

**KOERSNOTITIE
OIRSCHOT
2014-2017**

Vooraf

De gemeenteraadsverkiezingen van 2014 staan voor de deur. Verkiezingen worden ook wel het 'feest van de democratie' genoemd. Feestelijk of niet, de vooravond van de verkiezingen betekenen bestuurlijk een periode van zowel terugkijken als vooruitkijken. Terugkijken op wat de afgelopen vier jaar met en voor de samenleving van Oirschot is bereikt. Vooruitkijken naar welke ambitieuze maar haalbare ambities voor de komende jaren gesteld gaan worden. En natuurlijk een periode van afronden en afmaken. Daarom overlegt het college dan ook met de gemeenteraad over welke zaken bestuurlijk nog voor de verkiezingen afgerond dienen te worden.

Daarbij is de ambtelijke organisatie altijd de continue factor. Het bestuur is 'de baas', maar van de ambtelijke organisatie mag het bestuur verwachten, dat ook in politiek spannende tijden de lange lijnen gezien en getrokken worden. Daarom is de ambtelijke organisatie al een tijdje serieus bezig met vragen die zowel op korte termijn als op (veel) langere termijn ook bestuurlijk van belang zijn.

Als het gaat om de langere termijn dan zien we een aantal ontwikkelingen die nu niet per sé allemaal een bestuurlijke koers vragen, maar nadrukkelijk wel vragen om een plaats op de bestuurlijke agenda voor de komende bestuursperiode. Op die ontwikkelingen gaan we in deze koersnotitie in.

1. Aanleiding

De gemeente Oirschot is volop in beweging. We hebben in 2011 de toekomstvisie vastgesteld. Daarmee weten we wat onze ambities zijn als gemeente: een *kwalitatief groene gemeente, die bewust stuurt op samenhang met de omgeving*. Daarbij gaan we uit van een *zelfredzame samenleving*.

Het is nu aan ons om op een manier te gaan besturen en werken die past bij deze in de toekomstvisie vastgelegde ambities én bij recentere ontwikkelingen. De wereld heeft na de vaststelling van de toekomstvisie immers niet stilgestaan. Belangrijke ontwikkelingen sindsdien zijn dat de gemeenteraad heeft besloten tot een andere koers waar het gaat om intergemeentelijke samenwerking. We gaan meer samenwerken met Eindhoven als centrumgemeente en Veldhoven en Best als primaire partners. Dat heeft ook invloed op samenwerkingsverbanden waar we nu in zitten. Belangrijk is ook dat er –voor een deel landelijke- ontwikkelingen zijn die heel veel betekenen voor ons werk. Denk bijvoorbeeld aan de decentralisaties, de gemeente als eerste loket en aan de flinke bezuinigingen waar we mee te maken hebben.

2. De transitie

De bovenstaande ontwikkelingen vragen veel van bestuur en organisatie van onze gemeente. Het betekent dat we moeten werken aan een omslag in hoe we kijken naar onze omgeving en in welke rol we pakken in de samenleving. Dit is een zoekproces, waarin de doelen niet precies zijn vast te leggen. Het is vooral de kunst om van de beschouwing over wat er om ons heen verandert, los te komen en mee te gaan bewegen met de omgeving. Dan merken we vanzelf wat er nodig is. We moeten af van het schrijven van stukken over de verandering en in plaats daarvan aan de slag. Daarbij hebben we wel enkele ankers, als het gaat om waar we als gemeente Oirschot naartoe bewegen.

1. *Uitgaan van de zelfredzame samenleving*. In plaats van dat wij bedenken wat de samenleving of de individuele burger nodig heeft, is ons startpunt dat de samenleving of burger dit zelf kan bedenken.
2. *Thematische netwerksamenwerking vormgeven*. In plaats van in beton gegoten samenwerkingsverbanden, kijken we per thema wat het thema nodig heeft om aangepakt te worden. Dat zal leiden tot uiteenlopende samenwerkingsverbanden op uiteenlopende gebieden. De opgave is het sturen op de verschillende samenwerkingsverbanden én op de samenhang tussen wat er in de verschillende samenwerkingsverbanden gebeurt. Dit noemen we governance.
3. *Krachtige, zelfstandige gemeente die bewust stuurt om samenhang met de omgeving*. Wij geloven dat we een krachtige, zelfstandige gemeente kunnen blijven, indien we de zelfredzame samenleving de ruimte geven en thematisch samenwerken met anderen.

3. Programma's

Wij zien in deze transitie een aantal rode draden die we programma's noemen. Er zijn vier programma's, die allemaal een duidelijke link hebben naar de belangrijkste doelstellingen van de transitie. Alle programma's hebben een looptijd van meerdere jaren. De doelstellingen van de vier programma's worden hieronder beschreven.

