

## **Verbinden en vertrouwen**

### **Notitie nieuwe bestuursstijl college van B&W Alblasserdam**

#### **Inleiding**

*Het afnemende vertrouwen van de burger in de overheid en de toegenomen wens van burgers om gehoord te worden zijn thema's die een belangrijke positie hebben gekregen in de landelijke politiek. Er lijkt een 'kloof' te zijn ontstaan tussen de burger en de overheid. Politici en burgers zijn steeds op zoek naar mogelijkheden om deze te overbruggen. Juist in de lokale politiek, waar de lijnen tussen politici en burgers het kortst zijn, liggen mogelijkheden om te experimenteren met manieren om deze kloof te verminderen.*

*Tijdens de laatste 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.

Aan de hand van deze kernwaarden zijn vijftien beleidsuitgangspunten geformuleerd. Deze beleidsuitgangspunten variëren van het waar mogelijk instandhouden van de sociale infrastructuur tot samenspel met de maatschappelijke partners en van een groene leefomgeving tot en met een duurzaam sluitende begroting. In zes hoofddossiers (meedoen, vrijetijdseconomie, structuurvisie, dienstverlening, duurzaamheid en solide financiële basis) wordt de koers voor de komende jaren geschetst.

De gemeente zet juist bij deze hoofddossiers nadrukkelijk in op een interactieve bestuursstijl. De hechte dorpsgemeenschap, op de grens van polder en stad, kent een gemêleerde bevolkingsopbouw en is actief in vrijwilligerswerk. Het gemeentebestuur koestert deze betrokkenheid en wil dit waar mogelijk verder uitbouwen en ondersteunen. Op deze wijze kan het zelforganiserende vermogen van de samenleving zich verder ontplooien en ontstaan er kansen voor iedereen. Voor de kwetsbaren in de samenleving vormt de gemeente een vangnet, iedereen doet mee.

In het **collegeprogramma**, gepresenteerd in oktober 2010, staat:

"Door het collegeprogramma 2010-2014 de titel 'Alblasserdam, sterk door verbinding' te geven, willen we tot uitdrukking brengen dat het een programma is waarin wij alles op alles zetten om de kracht die al in het dorp en de samenleving aanwezig is in te zetten. Dat doen we door zoveel mogelijk te verbinden. Verbinden tussen verschillende individuen en tussen en binnen verschillende groepen, tussen gemeente en burgers, tussen gemeenteraad en college, tussen Alblasserdam en de Drechtsteden, tussen de ambtelijke organisatie en maatschappelijke organisaties. Als wij die verbindingen kunnen maken en die verbindingen in stand blijven, wordt de kracht die al in ons dorp aanwezig is ingezet voor een Alblasserdam waar het in alle opzichten fijn is om te wonen."

Natuurlijk zijn er al eerder initiatieven geweest om samen met onze inwoners projecten en beleid te ontwikkelen. Dit gebeurde echter niet structureel of volgens organisatiebrede afspraken.

Het college geeft aan dat het veel consequenter met deze manier van besturen aan de slag wil, duidelijkheid wil scheppen en het daarom belangrijk vindt om dit te benoemen in een notitie. Op deze manier kan zij laten zien wat zij met de nieuwe bestuursstijl bedoelt, hoe ze die wil inzetten, wanneer ze die wil inzetten, wat en wie daarvoor nodig zijn, en wat ze van de ambtelijke organisatie verwacht. Ook de gemeenteraad heeft duidelijk aangegeven een nieuwe weg in te willen slaan om het vertrouwen in het gemeentelijk bestuur te versterken. Haar eerste duidelijke actie op dit gebied was de aanstelling van een nieuwe burgemeester die nadrukkelijk gevraagd is een aanjagende/coachende rol te spelen in de ontwikkeling van deze nieuwe bestuursstijl.

