen nader onderzoek naar de informatievoorziening omdat het nu geen duidelijk doel meer dient.
- Het traject dat in gang gezet is dat moet leiden tot een nieuwe profielschets voor de griffier wordt verder afgelopen.

COLLEGE

De kern van de opgave voor het college in dit traject is het veel steviger nemen van de eigen verantwoordelijkheid richting gemeenteraad (zorgen voor een goede informatievoorziening én zorgen voor duidelijke opdrachten) en richting organisatie.

Het college heeft met betrekking tot het eigen functioneren een aantal aandachtspunten benoemd:

- Versterken collegiaal bestuur.
 - Het college trekt samen op in portefeuille overstijgende dossiers en maakt afspraken over wanneer wie 'aan zet is'.
 - De collegeleden houden elkaar scherp (bevragen, coachen) op heldere besluit- en opdrachtvorming en processturing. Dat betekent ook dat het college de raad aanspreekt op helderheid.
 - Het college organiseert twee keer per jaar een moment waarbij gereflecteerd wordt op de samenwerking (inhoud, proces) binnen het team.
- Leren verlangt een open houding.
 - De collegeleden willen leren van elkaar en open zijn over fouten, problemen en successen. Ze leggen daarover verantwoording af en maken heldere afspraken over hoe e.e.a. een vervolg krijgt.
- Versterken bestuurskracht, 'de baas zijn'.
 - Bij het opstellen van de bestuurlijke planning worden per dossier afspraken gemaakt over het besluitvormingsproces binnen het college.
 - Het college staat voor de inhoud en het proces van besluitvorming en toetst zijn overwegingen zo nodig bij derden. Het college steunt de organisatie en spreekt de organisatie aan op een adequate uitoefening de rol van de organisatie.
 - Het college stuurt op inhoud en proces ontoetst het draagvlak bij de gemeenteraad. De wethouders staan daarbij aan de lat om het draagvlak bij de coalitiepartijen te toetsen. De burgemeester richt zich daarbij op de oppositie.
 - Het college formuleert duidelijke opdrachten aan de organisatie.

Het college heeft afgesproken dat minimaal tweemaal per jaar uitgebreid zal worden stilgestaan bij het functioneren van het college. Vragen die hierbij centraal staan zijn: hoe doet het college het als team? Hoe opereert het college richting raad en hoe stuurt het college de organisatie aan? Maar ook: doet de organisatie wat het college van de organisatie mag verlangen?

ADVIES WAGENAARHOES OVER ACTIES COLLEGE (OVERGENOMEN DOOR DE STUURGROEP):

- Het college en/of de collegeleden afzonderlijk maken periodiek van een 'externe spiegel' gebruik om te toetsen of zij op de goede weg zijn.

GRIFFIE

De kern van de opgave voor de griffie in dit traject is zorgen voor heldere processen en het handhaven van de afspraken die daarover gemaakt worden.

De griffie heeft de gemeenteraad als opdrachtgever en is onafhankelijk adviseur van de gemeenteraad. Duidelijk is dat de taak van de griffie te lang niet herzien is naar de eisen van dit moment. Dat moet op korte termijn gebeuren. De griffie begeleidt het besluitvormingsproces, zowel in praktische zin, als door te adviseren over de aanpak van de besluitvorming, de inzet van instrumenten et cetera. De griffie heeft een aantal aandachtspunten en acties benoemd:

- Bijdragen aan kwaliteit raadsstukken: eerder in het traject van de stukkenstroom meelesen met de blik van een 'raadslid' om bij te dragen aan een goede informatievoorziening.
- Bij signalering intern als iets niet goed gaat in het beleidsproces direct bespreekbaar maken bij het juiste loket, of het nu om de raad het college of de organisatie gaat. Ook 'nee' zeggen als iets niet kan.
- Steviger invulling geven aan adviesrol. De griffie heeft de expertise in huis, over welke instrumenten die de raad heeft in welke situatie het beste ingezet kunnen worden. De griffie gaat steviger invulling geven aan deze rol. Dat komt de kwaliteit van het besluitvormingsproces van de gemeente ten goede.
- Zorgen voor dossiers / historische kennis als extra informatie bij voorstellen in de vergaderbox.
- Duidelijkheid over de rol in de organisatie: de raad is de opdrachtgever van de griffie. Hier past niet bij dat de griffier in het MT zit, wel dat er duidelijke overlegstructuren zijn tussen management en griffie.
- Driehoek: afstemming beleidsprocessen tussen griffier, burgemeester en gemeentesecretaris opnieuw bezien¹.

