



Strategische opgaven - Maatschappelijke Agenda

Auteur: J. Dollen
Eenheid: Maatschappelijke ondersteuning
Datum: 29-3-2023

Inleiding

We leven in een dynamische tijd met veel onvoorspelbaarheid en onzekerheid. Steeds meer vraagstukken die bij de gemeente terecht komen zijn complexer en op inhoud eenheid en organisatie overstijgend. Om goed in te kunnen (blijven) spelen op deze toenemende dynamiek moeten gemeenten zich continu aanpassen. In 2021 is er daarom voor gekozen om bij de eenheid Maatschappelijke Ondersteuning het opgavegericht werken in te voeren. Opgaven kunnen op basis van een strategische agenda worden geformuleerd. Gezien de verkiezingsperiode in 2022 is de vorming van de strategische agenda later in de tijd gezet en voor eind 2023 op de bestuurlijke agenda geagendeerd. Deze notitie 'Strategische Opgaven - Maatschappelijke Agenda' geeft hieraan uitvoering. Het gaat allereerst in op de definities rondom opgavegericht werken, strategische opgaven en maatschappelijke agenda, geeft vervolgens een terugblik en rolduiding en sluit af met een voorstel van gedestilleerde ambities en opgaves.

Definities

Er is de afgelopen jaren veel geschreven over opgaves, opgavegericht werken en maatschappelijke agenda's.¹ Om vanuit één gezamenlijke taal te werken is het belangrijk een aantal begrippen te definiëren. Voor deze notitie gaan we uit van de volgende betekenis van begrippen:

Opgave

Een opgave is een (maatschappelijk) meervoudig en complex vraagstuk dat om een antwoord vraagt, waarvoor een verandering nodig is, waarvoor vaak meerdere partijen nodig zijn. Een opgave heeft een aantal kenmerken, waaronder:

- Een opgave is urgent, vraagt om handelen;
- Een opgave is een maatschappelijk probleem, dat zich afspeelt in de samenleving;
- Een opgave is groots, zowel in omvang als in uitdaging;
- Een opgave is langdurig, speelt voor de lange termijn;
- Een opgave is veranderlijk van aard; de ene interactie ontketent een andere;
- Een opgave vraagt om samenwerking, omdat het speelt over meerdere overheidslagen, instanties, bedrijven, instellingen en/of groepen burgers;
- Een opgave is politiek: er zijn altijd tegenstrijdige waarden en belangen die in een aanpak verenigd moeten worden, waarvoor een weg en verdeling plaatsvindt.



Organizenext: enkele kenmerken van opgaven

Maatschappelijke Agenda

Een maatschappelijke agenda, ook wel 'strategische agenda' genoemd of afgekort met "MAG", is bestuurlijk vastgesteld. Het schetst de maatschappelijke vraagstukken en trends die leven in een gemeente en waar de bestuurlijke ambities liggen.

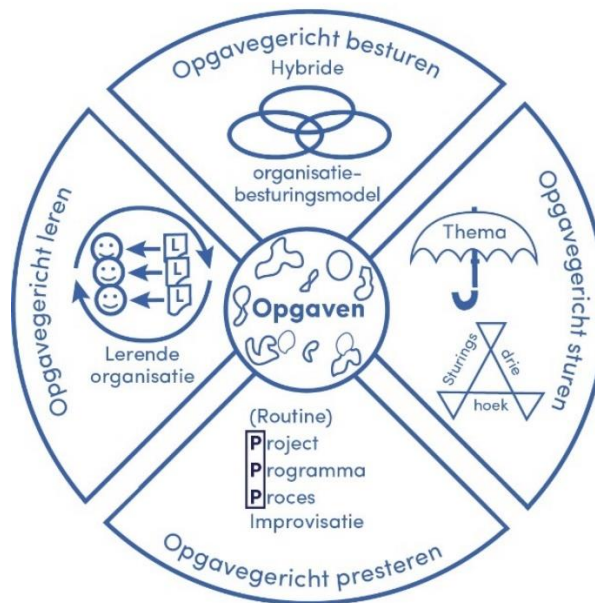
Hoewel er verschillende opgaves kunnen zijn, bepaalt de maatschappelijke agenda waar de bestuurlijke ambities liggen. Het is daarmee de gemeenteraad die kiest met welke opgaves men aan de slag wil. Dit valt onder de kaderstellende rol van de gemeenteraad.