Het college wil al lerende de nieuwe bestuursstijl verder uitbouwen, het is een leer- en belevingsproces, een inspirerende ontwikkeling die gaandeweg vorm krijgt. Er is geen standaardprocedure beschikbaar. Het bestuur wil dat zichzelf, de ambtelijke organisatie, maatschappelijke partners, bedrijven en inwoners gaan experimenteren met deze bestuursstijl, om zo te ontdekken wat positief werkt in vertrouwen en verbinden. Uiteindelijk kan een nieuwe bestuursstijl alleen slagen als college, gemeenteraad, organisatie én samenleving dit in samenspel ontwikkelen en beheersen.

#### *Gemeenteraad*

De gemeenteraad volgt een eigen traject binnen de ontwikkeling van de nieuwe bestuursstijl. De raad heeft eind 2011 het doel gesteld om een evenwicht te vinden tussen de vertegenwoordigende en participatieve democratie in Alblisserdam. De komende tijd gaat de raad onderzoeken hoe zij haar rol als vertegenwoordiger van de democratie kan versterken met de inzet van participatie en communicatie. Op welke momenten voegt dat belangrijke informatie in het beeld- en besluitvormingsproces toe en wanneer juist niet. Ook wil de raad onderzoeken in welke vorm participatie de meeste waarde heeft. Het presidium neemt hierin het voortouw.

*In deze notitie vindt u de visie op de nieuwe bestuursstijl, wat er nodig is om de nieuwe bestuursstijl om te zetten in een nieuwe werkstijl en te implementeren in bestuur, organisatie en samenleving, de initiatieven die we al gestart zijn en welke mogelijkheden er in deze collegeperiode in het verschiet liggen.*

### **Visie nieuwe bestuursstijl**

Wat verstaat het college van B&W onder de nieuwe bestuursstijl? Tijdens de workshop nieuwe bestuursstijl van het college in maart en april 2011 zijn een aantal kernbegrippen c.q. uitgangspunten geformuleerd die de basis vormen van de visie op een nieuwe bestuursstijl.

- Besturen in interactie

Het bestuur staat in de samenleving en zoekt actief de samenspraak met de samenleving: betrokken inwoners, bedrijven, instellingen, verenigingen. Het bestuur zoekt de meningen in de samenleving op en luistert naar gevoelens en argumenten. Niet om iedere mening klakkeloos te volgen. Dat kan ook niet, want

die meningen kunnen heel verschillend zijn. Het bestuur heeft een verantwoordelijkheid voor het 'algemeen belang' boven individuele belangen. Daarnaast heeft het bestuur eigen opvattingen, geworteld in politieke visie en 'kaderstelling' vanuit de gemeenteraad. Maar het bestuur zal voortdurend de eigen opvattingen motiveren, inzichtelijk maken, toetsen en bijstellen, als de opinies en argumenten die in de interactie met de samenleving naar voren komen, daar aanleiding toe geven.

- Besturen mét de samenleving

Het gemeentebestuur draagt zorg voor de veiligheid, leefbaarheid en ontwikkeling van de gemeente en gemeenschap Alblasterdam. Dit doet het gemeentebestuur echter niet alleen, maar samen met allen die de gemeenschap vormen. Inwoners, ondernemers, buurtcomités en verenigingen zijn actief: zij maken en dragen de samenleving, iedere dag opnieuw. Het gemeentebestuur is zich dit bewust en speelt daarop in. Concreet betekent dit dat maatschappelijke taken en ontwikkelingen niet louter de zorg zijn van het gemeentebestuur. Integendeel; het bestuur is zich bewust van de waarde van maatschappelijk en privaat initiatief, stimuleert en faciliteert dit en heeft daarbij oog voor partnerschap. Begrippen als 'kanteling' en 'zelforganiserend vermogen' verwijzen hiernaar. Het gemeentebestuur wil besturen, mét de samenleving, in plaats van óver de samenleving. Het bestuur kiest op basis daarvan steeds bewust zijn rol vanuit initiërende, aanvullende of gedeelde verantwoordelijkheden.