Tot slot is voor de griffie belangrijk dat de werkgevers- en opdrachtgeversrol vanuit de raad beter worden ingevuld.

ADVIES WAGENAARHOES OVER ACTIES GRIFFIE (OVERGENOMEN DOOR DE STUURGROEP):

- De griffie komt op dit moment te weinig in de goede rol, terwijl er een erg belangrijke rol voor de griffie ligt om het gehele systeem beter te laten functioneren. De rol zal aangescherpt moeten worden in het traject 'profiel schets' dat inmiddels is ingezet. Het functioneren moet daarop ondersteund, aangepast en kritisch gevolgd moeten worden.

¹ Hierbij behoeft de relatie tussen de griffier en de gemeentesecretaris aandacht. De relatie dient te verbeteren om te zorgen dat het inhoudelijke gesprek over verbeteringen goed kan worden gevoerd.

ORGANISATIE

De kern van de opgave voor de organisatie is het veel duidelijker nemen van verantwoordelijkheid, het tonen van politiek gevoel en actief feedback zoeken om daar met de organisatie echt van te leren. De gemeentesecretaris is hiervoor eerst verantwoordelijk.

De organisatie is gericht op een duidelijke rol voor de organisatie richting het bestuur: proactief, meedenkend, ondersteunend én gericht op het realiseren van bestuurlijke ambities in en met de samenleving. De organisatie heeft met betrekking tot het eigen functioneren een aantal aandachtspunten benoemd:

- Leren van fouten en successen. Daar hoort een escalatielijijn bij, waarbij duidelijk is wat er gebeurt als er iets verkeerd gaat.
 - De organisatie moet verder uitwerken hoe we willen omgaan met fouten. Feedback is hier een belangrijk onderdeel van.
 - Bij het voorkomen van fouten is van belang dat niet iedereen alles doet maar medewerkers worden ingezet op hun talenten of om hun valkuilen heen organiseren.
 - Het management is zich er van bewust als ze hier steken laat liggen, dat ze haar geloofwaardigheid (en die van individuele medewerkers) verliest.
- Informatievoorziening: betrouwbaar, eenduidige begrippen, aandacht voor historisch dossier.
- Integraliteit en bestuurlijke sensitiviteit bevorderen.
 - 'Leesgroep' voor raadsvoorstellen met toetsingscriteria in samenwerking met griffie.
 - Het onderwerp bestuurlijke sensitiviteit krijgt in opleidingen extra focus.
- Duidelijke werkprocessen.
 - Dossiereigenaarschap (ambtelijk en bestuurlijk) invoeren.
 - Projectmatig werken in beleidsdossiers.
 - Processen op het gebied van ruimtelijke ordening optimaliseren en beter integraal afstemmen.
- Duidelijke bestuurlijke processen.
 - Zorgen dat bestuurlijke planning overal dezelfde betekenis heeft.
 - Kleine besluiten meer in mandaat, zodat college zich kan concentreren op belangrijke dossiers.
- Professionele advisering invulling geven.
 - Strakkere agenda portefeuillehoudersoverleg.
 - Management neemt regierol in plaats van medewerker.
 - Tijd nemen voor verhelderen van de opdracht.
 - Verwachtingen en beelden over en weer explicieter maken.
 - Het goede gesprek over de kopzorgen (weten wat 'hot' is).
- Meer begrip voor positie gemeenteraad: dat is een instelling, maar betekent ook praktisch documenten meer afstemmen op rol raad.
- Beter samenspel college, organisatie en griffie bij informatieavonden

In het nieuwe sturingsmodel krijgen veel van deze zaken een plaats. De gemeenteraad wordt over het sturingsmodel nader geïnformeerd door het college.