¹ Voor deze notitie is geput uit diverse bronnen, die zijn opgenomen in de bronnenlijst.

Opgavegericht werken

Bij het werken aan complexe opgaves is de klassieke overheidsorganisatie met een hiërarchische structuur en verticale sturing in eenheden soms een belemmerende factor. Grote, complexe opgaves stellen andere eisen aan organisaties en hun medewerkers. Dit is vervat in de term 'opgavegericht werken'. Opgavegericht werken kenmerkt zich als volgt:

- De *opgave is leidend* en bepaalt welke mensen en partners nodig zijn om de opgave te realiseren;
- Het vergt organisatie overstijgende samenwerking;
- Er zijn diverse andere partijen met een belang en bijdrage bij betrokken;
- Men kan snel meebewegen met ontwikkelingen en veranderingen: de organisatie en medewerkers zijn wendbaar;
- Men staat in open relatie met de omgeving, waardoor men weet wat er speelt, kan bijsturen waar nodig, en samen zorgt voor oplossingen.



VPNG: opgavegericht werken

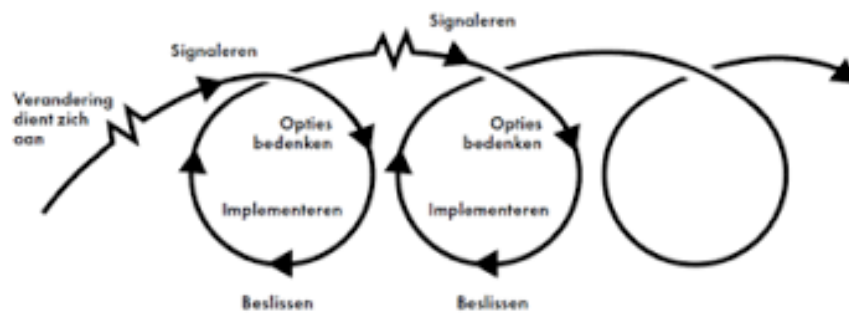
Opgavegericht werken wordt daarmee ook wel als een transformatie gezien. Het vraagt om het loslaten van zekerheden, ingesloten routines en gebaande paden. Het vraagt om lef en wendbaarheid van mensen en organisaties: loslaten van wat houvast geeft en het omarmen van het nieuwe en onbekende. Opgavegericht werken resulteert in een organisatie die haar inwoners zo goed mogelijk kan bedienen, sensitief is voor wat er in de maatschappij gevraagd wordt en hier samen met inwoners en partners wendbaar op kan inspelen. Opgavegericht werken leidt tot resultaten als er verandering plaatsvindt op drie niveaus: denken, werken en organiseren.

- Denken: opgavegericht werken is niet de beste aanpak bedenken, maar de eerstvolgende betekenisvolle stap zetten en deze kortcyclisch toetsen. Zo werk je aan resultaten, onderzoek je afhankelijkheden en verminder je onzekerheden. De manier van denken kenmerkt zich door een houding van niet-weten en leren door actie te ondernemen.
- Werken: de manier van werken is transparantie: transparantie over de na te streven ambities, activiteiten en resultaten nodigt uit tot een continue dialoog en samenwerking. Een opgave vraagt om beweging. Er moet gezocht worden naar gedeelde betekenis en draagvlak. De actoren moeten zich betrokken voelen bij het vraagstuk.
- Organiseren: opgaven houden zich niet aan grenzen: het speelt in en tussen organisaties, op verschillende bestuurstafels et cetera. Dit vraagt om grenzeloze teamvorming en multidisciplinaire aanpak.