- Collegiaal bestuur als team

De gemeentewet benoemt het gemeentebestuur als collegiaal bestuur: een collectief dat gezamenlijk verantwoordelijkheid draagt voor doen en laten en in eenheid tot besluitvorming komt. Tegelijk bestaat het bestuur uit diverse (en verschillende) personen, die veelal ook een uiteenlopende politieke kleur in het bestuur inbrengen. Deze variëteit zorgt voor verscheidenheid in opvattingen, vaardigheden en talent. Het gemeentebestuur streeft naar een gezond evenwicht tussen genoemde gezamenlijkheid en variëteit. Diversiteit in opvattingen dient te leiden tot verdieping en aanscherping van de onderbouwing van beslissingen, en tot verbreding van draagvlak. Variëteit in vaardigheden en competentie zorgt voor de mogelijkheid om te leren van elkaar en als team gebruik te maken van elkaars vaardigheden en talent. Kortom: verschillen worden vruchtbaar gemaakt.

- De bereidheid om te evalueren en te leren

Het gemeentebestuur en de ambtelijke organisatie zijn verantwoordelijk voor tal van activiteiten in de (veranderende) samenleving. Of het nu gaat om de inrichting van de buurt, de bouw van een nieuwe school of brandweerkazerne of het beheersbaar houden van overlast. Bestuur en organisatie spannen zich in om deze activiteiten optimaal uit te voeren, op basis van de bestuursstijl die we voorstaan. Dit vraagt om goede voorbereiding en adequate en doordachte planvorming. Het bestuur realiseert zich tegelijk dat 'besturen nieuwe stijl' een leerproces is en niet alles (direct) optimaal verloopt. Dus kiezen we voor een lerende houding. We evalueren onze activiteiten en projecten. Staan open voor suggesties, klachten, kritiek en voor uitingen van waardering. Hanteren een open

houding waarin luisteren en vragen stellen essentieel zijn. Slaan nieuwe wegen in en zijn daar transparant in. We erkennen fouten en leren van succes.

- Duidelijkheid

Juist als het opzoeken van interactie en het besturen met de samenleving het uitgangspunt is, wordt een extra beroep gedaan op 'vooruitdenken', op 'het denken in processen' en op het bieden van duidelijkheid. Duidelijkheid vooraf bijvoorbeeld, als de gemeente een beroep doet op meedenkende burgers. Waarover gaat het wel, waarover niet? Waar liggen de formele bevoegdheden van de gemeenteraad en het college van B&W? Worden taak en verantwoordelijkheid overgedragen, of worden meningen en ideeën gevraagd? Maar ook in de directe (persoonlijke) communicatieve sfeer. Het vraagt van bestuurders om duidelijk te zijn in bewoordingen, realistisch te zijn en bewust van de context. Altijd met het oog op verbinden. Welke conclusie trek je uit een gesprek of bijeenkomst? Laat geen misverstanden bestaan over verschillende meningen of 'lieverkoekjes die niet gebakken kunnen worden'. Maak duidelijk wanneer, waar en waarover besloten wordt. Maak eenduidige afspraken. Biedt inzicht in je overwegingen, in te maken afwegingen, en over zaken die je nog uitzoeken moet.

- Verbinden

Het gemeentebestuur is er voor de gehele samenleving. Het algemeen belang gaat hierin voor het individuele belang. Het bestuur streeft na dat eenieder veilig en goed kan leven in onze gemeente. Dat streven kan alleen vorm krijgen in samenhang met de inspanningen van individuen, verenigingen, instellingen en bedrijven. Maar toch, dat streven betreft iedere inwoner.

Om dit te bereiken werkt het gemeentebestuur aan verbindingen. Het gemeentebestuur probeert initiatieven bij elkaar te brengen, verschillen te overbruggen, en/of verschil vruchtbaar te maken. Respect en uitwisseling tussen individuen en groepen, ook (misschien wel: juist) van verschillende pluimage, is belangrijk om goed samen te leven. Onderlinge communicatie is van vitaal belang. Het college, met een voortrekkersrol voor de burgemeester, verbindt de diversiteit van onze gemeenschap, door hun aanwezigheid in alle maatschappelijke domeinen en door de gebeurtenissen in Alblasserdam te kennen en te verbinden.

