

Bijlage bij bespreeknotitie Uitwerking per verbeterpunt

Verbeterpunt:

Op grote dossiers eerder in het proces echte uitwisseling tussen raad & ambtenaren

- └ meer naar de voorkant
- └ verbreden werkvormen / repertoire
- └ aandacht voor democratische legitimatie
- └ aandacht: raad niet in de uitvoering

Beschrijving van het verbeterpunt

Nadere duiding o.b.v. hetgeen in de werkgroepjes is aangegeven. In **blauw** de letterlijke teksten uit de werkgroepjes.

*Op een aantal **grote dossiers** zal de raad meer in **positie** komen. Nog voordat een beleidstraject start, kan de gemeenteraad **op tijd** worden **uitgenodigd** zich in een onderwerp te verdiepen. Dat kan door met **ambtenaren** in gesprek te zijn, **aparte inloop** te organiseren of **informele gesprekken / workshops** te organiseren. Ook kunnen hiervoor **andere werkvormen** voor de raad worden bedacht. Zo krijgt de gemeenteraad voor de start **veel meer en heldere informatie** en kan vanuit de organisatie beter gevraagd worden **wat de bedoeling is**. Dat zal leiden tot een **betere positionering van de raad** en tot **meer duidelijkheid in de inhoudelijke richting** en tot **heldere opdrachten** van de raad aan het college waarbij de rollen van **opdrachtgever en opdrachtnemer** helder zijn.*

*Die helderheid maakt dat een ieder zijn **plek kent** in het proces (**eigenaarschap**), de **raad duidelijk** is in het stellen van **kaders** en daarbinnen het **college durft de koers te bepalen**. Met deze manier van werken wordt de raad **op tijd betrokken** en kan **rust** en beter **samenspel** in het beleidsproces worden gecreëerd.*

Wat is daar voor nodig?

Om het bovenstaande te kunnen realiseren is nodig (tekst in **rood** verwijst naar andere benoemde verbeterpunten):

- Vroegtijdig inzicht bestaat in onderwerpen waar kaderstelling aan de orde is. Dit vraagt om een accurate **lange-termijn-planning**.
- De raad focus weet aan te brengen op die dossiers en accepteert dat de werkwijze voor andere dossiers anders, minder grondig zal zijn.
- Er bij de verschillende geledingen sprake is van **rolduidelijkheid en rolvastheid**. Waar gaan we wel/niet over? Wanneer moeten we actief zijn? Wanneer op onze handen zitten?
- Met deze werkwijze kan het opdrachtgeverschap en de opdrachtnemersrol scherper worden neergezet. In het proces daarnaartoe is het goed meer **zicht / inzicht / begrip op elkaars functioneren** te krijgen.
- Het vraagt over en weer **vertrouwen** dat de verschillende partijen hun rol goed oppakken en uitvoeren.

Verbeterpunt: Informatie + vragen op hoofdlijnen

Beschrijving van het verbeterpunt

Nadere duiding o.b.v. hetgeen in de werkgroepjes is aangegeven. In **blauw** de letterlijke teksten uit de werkgroepjes.

*Dit verbeterpunt komt voort uit de constatering in het onderzoek dat raadsleden graag direct(er) contact met medewerkers willen hebben, terwijl medewerkers daar minder happig op zijn. In de raadsconferentie is besproken dat dat directe(re) contact verschillende voordelen kan opleveren. In de onderlinge relatie zal het leiden tot **meer begrip**, **minder ruis** en **betere stukken**. In administratieve zin is er voordeel te behalen omdat de afhandeling van vragen **sneller** en **minder bureaucratisch** kunnen worden afgehandeld.*

*Als partijen **meer contact** met elkaar hebben en de **samenwerking verhoogd wordt**, zullen zij daarna ook vaker **elkaar opzoeken** en meer **begrip voor elkaars positie** hebben. Deze verhoogde samenwerking zal leiden tot het stellen van **betere vragen**, beter doorvragen en een **meer open houding** richting raad en raadsleden. Daardoor zal er steeds beter op de behoefte van de raad **geanticipeerd** kunnen worden.*

*Er zullen gemakkelijker momenten zijn waarop **informele gesprekken / workshops** voor/met/tussen medewerkers en raadsleden plaatsvinden of waarin aan raadsleden **voor-informatie** wordt gegeven.*

Wat is daar voor nodig?