Wendbaar organiseren

Wendbaarheid is een belangrijk onderdeel van opgavegericht werken. Een wendbare organisatie is een organisatie die *snel* en *adequaat* weet in te spelen op veranderende, onvoorspelbare

omstandigheden. Wendbare organisaties zijn niet (alleen) bezig om de toekomst te voorspellen, maar zijn toekomst*behendig* – en daarmee toekomst*bestendig*- georganiseerd. De wereld, de samenleving en de opgaves blijven immers veranderlijk, onzeker en complex. De onvoorspelbaarheid kan daarbij zitten in de richting van de verandering, het moment waarop de verandering zich voordoet en de impact van de verandering of zelfs een combinatie daarvan. De vier fasen om goed om te gaan met veranderingen zijn signaleren, opties bedenken, beslissen en implementeren. Wendbaar organiseren kenmerkt zich door het *'snel en zonder gedoe'* elke fase te doorlopen. Het is het continue een balans zoeken tussen 'overhaast en te laat' en tussen 'bureaucratie en willekeur', om zo een passende mate van wendbaarheid te realiseren.



Mark Nijssen: De vier fasen van wendbaarheid

Terugblik

Opgaven

Met deze definities in het achterhoofd kijken we terug. De wereld is nog steeds complex en landelijke opgaves op het gebied van wonen, duurzaamheid, stikstof, energie, armoede et cetera treffen ook Dalfsen. De keuze voor opgavegericht werken is daarmee een bestendige keuze, die nodig is om in de toekomst een gemeente te zijn die haar inwoners zo goed mogelijk kan bedienen, sensitief is voor wat er in de maatschappij gevraagd wordt en hier samen met inwoners en partners wendbaar op kan inspelen.

Wendbaar organiseren

Tegelijkertijd is ook duidelijk dat niet alles een opgave is. Als gemeente hebben we naast opgaves immers ook wettelijke taken uit te voeren, die min of meer als routinematige werkzaamheden kunnen worden beschouwd. Denk aan het verstrekken van bijstandsuitkeringen of paspoorten. De organisatie transformeert door deze tweedeling naar een duaal systeem van lijn en opgave. Telkens is de vraag; hoe organiseer je het werk en welke aanpak werkt het beste? Hoe wendbaar moeten we waar zijn, en wat is daarvoor nodig?

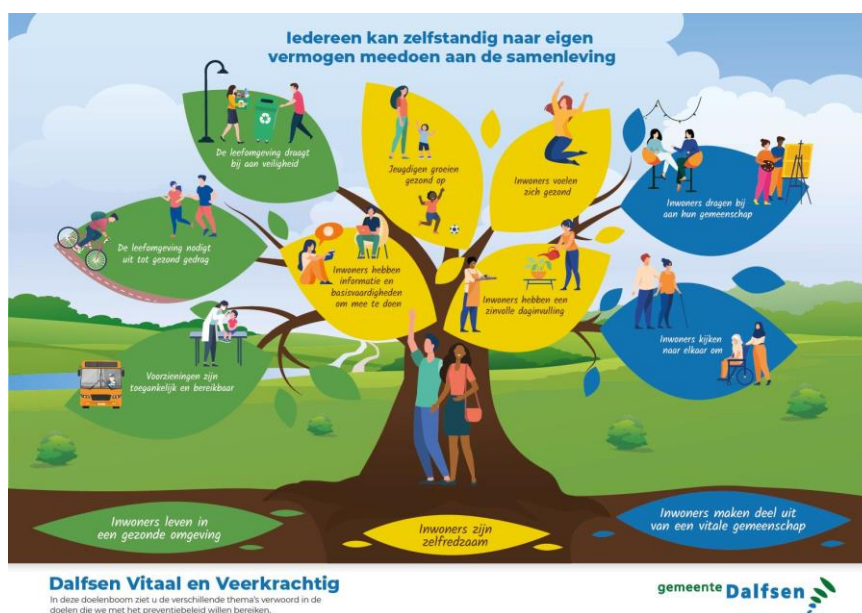
In 2023 is ambtelijk gestart met de interne organisatieontwikkeling 'Samen voor Elkaar'. Wendbaar organiseren is één van vier projecten en heeft als doel om de organisatie in structuur, competenties en cultuur een stap vooruit te brengen in wendbaarheid.²

Opgavegericht werken

Uit voorgaande definities blijkt ook dat opgavegericht werken en het uitvoeren van strategische opgaves niet alleen vanuit één eenheid kan. De afgelopen periode is ingezet op meer integraal werken, het in co-creatie creëren van beleid en het werken vanuit de bedoeling in plaats van uit wetten en regelgeving. Het in 2021 vastgestelde preventiebeleid 'Dalfsen vitaal en veerkrachtig' is daarvan een goed voorbeeld.

