

Hoorzitting 7 november 2011

## STERKER DICHTBIJ

AANTEKENINGEN VAN PARTNERS+PRÖPPER OP DE NOTITIE 'STERKER DICHTBIJ'.

**Aan**

Gemeenteraad

gemeente **Dalfsen** 

**Van**

Ing. Peter Struik MBA

Noordwijk, 7 november 2011

## Doel van dit stuk

Korte zienswijze/aantekeningen van Partners+Pröpper op de notitie 'Sterker Dichtbij' voor de hoorzitting op 7 november 2011.

## Zienswijze/aantekeningen

- 1 Allereerst onze complimenten over de wijze waarop het gemeentebestuur langs een beheerst proces grip probeert te krijgen op het complexe vraagstuk van samenwerking. Natuurlijk spelen in dit proces vast en zeker onderbuik gevoelens en emoties een rol maar de gemeente Dalfsen realiseert een goede balans met de ratio.

Met andere woorden hoofd en hart zijn goed in balans of 'met een warm hart blijft in Dalfsen het hoofd koel'.

Hier zien wij de sterke punten van de gemeente Dalfsen uit het bestuurskracht onderzoek bevestigd:

- Het gemeentebestuur tracht zoveel als mogelijk vanuit een (lange-termijn) visie zaken te ontwikkelen.
  - Dit met een goed samenspel tussen raad, college en ambtelijke organisatie.
  - (Burger) participatie maakt van nature deel uit van visie- en beleidsontwikkeling: het dialoog in de kernen is hier weer een sprekend voorbeeld van. Wat dat betreft een voorbeeld voor het proces van bestuurskrachtonderzoek zoals VNG/KING dat voorstaat.
  - Ambtelijke organisatie is zeer betrokken: het ongevraagd advies van de ondernemingsraad laat dit weer zien maar ook de betrokkenheid van de leiding van de ambtelijke organisatie bij het schrijven van de voorliggende notitie.
  - De bestuurscultuur is er één van gelijkheid, betrouwbaarheid en bedachtzaamheid. Men gaat niet over één nacht ijs en neemt zeker geen onverantwoorde risico's. Langs verschillende lijnen is het vraagstuk van samenwerking belicht: ontwikkelen van een goed zelfbeeld via het bestuurskrachtonderzoek, rapport over samenwerking op ambtelijk niveau tussen Staphorst en Zwartewaterland, de maand van de dialoog en het rapport over de economische en bestuurlijke samenhang in de regio Zwolle.
  - Als laatste worden eerdere ervaringen met samenwerking meegenomen. De goede ervaringen op het terrein van de brandweer met de gemeente Zwartewaterland en Staphorst (is in de regio geduid als een goed voorbeeld) maar ook minder goede ervaringen zoals de samenwerking in DOORSZ-verband waarbij de samenwerking als zeer complex werd ervaren.
- 2 Er zijn naar onze mening echter ook een aantal kritische aantekeningen te maken. We zullen ons in deze korte aantekening beperken tot drie punten:
    - A Hoe beter je weet hoe je ideale echtgenote eruit zou moeten zien hoe moeilijker zij/hij te vinden is.
    - B Maak de lokale toekomstige opgaven helder, herken de opgaven die in een redelijke termijn niet autonoom zijn te realiseren ( dus waar samenwerking een voorwaarde is voor realisatie) en formuleer een beperkt aantal voorwaarden.

- C Richt een open en tegelijkertijd beheerst proces in voor ontwikkeling van samenwerking en besef dat de ontwikkeling van samenwerking tijd kost maar dat de implementatie drie keer meer tijd kost.

**Ad A:**

Allereerst raakt de eerste zin van de notitie direct een belangrijk punt: 'Samenwerken doe je niet alleen en dat maakt het knap lastig'. Alle ideeën en opvattingen krijgen pas betekenis als Dalfsen andere gemeenten weten te vinden die ze samen met Dalfsen willen ontwikkelen.