Programma 1: Decentralisaties

Misschien wel de belangrijkste ontwikkeling waar gemeenten de komende jaren voor staan, betreft de decentralisatie van taken op het gebied van jeugd, zorg en werk naar de gemeente. Het betreft een enorme operatie, waarbij een mooie indicatie is dat de genoemde taken straks meer dan de helft van de gemeentebegroting zullen beslaan. De doelstelling van het programma decentralisaties is drieledig:

1. Bereiken van optimale ondersteuning van en zorg voor onze burgers door het samenbrengen van de afzonderlijke processen van de drie decentralisaties en te komen tot één integrale benadering van de transformatie van het sociale domein (één gezin, één plan, één regisseur).
2. De integrale visie op het sociale domein borgen in de andere taakvelden van de gemeente.
3. Bepalen van de meest optimale vorm van intergemeentelijke samenwerking gericht op (rand)stedelijke gemeenten om te komen tot een voor Oirschot zo goed mogelijke transformatie van het sociale domein.

Programma 2: Samenwerken

Oirschot als krachtige, zelfstandige gemeente die bewust stuurt op samenhang met de omgeving. Dit vraagt om een intensieve samenwerking met partners binnen en buiten de gemeente. Als wij weten wat we willen, dan kunnen we daar ook de meest passende samenwerkingspartners en samenwerkingsvormen bij ontwikkelen. Soms is al het bepalen van wat we willen bereiken onderwerp van gesprek met partners. Zo halen we het maximale uit de samenwerking, uit samenwerkingspartners én uit onszelf.

Op deze manier met samenwerking omgaan gaat niet vanzelf. Altijd ligt het risico op de loer dat we alleen om pragmatische redenen voor een bepaalde partner of bepaalde samenwerkingsvorm kiezen. Een visie en afwegingskader op dit gebied zullen ons sterker maken. Daarbij is samenwerking een thema dat zo ongeveer voor elk onderwerp waarmee we ons bezighouden om de hoek komt kijken. De noodzaak om hier meer in gezamenlijkheid en integraal op te sturen, maakt dat wij dit als een programma zien. Het heeft als doelstellingen:

1. Een bestuur en organisatie die oog hebben voor mogelijke verbindingen met en tussen inwoners en partners;
2. Een bestuur en organisatie die op een zelfbewuste manier haar rol vervult in de samenwerking met de gemeenten in de omgeving;
3. Een bestuur en organisatie die op het juiste moment effectief kunnen handelen rondom samenwerkingsverbanden.

Programma 3: Dienstverlening

Hoewel we als gemeente allerlei rollen hebben, is in veel gevallen de meest zichtbare en merkbare voor de burger onze rol als dienstverlener. Wij hebben de ambitie om deze optimaal vorm te geven. Daarbij hebben we niet alleen te maken met onze eigen ambities op dit vlak: we zitten ook 'vast' aan allerlei door de Rijksoverheid gestelde regels. Ons doel is om op 1 januari 2015 de doelen, zoals die beschreven zijn in het dienstverleningsconcept 2013-2015 van de Kempengemeenten gerealiseerd en ingevoerd hebben. De belangrijkste doelen zijn:

1. we werken vraag- en zaakgericht;
2. we bedienen de klant in principe digitaal;
3. we richten ons op de meest gevraagde producten;
4. wij dragen informatie richting klanten proactief over;
5. we vragen geen onnodige gegevens aan de burgers;
6. wij zijn transparant in onze prestaties;
7. we standaardiseren de meest gevraagde producten;
8. tijds- en plaatsonafhankelijk werken;
9. aandacht voor de plaats in de organisatie van informatiebeleid

De geformuleerde doelen geven een toekomstbeeld aan, een stip op de horizon voor 2015 en verder. Stapsgewijs werken we toe naar het beschreven toekomstbeeld.

Programma 4: Organisatieontwikkeling

De bovenstaande programma's hebben uiteraard grote impact op de ambtelijke organisatie. Het vraagt een organisatie die flexibel, transparant en dynamisch is, die in staat is snel en adequaat te reageren op maatschappelijke ontwikkelingen en die de eigen kracht van de samenleving weet te inspireren en enthousiasmeren. Dit vraagt medewerkers die van nature integraal denken en werken, initiatief nemen, verantwoordelijkheid dragen en dit uitdragen in hun dagelijks handelen. Het vraagt om een juiste combinatie van strategisch vermogen en praktisch handelen. Het ontwikkelen van de organisatie betekent dat de volgende vier punten op enig moment en in onderlinge samenhang moeten worden opgepakt. De prioriteiten tussen en binnen de vier punten is nog niet bepaald.