² Wendbaarheid is daarbij gedefinieerd zoals eerder in deze notitie geschetst: Een wendbare organisatie is een organisatie die *snel* en *adequaat* weet in te spelen op veranderende, onvoorspelbare omstandigheden. Wendbare organisaties zijn niet (alleen) bezig om de toekomst te voorspellen, maar zijn toekomst*behendig* – en daarmee toekomst*bestendig*- georganiseerd. Als vier onderdelen van wendbaarheid zijn genoemd 1) het tijdig signaleren van veranderingen, 2) het snel kunnen bedenken van passende maatregelen, 3) het snel besluiten kunnen nemen over de nemen maatregelen en 4) het snel kunnen implementeren van genomen besluiten. De andere vier projecten zijn structuur en verantwoordelijkheden, leiderschap, en basis op orde.

Vanuit de Toekomstvisie Dalfsen 2030 'Voor Elkaar – onszelf blijven door te veranderen', is de visie³ met partners en inwoners vertaald naar kaders en beleidsdoelstellingen.



Preventiebeleid 'Dalfsen Vitaal en Veerkrachtig'

Vanuit het preventiebeleid is onder andere bekrachtigd dat de leefomgeving uitnodigt tot gezond gedrag. Dit kader is gebruikt bij de kaderstelling van de Omgevingswet en het Integraal Beleid Openbare Ruimte (IBOR). De Omgevingswet heeft ook als doel om een samenhangender aanpak van de leefomgeving te bereiken. Dat vraagt een vergaande manier van integraal werken en denken dan we toe nu toe gewend zijn. Dat betekent dat het werk minder sectoraal, maar meer gebiedsgericht en opgavegericht wordt georganiseerd.

Maatschappelijke Agenda

Het idee in 2021 was om na de verkiezingen en voor eind 2023 toe te werken naar een Maatschappelijke Agenda. Deze wordt, zo hebben we hiervoor gelezen, door de gemeenteraad vastgesteld. Inmiddels is er veel gebeurd en is er veel koers bepaald. De vraag kan gesteld of hiermee al inhoudelijk de inhoud van de Maatschappelijke Agenda kan worden gevuld. De hoofdlijnen uit de belangrijkste documenten worden hieronder toegelicht:

- *Coalitiedocument 2022-2026 'Veel te doen in Dalfsen' (2022).*
Vanuit onze visie op wat we willen gaan doen, richten we ons op de onderlinge verbondenheid van onze gemeenschappen. Op de veerkracht, vitaliteit en eigen regie van onze inwoners. Door de betrokkenheid van inwoners te stimuleren en faciliteren, te ondersteunen waar dat noodzakelijk is. We hebben belangrijke onderwerpen: wonen, duurzaamheid, energietransitie, plattelandsvisie, stikstof, welzijn en sociaal domein, regionale samenwerking en stabiel financieel beleid. We willen dat iedereen in Dalfsen veilig kan wonen, verblijven, werken en ondernemen. En dat inwoners financieel, fysiek en mentaal fit zijn. Elke kern kent een passend voorzieningenniveau: onderwijs, detailhandel en Kulturhus. We streven naar een zo goed mogelijke balans tussen vraag en aanbod in woningen, waarbij sprake is van een goede woon-mix. Dalfsen is een vitale gemeente. We gaan voor gelijke kansen voor iedereen. Alle inwoners doen, in al hun diversiteit, volwaardig mee in de samenleving. Ongeacht leeftijd, geardeid, religie, cultuur of beperking. In Dalfsen zien we om naar elkaar. Onze ambitie is dat iedereen zelfstandig en naar eigen vermogen meedoet. Volop meedoen, betekent dat we laaggeletterdheid en armoede tegen gaan. Hulp is dichtbij en bereikbaar. In 2026 is het doel veel bereikt te hebben op de onderwerpen wonen, sociaal domein en op armoedebeleid, en dat er belangrijke stappen zijn gezet op energie, klimaat en biodiversiteit.