- Gebruik van moderne middelen

Uitwisseling, communicatie en interactie zijn terugkerende begrippen als het om de nieuwe bestuursstijl gaat. Aanspreken en aangesproken worden zijn daarvoor voorwaarden. Gekend worden en zichtbaar zijn dus ook. Dit doet het gemeentebestuur door zichtbaar aanwezig te zijn in de samenleving, bij verenigingen en evenementen, bij werkbezoeken en door middel van een herkenbaar spreekuur. Maar ook langs digitale weg zijn de bestuurders vindbaar. De gemeentelijke website is qua kwaliteit en interactiemogelijkheid gegroeid, maar dient verder te worden ontwikkeld. Het gemeentebestuur is ook actief in de sociale media (hyves, blogs en twitter), en zoekt daarin naar de aanpak die past in de benoemde bestuursstijl.

## **Wat vraagt dit?**

*Een nieuwe balans tussen overheid en samenleving, nieuwe arrangementen, interactieve bestuurs- en bijbehorende werkstijl vormen een permanent proces waarbij de verschillende actoren schouder aan schouder staan. Gemeenteraad, college, ambtelijke organisatie en samenleving voeden elkaar in dit samenspel. De nieuwe bestuursstijl kan alleen slagen als alle actoren meedoen. Alblasserdam sterk door verbinding.*

Werken volgens de visie nieuwe bestuursstijl vraagt van bestuurders en ambtelijke organisatie een alerte inzet en een andere manier van kijken naar de maatschappij en ontwikkelingen daarin. Dit betekent werken met een 'open blik naar buiten', partners en inwoners opzoeken bij de ontwikkeling van een project of beleid. Het gesprek aangaan om te toetsen of advies in te winnen, samenwerken en het aandurven om taken en verantwoordelijkheden uit handen te geven. Het vraagt 'netwerkdenken', het denken in een breder kader, het bewust zijn van de omgeving en het betrekken van de juiste partijen op de juiste momenten.

De nieuwe bestuursstijl vraagt ook een andere manier van denken en werken van de ambtelijke organisatie. Organisatieontwikkeling, dus verdere professionalisering van de organisatie, is een voorwaarde om in te kunnen spelen op de veranderende samenleving en van daaruit de doelstellingen uit het coalitieakkoord te kunnen realiseren. In 2010 is een visie op de gewenste doorontwikkeling en toekomst van de ambtelijke organisatie van de gemeente Alblasserdam opgesteld. De organisatie wil met 'passie en lef' werken aan deze ontwikkelingen. De leidende principes in deze visie op de organisatieontwikkeling zijn vertrouwen en verantwoordelijkheid, samenwerking, persoonlijke ontwikkeling/leren, resultaatgericht, eigenaarschap en opdrachtnemerschap. Voor de gemeentesecretaris is in dit proces een vooruitgeschoven rol weggelegd.

Deze notitie zal leiden tot een aanscherping van de visie op de organisatieontwikkeling.

## **Nieuwe bestuursstijl in de praktijk**

In 2010 is het college gestart met een strategische agenda en een uitvoeringsagenda om hun werkstijl stap voor stap aan te passen en de nieuwe bestuursstijl in praktijk te brengen.

### ***Strategische agenda***

- **Interactieve aanpak** van belangrijke projecten van de gemeente, zoals de totstandkoming van het collegeprogramma, de tweede fase bezuinigingen, de bestuurlijke toekomst van Alblasserdam, het hoofddossier duurzaamheid in 2011 en het hoofddossier structuurvisie in 2012. Maar ook het blijven betrekken van adviesorganen, buurtcomité's, etc.
- Het bestuur is zich bewust van de waarde van maatschappelijk en privaat initiatief, stimuleert en faciliteert dit en heeft daarbij oog voor partnerschap. Begrippen als '**kanteling**' en '**zelforganiserend vermogen**' verwijzen hiernaar. Het bestuur kiest op basis daarvan steeds bewust zijn rol vanuit initiërende, aanvullende of gedeelde verantwoordelijkheden.