ADVIES WAGENAARHOES OVER ACTIES ORGANISATIE (OVERGENOMEN DOOR DE STUURGROEP):

- Wij adviseren om mee te laten kijken naar de plannen voor het nieuwe sturingsmodel, om te toetsen in hoeverre het aansluit bij de benoemde actiepunten in het actieplan.
- Knelpunt is de beperkte capaciteit waar Oisterwijk zich mee moet zien te redden. Dat maakt, dat het niet op voorhand gemakkelijk is mensen die nu te veel in de wind staan zomaar uit de wind te organiseren. Het college en het management zal geholpen moeten worden haar repertoire te vergroten.
- Wij adviseren om voor een select aantal medewerkers een training politiek-bestuurlijke sensitiviteit te organiseren onder externe begeleiding.
- Wij adviseren het onderwerp feedback geven en ontvangen met een bredere groep medewerkers aandacht te geven, bijvoorbeeld in de vorm van een training.
- Wij adviseren om op regiebasis te laten adviseren over hoe te komen tot uitvoering van de benoemde acties. Met name het onderwerp omgang met fouten is beladen en zal niet automatisch zijn weg vinden.

6. BORGEN VAN DE ACTIES

Met de acties die beschreven zijn in dit plan heeft de gemeente de ambitie te komen tot een beter functionerende gemeente: de krachtige, duurzame en toekomstgerichte Parel in 't groen te zijn en te blijven, die samenwerkt met partners en zich dienend en faciliterend opstelt richting burger uit de toekomstvisie. Dat dit niet vanzelf gaat blijkt uit het feit dat het traject 'samen bouwen aan vertrouwen' noodzakelijk is geweest. Dat vertrouwen is er ook niet als vanzelf. Het is een bouwproces, dat met dit plan een goed fundament heeft. Het vraagt dat de diverse betrokkenen afzonderlijk én gezamenlijk reflecteren op hoe het gaat. Dit betekent dat er naast de (soms heftige) politieke discussies óók periodiek ruimte wordt gemaakt voor evaluatie.

Ieder gremium afzonderlijk, maar ook alle gremia gezamenlijk, zullen verder moeten bouwen aan vertrouwen. In dit actieplan staat voor een ieder beschreven waar hij mee aan de slag moet. Er wordt zo veel als mogelijk gebruik gemaakt van bestaande overlegstructuren:

- Voor de gemeenteraad betekent dit het presidium.
- Het college geeft dit onderwerp periodiek een plaats in het college-overleg.
- Directie en management bespreken het onderwerp periodiek in DT en MT.
- De griffie bespreekt het onderwerp periodiek in het afdelingsoverleg.

Voor wat betreft het bespreken van de stand van zaken van de acties per gremium, maar ook voor de collectieve acties, zal de stuurgroep 'Samen bouwen aan vertrouwen', bestaande uit de fractievoorzitters, de burgemeester en de wethouders, nog minimaal een jaar in stand blijven. Zo nodig schuiven gemeentesecretaris en de griffier aan indien de vraagstelling dat nodig maakt. De stuurgroep laat zich extern begeleiden.

Dat betekent dat de huidige begeleidingsstructuur gehandhaafd wordt. Per kwartaal vindt een bijeenkomst plaats waarin besproken wordt welke acties zijn ondernomen en of er verbetering merkbaar is. Het actieplan is daarbij de norm voor hoe de gemeente wil besturen en de organisatie wil aansturen. Die normen behoeven handhaving. Daarbij is iedereen aan zet, maar is een bijzondere rol weggelegd voor de burgemeester. Waar nodig worden aanvullende acties afgesproken. Zo groeit de gemeente toe naar de ambitie.