³ In de Toekomstvisie van de gemeente Dalfsen staat de basis van het preventiebeleid. Het gaat om meedoen in de samenleving, deel uitmaken van een gemeenschap en het tijdig signaleren van sociale- en gezondheidsrisico's.

- *Toekomstvisie Dalfsen 2030 'Voor Elkaar - onszelf blijven door te veranderen' (2020).*
De grootste kracht van Dalfsen zit 'm in de onderlinge verbondenheid van de gemeenschap in de kernen. Betrokkenheid op basis van gelijkwaardigheid, respect en interesse. Deze waarden vormen de basis voor een zelfverzekerde toekomst: een sterke gemeenschap. Drie hoofdthema's vormen samen de bril waardoor we naar onze gemeenschap kijken: samenwonen, samenleven en samenwerken. In de gemeente Dalfsen zien wij een toekomst waar het innoveren van woonoplossingen, het behoud van ons dorpse karakter en ons groene karakter hand in hand gaan. In Dalfsen zien we de sociale verbondenheid als inspiratiebron om nieuwe manieren van samenwonen te ontwikkelen. Door nieuwe manieren van samenwerken op basis van wat we belangrijk vinden gaan we blijvend op zoek naar manieren om onze gemeenschap te versterken. In de gemeente Dalfsen zien we de manier waarop we in verbondenheid samenleven als de grootste kracht van onze gemeenschap. Het stimuleren, koesteren en benutten van deze verbondenheid zien we als de grootste opgave op weg naar 2030.
- Met elkaar – Samen Dalfsen mooier maken (beleid voor inwonerbetrokkenheid gemeente Dalfsen, 2021).
Inwonerbetrokkenheid, of ook wel participatie, gaat over het samenspel tussen inwoners, maatschappelijke organisaties, ondernemers, andere stakeholders en de gemeente. Het gaat dan zowel om het betrekken van inwoners bij projecten of processen van de gemeente, als om plannen of ideeën van inwoners zelf die voor het realiseren daarvan de gemeente nodig hebben. Aan de basis ligt de dialoog met elkaar, zowel door gesprekken tussen inwoners, tussen gemeente en inwoners of in gesprekken waarbij ook andere partijen zijn betrokken. Die dialoog voedt een ieder, zorgt voor begrip en duidelijkheid of creativiteit en kan uitmonden in een idee. In dit kader is vastgesteld wat de uitgangspunten hiervoor in Dalfsen zijn.
- *Kadernota omgevingsvisie (2020).*
In de kadernota is de ambitie gezet op een aantrekkelijke woongemeente met vitale kernen en een kansrijk buitengebied. Daarbij zijn vier integrale beleidsthema's benoemd: Veerkrachtige economie, Energie, Groen & Water en Ontmoeten, gezondheid & bewegen.
- *Integraal beleidsplan Openbare Ruimte 2022-2026 (IBOR) - 'Buiten voor elkaar' (2022).*
Het IBOR is een uitwerking van de omgevingsvisie. Samen met bewoners, maatschappelijke organisaties en bedrijven ontwikkelen we en houden we de openbare ruimte duurzaam in stand tegen acceptabele maatschappelijke kosten. De benodigde beheer activiteiten dragen bij aan het verbeteren van de leefomgeving. En de leefomgeving nodigt -conform het kader van het preventiebeleid- uit tot gezond gedrag. Voor het verbeteren van de openbare ruimte zijn zes thema's bepalend, namelijk gezond, duurzaam, groen, beheerbaar, bruikbaar en veilig.
- *Preventiebeleid 'Dalfsen Vitaal en Veerkrachtig' (2021).*
Preventiebeleid in de gemeente Dalfsen betekent het waar mogelijk voorkomen van problemen voor iedereen. De sociale basis wordt zo georganiseerd dat de zelfredzaamheid van inwoner(s) wordt bevorderd en vragen vroeg worden gesignaleerd en beantwoord. We willen dat iedereen die mee wil doen, ook mee kan doen. We willen bereiken dat inwoners leven in een gezonde leefomgeving, inwoners zelfredzaam zijn, en deel uitmaken van een vitale gemeenschap. In het beleidsplan zijn deze doelstellingen verder uitgewerkt.