- **Gebruik kernboodschappen:** elke portefeuillehouder vertaalt zijn portefeuille in duidelijke korte kernboodschappen. Deze boodschappen komen steeds terug in de communicatie binnen en buiten het gemeentehuis (presentaties, persberichten, schriftelijke en mondelinge communicatie) en worden aangepast aan de fase van het proces; de kernboodschappen zijn de rode draad. Kernboodschappen geven weer waarom iets op een bepaalde manier wordt aangepakt en waarom het college bepaalde keuzes maakt. Ook geven ze houvast bij presentaties e.d.. Het is belangrijk dat niet alleen bestuurders maar ook ambtenaren deze boodschappen gebruiken, zodat de gemeente eenduidig naar binnen en buiten treedt.
- Inzet van de **Monitor Bestuur en nulmeting.** Hierin wordt onder andere onderzocht hoeveel vertrouwen inwoners in het bestuur hebben en of ze voldoende betrokken worden bij gemeentelijke plannen. Aan het eind van de collegeperiode volgt weer een meting. De ambitie is dat er een stijging in het vertrouwen te zien is. De volgende indicatoren zijn opgenomen in het collegeprogramma en staan ook in de regionale omnibus van het OCD<sup>1</sup>.
  - Stijging van het percentage inwoners met redelijk tot volledig vertrouwen in het gemeentebestuur. Nu: Abl. 71%; Drechtsteden: 75%.
  - Stijging van percentage inwoners dat een voldoende geeft voor het gemeentebestuur. Nu: Abl. 80%; Drechtsteden: 85%.
  - Stijging gemiddeld rapportcijfer voor het gemeentebestuur. Nu: Abl.: 6,3; Drechtsteden: 6,4.
  - Stijging rapportcijfer van inwoners over hun betrokkenheid van de *totstandkoming* van gemeentelijke plannen. Nu: Abl.: 5,6; Drechtsteden: 5,5.
  - Stijging rapportcijfer van inwoners over hun betrokkenheid bij *de uitvoering* van gemeentelijke plannen. Nu: Abl.: 5,6; Drechtsteden: 5,5.
- De **organisatieontwikkeling** is in gang gezet met een visie, bijeenkomsten met MT, coördinatoren en alle medewerkers. Er is een plan van aanpak met actiepunten. De visie wordt aangescherpt met de informatie uit deze notitie.

### ***Uitvoeringsagenda 2011***

- *Sinds 2009:* de burgemeester laat de nieuwe bestuursstijl onder andere zien in het **burgerjaarverslag (mei 2011)**, zijn **kennismakingsronde** met Alblasserdam in *2009 en 2010* (samengevat in een boekje), de **bezoeken** aan alle kerken van het dorp *in 2009 en 2010* (samen met wethouder Veerman), en *elk jaar gastlessen* aan de groepen 8 van de basisscholen.
- *Januari en februari 2011:* Het college heeft de maatschappelijke partners en generalisten gevraagd hun mening en suggesties te geven bij de tweede fase bezuinigingen. Er zijn hiervoor **verschillende bijeenkomsten** georganiseerd. In *maart 2011* hebben alle deelnemers **een integraal verslag** ontvangen van deze bijeenkomsten.

---

<sup>1</sup> In de bijlage is de vragenlijst opgenomen.

14 Juni 2011: gemeenteraad heeft een **publiek gesprek** georganiseerd met alle maatschappelijke partners over de inhoud van de Perspectiefnota 2012.