Ons advies ligt in het verlengde hiervan. Probeer te vermijden dat er een naar binnen gericht proces van het ontwikkelen van een samenwerkingsmodel ontstaat. Probeer zo vroeg als mogelijk in het proces de samenwerking te zoeken met potentiële partners om de ontwikkeling van samenwerking gezamenlijk op te pakken. Zo kan worden voorkomen dat er intern al een redelijk gestold beeld ontstaat over de gewenste wijze van samenwerking en dat hierop uiteindelijk geen partner past. Plannen worden dan niet verrijkt met ideeën van anderen en het is zonde van de investering.

In het document 'Samenwerking Dalfsen-Staphorst-Zwartewaterland' zien we deze valkuil overigens niet, hier zien we juist dat de ambtelijke organisaties samen aan de slag zijn om samenwerking te ontwikkelen. In de bestuurlijke notitie 'Sterker Dichtbij' missen we dit aspect.

In dit kader is het ook verstandig de voorwaarden compacter op te stellen. Samenvattend zijn de belangrijkste drie punten:

- 1 Bestuurlijke nabijheid en behoud van de identiteit van de kernen;
- 2 Eenvoud, transparantie in aansturing en organisatie en evenwicht in de verhoudingen;
- 3 Passend binnen provinciale en regionale ontwikkelingen.

**Ad B:**

Hoewel de toekomstige opgaven waarvoor samenwerking is gewenst wel worden geformuleerd mag dit allemaal wat scherper en meer worden gericht op het beoogde maatschappelijke effect.

In de notitie zien we een aantal opgaven geformuleerd:

- Verlagen van kosten: wat is het maatschappelijk effect en hoeveel? Hier speelt een belangrijk aspect. De lasten per burger zijn in de gemeente Dalfsen laag, dus in hoeverre is het verlagen van kosten een belangrijke succesfactor?
- Verhogen van kwaliteit en vergroten robuustheid/toekomstvastheid van de ambtelijke organisatie (human capital): maatschappelijk effect, waar en hoeveel?
- Decentralisatie van overheidstaken in het sociale domein: Wet werken naar Vermogen, Jeugdzorg en de AWBZ. Ons inziens onderwerpen waarmee alle gemeenten nu aan de slag gaan en in kaart brengen wat dit nu precies gaat betekenen. Dit laatste is belangrijk om zicht te krijgen op wat dit daadwerkelijk gaat betekenen voor de gemeente Dalfsen.

Wat hier nog aan toegevoegd zou kunnen worden zijn de lokale opgaven met grensoverschrijdende impact: duurzaamheid en recreatie/toerisme.

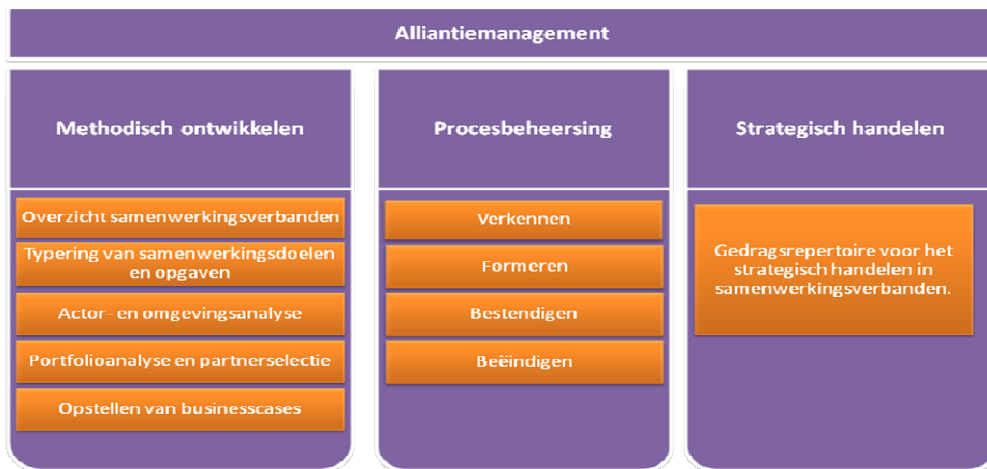
**Ad C:**

Om grip te krijgen op de complexiteit, is het aan te bevelen om de regie op samenwerking te professionaliseren. Dit kan via de ontwikkeling van een ordentelijk politiek-bestuurlijk besluitvormingsproces voor toekomstige samenwerking in het algemeen en via de ontwikkeling van de functie van Alliantiemangement in het bijzonder.