Vervolg: Gedestilleerde ambities en opgaves

Kijken we terug naar de definitie van een maatschappelijke agenda, dan kan de conclusie worden getrokken dat met bovenstaande documenten, kadernota's en beleidsstukken, de maatschappelijke vraagstukken en trends die leven in de gemeente Dalfsen en waar de bestuurlijke ambities liggen, inmiddels voldoende zijn geschetst.

Onze ambitie is een Dalfsen waar het goed samenwonen, samenleven en samenwerken is. We richten ons op de onderlinge verbondenheid van onze gemeenschappen en op de veerkracht, vitaliteit en eigen regie van onze inwoners. We willen dat iedereen die mee wil doen, ook mee kan doen. Daarom streven we ernaar dat inwoners leven in een gezonde leefomgeving, ze zelfredzaam zijn en deel uitmaken van een gezonde gemeenschap. Dalfsen moet een aantrekkelijke woongemeente blijven met vitale kernen en een kansrijk buitengebied. Onze leefomgeving nodigt uit tot gezond gedrag. We hanteren daarvoor gezondheid, duurzaamheid, groen, beheerbaar, bruikbaar en veilig als

thema's. Met inwonerbetrokkenheid blijven we in dialoog met onze inwoners, maatschappelijke organisaties, ondernemers en andere partners.

Om dit te realiseren en te behouden, moeten we werken aan een groot aantal opgaves. Belangrijke onderwerpen zijn wonen, duurzaamheid, energietransitie, plattelandsvisie, stikstof, welzijn en sociaal domein, regionale samenwerking en stabiel financieel beleid. Kijken we naar de opgaves, dan willen we tussen nu en 2026 aan de slag met wonen, armoede, energie, klimaat en biodiversiteit.

Met veel van de genoemde vraagstukken is inmiddels een begin gemaakt. In het licht van energiearmoede, menstruatiermoede, inflatie en de recente raming van het Centraal Planbureau dat het aantal mensen in onze samenleving dat met armoede kampt toeneemt, kan de opgave 'armoede' als een belangrijk thema worden beschouwd.

De ambities en kaders die hierboven zijn geschetst kunnen de vraag oproepen of er in de toekomst dan nog kaders moeten worden gesteld door de raad of dat deze rol (voorlopig) is uitgespeeld. Het antwoord op die laatste vraag is: nee. Hoewel de kaders duidelijk koers bepalen, moeten kaders op onderdelen soms nog worden afgewogen om ze te prioriteren. Voor een afwegingskader is het belangrijk om te bepalen welk gewicht aan de overkoepelende thema's wordt gegeven en welk gewicht aan de doelen per thema. Bij de uitwerking van opgaves blijft dit de kaderstellende rol van de gemeenteraad.

Bronnen

- Berenschot
- Centraal Planbureau, Centraal Economisch Plan 2023 (CEP) ('koopkrachtherstel door loongroei, maar ook meer mensen onder armoedegrens').
- Gemeente Ermelo – Expeditie magazine 2021
- Goudvisie 'Wat is opgavegericht werken', 'Opgavegericht werken, hoe doe je dat?'
- Mark Nijssen, 'Organiseren op je voorvoeten, inspiratie voor een wendbare organisatie'
- Organizeagile 'Wat is een opgave? 7 knoppen om aan te draaien'
- Organizenext 'opgavegericht werken'
- Partners+Pröpper, 'Wat is een opgave?'
- Vereniging Projectmanagement Nederlandse Gemeenten (VPNG) 'Opgavegericht werken ... langs vier invalshoeken op weg naar een adaptieve gemeente'.
- Twynstra Gudde – opgavegericht werken