- Januari 2011: de gemeenteraad heeft haar **vergadercyclus** aangepast om de vergaderingen voor inwoners aantrekkelijker te maken. De raad vergadert alleen nog op dinsdagen. Iedere eerste dinsdag van de maand is bestemd voor de 'Drechtstedendinsdag'. Op de andere dinsdagavonden zijn de commissieavonden, BIO-avonden (bijeenkomsten voor informatie en opinie) en debatraad-avonden gepland. Nieuw is dat er iedere dinsdagavond besluitvorming mogelijk is in een zogenaamde 'hamerraad'.
- Voorjaar 2011: college bespreekt en oefent met de nieuwe werkstijl in een **workshops nieuwe bestuursstijl**. Welke (nieuwe) acties zijn ondernomen, hoe zijn de ervaringen, reacties, suggesties komen hier aan de orde. Ook is er aandacht voor de presentaties van de bestuurders binnen en buiten het gemeentehuis. De workshop is tevens een manier om aan het 'team' college te werken.
- 20 September 2011: gemeenteraad heeft **gesprek** gevoerd met de inwoners, bedrijven en maatschappelijke instellingen over de bestuurlijke toekomst van Alblasterdam.
- November 2011: **gesprek met de raad** over de inhoud van deze notitie, wat dit betekent voor bestuur, ambtelijke organisatie en gemeenteraad.
- Begin 2012: **start Pilot Kinderdijk** waarbij de gemeente de bewoners van de wijk Kinderdijk beter wil betrekken bij het wel en wee van hun wijk. De gemeente wil helpen het zelforganiserend vermogen te activeren.
- Tweede helft 2011: **activeren** samenleving en bedrijfsleven om een **bijdrage te leveren** aan de gemeenschap, bijvoorbeeld bij evenementen.
- Tweede helft 2011 en verder: de uitkomsten van de **monitor Bestuur** voor Alblasterdam (= de nulmeting) worden op 1 november 2011 openbaar. De analyse dient ook als onderlegger voor de bespreking met de gemeenteraad, met de medewerkers, met het MT in het najaar 2011. De uitkomsten zijn het herijkingsmoment voor de nieuwe bestuursstijl.  
Einde collegeperiode: tweede meting.
- Elke maandag: **spreekuur** in de bibliotheek: inwoners kunnen met vragen en klachten terecht bij een van de bestuurders. Spreekuur is tijdens de weekmarkt, wellicht verlaagt dat de drempel.
- 2011 en verder: de bestuurders zijn zoveel mogelijk aanwezig bij **wijkschouwen en externe bijeenkomsten en activiteiten**. Hiervoor is een **activiteitenoverzicht** gemaakt dat elke week verschijnt op de **gemeentepagina** in huis-aan-huisblad De Klaroen.
- 2011 en verder: college investeert *elke maand* in **bezoeken bij bedrijven en instellingen**. Zo willen zij de onderlinge contacten tussen overheid en

bedrijfsleven verbeteren, maar ook intermediair zijn en andere (regionale) contacten opbouwen.

- 2011 en verder: bestuurders investeren om meer **aanspreekbaar en zichtbaar** te zijn. Naast fysieke zichtbaarheid in het dorp, bij bijeenkomsten en activiteiten, zijn er ook andere mogelijkheden om in contact te treden met de bestuurders. Het is altijd mogelijk een **afpraak** te maken, te **mailen** of een bestuurder te volgen via **sociale media**, als twitter, hyves en weblog. Zo geven zij inzage in de werkzaamheden van de bestuurders en bieden een mogelijkheid om direct vragen te stellen of suggesties te doen.
- 2011 en verder: aandacht voor **perscontacten, persberichten** en **persgesprekken**; intensivering van de communicatiefunctie. De gemeentelijke **website** wordt steeds beter gebruikt.
- Tweede helft 2011 en verder: regelmatig komt de nieuwe bestuursstijl aan de orde in **gesprekken met het MT** o.a. om te bezien hoe deze vorm krijgt in de werkwijze van de organisatie en bestuur.
- Begin 2012: De gemeenteraad start **onderzoek** naar het effect van de inzet van participatie en communicatie op haar rol als vertegenwoordiger van de democratie. Het presidium neemt hierin het voortouw.
- 5 april 2012: presentatie notitie nieuwe bestuursstijl met een rondetafelgesprek.

### **Tot slot**

Deze notitie is een dynamisch document dat als onderlegger gebruikt wordt om steeds met elkaar van gedachten te wisselen over de nieuwe bestuursstijl. College, gemeenteraad en MT gaan op zoek naar continue inspiratie, aanscherping en doorontwikkeling. Nieuwe ideeën delen we met elkaar en proberen we zoveel mogelijk uit. Op deze manier willen we de nieuwe bestuursstijl onderdeel laten worden van ieders werk- en denkwijze. Evaluaties van onze nieuwe activiteiten maken een belangrijk onderdeel uit in dit proces.

Karin Stevens  
Februari 2012