1. *Structuur*. De structuur van onze ambtelijke organisatie moet passen bij wat we in de samenleving willen bereiken en medewerkers ondersteunen in het ontwikkelen van 'nieuwe' vaardigheden en gedrag.
2. *Mensen*. We leggen nadrukkelijk een link tussen individuele ontwikkeling en competenties en dat wat de organisatie nodig heeft. Daarbij gaan we uit van taakvolwassen medewerkers die flexibel inzetbaar zijn.
3. *Cultuur*. We werken aan een gezonde organisatie met een eenduidig beeld van wat qua houding en gedrag verwacht wordt.
4. *Bedrijfsvoering*. Juist met het oog op allerlei flexibele en tijdelijke werkverbanden, die in de toekomst in toenemende mate zullen ontstaan, is het van belang de basis op orde te hebben.

4. Pilots

Van de gemeentelijke organisatie wordt een andere manier van werken verwacht. Daarover kunnen we lang en kort praten. Dat erover praten is ook nodig. Om met elkaar een beeld op te bouwen van wat de andere manier van werken inhoudt en van ons vraagt bijvoorbeeld. Maar het is ook –en misschien wel vooral- een kwestie van doen. Van experimenteren en leren. Daarom willen we gaan werken met pilots. Dit zijn projecten waarin we kunnen experimenteren met andere manieren van werken én daarvan kunnen leren ten behoeve van andere projecten.

Waarover willen we leren in de pilots?

We zien drie wijzigingen in onze manier van werken, waarover pilots ons iets kunnen leren. Dit zijn:

- *Op een andere manier samenwerken met buurgemeenten.* Passend bij de uitspraak van de gemeenteraad over thematische netwerksamenwerking moeten we tot nieuwe manieren van samenwerking met buurgemeenten komen. We gaan met elkaar uitvinden hoe dat werkt en wat er voor nodig is.
- *Op een andere manier samenwerken met partners binnen Oirschot.* Ons uitgangspunt is zelfredzaamheid. Dit vergt een omslag in ons denken. En een omslag in ons werken. Maar hoe ziet die omslag er in de praktijk uit? Dat gaan we ontdekken.
- *De interne samenwerking (binnen de gemeentelijke organisatie) integraler vormgeven.* De samenleving kijkt naar ons als één geheel. Maar zo stellen we ons richting de buitenwereld niet altijd op. Onze uitdaging is inhoudelijk én procesmatig meer de verbinding met elkaar te zoeken, zodat wij buiten sterker voor de dag komen.

Onderzoeksvragen per pilot

Hierboven zijn de dingen benoemd waarover we door middel van pilots willen leren. Per pilot zullen we specifiek worden over wat de precieze leerdoelstellingen zijn per pilot. Die vertalen we in concrete onderzoeksvragen, die worden gemonitord tijdens de pilot vanuit het transitieteam. Zo kunnen we heel praktische dingen leren uit de pilots ten behoeve van andere projecten en programma's.

5. Rollen en verantwoordelijkheden binnen de gemeente in dit transitieproces

Het college van B&W is bestuurlijk opdrachtgever voor dit transitieproces als geheel. Individuele portefeuillehouders zijn als sparringspartner gekoppeld verschillende programma's (en pilots). De gemeentesecretaris is opdrachtnemer voor het transitieproces als geheel en opdrachtgever aan de programmaleiders. Om de verandering te ondersteunen werken we sinds enige tijd met het *transitieteam*. Het bestaat in ieder geval uit de programmaleiders en trekkers van de pilots, die als opdrachtnemers fungeren. Het is een team waarvan de leden met elkaar bespreken hoe we de verandering op gang kunnen krijgen en daarover afspraken te maken. Het team zorgt er ook voor dat er samenhang komt en blijft in alle acties die met de verandering te maken hebben. Het transitieteam heeft geen formele status binnen de gemeente. Als er formeel zaken besloten moeten worden, dan hebben we daarvoor het MT en uiteindelijk de gemeentesecretaris.

6. Verbinding met het gemeentebestuur

Het college van B&W én de gemeenteraad hebben een agenda tot aan de gemeenteraadsverkiezingen. Het uitvoeren van die agenda heeft bestuurlijk en ambtelijk de prioriteit. In deze koersnotitie hebben we het over de 'lange lijn'. Die 'lange lijn' vraagt in sommige gevallen besluitvorming op korte termijn over de eerstvolgende stappen. Belangrijker dan het nemen van besluiten op dit moment is echter dat het college het gevoel heeft dat de ingezette koers de juiste is. Dit betekent dat op het totaal van deze notitie én op de afzonderlijke programma's en pilots, de organisatie samen met het college meer zal doen aan beeldvorming-oordeelsvorming-besluitvorming. En zoals hiervoor gesteld, kan dat in een aantal gevallen betekenen dat besluitvorming nu helemaal niet aan de orde is.

7. Eigenaarschap

Het college van B&W is 'eigenaar' van deze koers, die in samenspraak tussen het college van B&W en de organisatie tot stand is gekomen.