Alliantiemangement omschrijven we hier als het ontwikkelen, richten en inrichten van samenwerkingsverbanden met als doel de bestuurskracht van de gemeente te versterken.

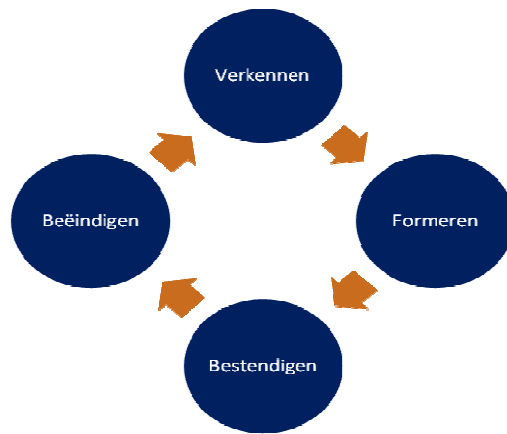
Voor adequaat alliantiemangement zijn drie bouwstenen belangrijk: methodisch ontwikkelen, procesbeheersing en strategisch handelen. In het licht van deze hoorzitting belichten we enkel de bouwsteen Procesbeheersing.

De bouwsteen Procesbeheersing richt zich op de inrichting van een gefaseerd proces om te komen tot een samenwerkingsverband, het management en beheer hiervan en het stoppen van samenwerking. De inrichting van het proces is dusdanig dat de raad haar kaderstellende en controlerende rol gefaseerd kan invullen en het college kan werken met een helder mandaat per processtap.



De drie bouwstenen voor alliantiemangement

Vier hoofdprocessen spelen een centrale rol: verkennen, formeren, bestendigen en beëindigen. De processen worden hieronder in de volgorde beschreven waarmee in principe een nieuw te ontwikkelen samenwerking tot stand kan komen. Een kanttekening hierbij is dat ook een bestaand samenwerkingsverband de hieronder beschreven stappen wederom kan doorlopen of zich op onderdelen in verschillende processtappen bevindt. In dit licht is er sprake van een cyclisch proces.



De vier hoofdprocessen van alliantie management.

### Verkennen

De uitkomst van dit proces is een selectie van *potentiële samenwerkingspartners en samenwerkingsverbanden*. De activiteiten zijn gericht op de analyse van samenwerkingsverbanden, de typering hiervan en de matching van potentiële partners.

De kaderstellende rol van de raad is te beschouwen als het definiëren van het samenwerkingsdoel en de beoogde maatschappelijke effecten van de samenwerking. Binnen deze kaders heeft het college mandaat om ‘zaken te doen’ met potentiële partners.

### Formeren

Na selectie van een *potentiële samenwerkingspartner (s)* kan deze worden doorontwikkeld naar een *kansrijk samenwerkingsverband*. De activiteiten zijn gericht op het ontwikkelen van een businesscase met een potentiële samenwerkingspartner. De businesscase bevat de aard en de vorm van de samenwerking: het besturingsmodel, de structuur, (financiële, personele en materiële) middelen en de producten/diensten. De raad controleert op het eerdere gestelde kader uit de voorgaande fase en stelt - na goedkeuring van de businesscase - randvoorwaardelijke kaders voor de implementatie van de businesscase. Binnen deze kaders heeft het college mandaat om ‘zaken te doen’ met partners en te starten met de daadwerkelijke inrichting van het samenwerkingsverband.

### Bestendigen

De uitkomst van dit proces is een *werkend samenwerkingsverband*. De activiteiten zijn gericht op de implementatie van de businesscase en het management en beheer van de samenwerking. Het college heeft het mandaat voor de implementatie binnen de randvoorwaardelijke kaders van de raad. De raad controleert via de principes van sturing zoals vastgelegd in de hiervoor ontwikkelde businesscase.

### Beëindigen

Wanneer dit opportuun is, komt de fase van beëindigen in beeld. De uitkomst van deze fase is een *beëindigd samenwerkingsverband*. De activiteiten zijn gericht op het beëindigen van de samenwerking met minimale negatieve bijeffecten en minimale frictiekosten. De raad stelt hier vooraf kaders voor en het college ontwikkelt binnen deze kaders een exit-plan.