Om het bovenstaande te kunnen realiseren is nodig (tekst in **rood** verwijst naar andere benoemde verbeterpunten):

- Een open houding van alle betrokkenen
- Een actieve houding en reactie van collegeleden en medewerkers als er vragen van raadsleden binnenkomen
- De wil bij alle geledingen om tot verbeteringen in de samenwerking te komen
- Dat er sprake is van **rolduidelijkheid** en **rolvastheid** en dat men elkaar daarop weet **aan te spreken**
- **Vertrouwen** dat los van rol en positie, iedereen zijn taak vervult met eenzelfde doel: de Gôolse samenleving
- Het zal helpen als betrokkenen goed **zicht/inzicht/begrip krijgen op elkaars functioneren**

Verbeterpunt:

Vertrouwen

- └ raad ↔ organisatie
- └ college ↔ organisatie
- └ raad ↔ college

Beschrijving van het verbeterpunt

Nadere duiding o.b.v. hetgeen in de werkgroepjes is aangegeven. In **blauw** de letterlijke teksten uit de werkgroepjes.

*Niemand zal tegen het hebben van vertrouwen zijn. Toch is in de inbreng in de raadsconferentie niet eenduidig duidelijk geworden wat men bedoelt of wil als het gaat om het (onderling) vertrouwen. Het meest duidelijk is de wens vanuit de medewerkers dat **het (gevoel) van gebrek aan vertrouwen of argwaan** bij hen wordt weggenomen. Dat gevoel krijgen zij o.a. als door politieke gremia hun **professionaliteit of integriteit in twijfel wordt getrokken**.*

*Daardoor zeggen medewerkers het gevoel te hebben op **ieren te moeten lopen, minder recht door zee** te kunnen zijn dan ze eigenlijk zouden willen en hebben medewerkers het idee dat ze **zichzelf moeten verdedigen**. Deze gevoelens/houding wordt versterkt doordat medewerkers het idee hebben dat raadsleden onvoldoende '**open kaart spelen**', ze **niet duidelijk, eerlijk en oprecht** zijn in hun optreden.*

*Verder komt het vertrouwen als verbeterpunt terug als het gaat over communicatie met de raad, **de lange termijn planning** en bij het verbeterpunt **rolduidelijkheid/rolvastheid & het houden aan afspraken**. Daar is het bedoeld in termen van: heb vertrouwen dat de ander zijn plek en taken kent en uitvoert.*

Wat is daar voor nodig?

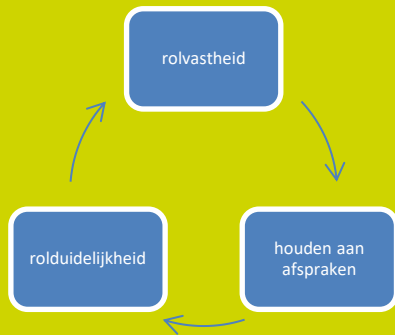
Om het bovenstaande te kunnen realiseren is nodig (tekst in **rood** verwijst naar andere benoemde verbeterpunten):

- 'vertrouwen komt te voet en gaat te paard'.
Daarom zal, om het onderlinge vertrouwen blijvend te versterken en de negatieve gevoelens onder medewerkers weg te nemen, fors geïnvesteerd moeten worden in de onderlinge relatie. Daaraan kan het bereiken van resultaten op de volgende verbeterpunten positief bijdragen:
 - **Uitwisseling informatie tussen raad en medewerkers in beleidstrajecten**
 - **Directer contact (vragen stellen) tussen raadsleden en medewerkers**
 - **Rolduidelijkheid / rolvastheid & houden aan afspraken**
 - **Kaders verbeteren**
 - **Lange termijn agenda**
 - **Zicht/inzicht/begrip krijgen voor elkaars functioneren**
- De wil van betrokkenen om elkaar met vertrouwen tegemoet te treden
 - Daarbij helpt het als politici o.a.:
 - Bij vragen direct contact met de medewerker leggen
 - Meer te vertrouwen op de deskundigheid van medewerkers
 - In openbaar gesprek of debat niet de professionaliteit of integriteit in twijfel te trekken
 - Realiseren dat de deskundige (medewerker) zich in het publieke debat niet kan weren
 - Discussies toe te spitsen op verschillen in mening over het onderwerp/aanpak en niet de kwaliteit van het raadsstuk op zich ter discussie te stellen
 - Daarbij helpt het als medewerkers:

- Zich rekenschap geven dat ze in een politiek bedrijf werken
 - Voor ogen hebben dat 'de gemeenteraad' niet bestaat en de raad bestaat bij gratie van verschillen
 - Realiseren dat evt. commentaar op een stuk niet op de persoon is gericht
 - Niet alleen klagen over 'slechte behandeling' maar die feedback ook terug geven
 - Vooraf de mogelijke discussiepunten voorzien en de portefeuillehouder van juiste informatie/reactie voorzien
- Bij het versterken van het vertrouwen helpt het als:
vanuit de **eigen rol** en positie iedereen 'zegt wat ie doet en doet wat ie zegt' en afspraken/verwachtingen nakomt.

Verbeterpunt:

Rolvastheid, inclusief het houden aan gemaakte afspraken



Beschrijving van het verbeterpunt

Nadere duiding o.b.v. hetgeen in de werkgroepjes is aangegeven. In **blauw** de letterlijke teksten uit de werkgroepjes.

Bij het verbeterpunt rolduidelijkheid/rolvastheid/houden aan afspraken is het opvallend dat hier veel over is opgeschreven en gezegd, maar dan vooral in de positieve effecten die men daarvan ziet of verwacht. Er is niet aangegeven wie zijn rol op dit moment niet goed kent of speelt of wat de juiste rolverdeling dan zou zijn.

*In termen van effecten is aangegeven dat dit verbeterpunt leidt tot meer **wederzijds begrip, helderheid, minder frustratie, meer begrip voor elkaar, meer effectiviteit, vertrouwen, duidelijkheid en overzicht.***

*Verder is aangegeven dat dit verbeterpunt beter zicht geeft op **waar je wel of geen invloed op hebt, tot een betere positionering van de raad** en tot een helder **opdrachtgever- en opdrachtnemerschap** en daarmee **eigenaarschap, een tijdsparing en rust** zal opleveren.*

Wat is daar voor nodig?

Om het bovenstaande te kunnen realiseren is nodig (tekst in **rood** verwijst naar andere benoemde verbeterpunten):

- Allereerst is nodig dat voor alle geledingen ge(her)definieerd wordt wie welke rollen vervult c.q. heeft te vervullen
 - Daarbij kan globaal worden aangesloten bij de taakverdeling algemeen bestuur (beslissingsbevoegd) vs. Dagelijks bestuur (voorbereiding en uitvoering)
 - Ook de klassieke taaktoedeling aan de gemeenteraad: kaderstelling, controle en volksvertegenwoordiging kan daarbij van nut zijn
- Aandacht geven aan zelfstandige taken van de bestuursorganen College B&W en Burgemeester
- Bij alle geledingen dit onder de aandacht brengen
 - Raad: inpassen in introductieprogramma
 - College: idem
 - Organisatie: inpassen in organisatie-ontwikkeltraject
- Multidisciplinair bespreken waar/wanneer de rolvastheid in het geding is
- Correctiemechanismen bespreken, invoeren en accepteren
- Aandacht voor 'zacht op de relatie, scherp op de inhoud': speel je rol!
- Verbeteringen op de verbeterpunten **raad eerder in het proces betrekken, directer contact raadsleden ↔ medewerkers, vergroten van onderling vertrouwen, komen tot scherpere kaders door de raad, lange termijn planning** en het **meer zicht/inzicht/begrip voor elkaar** dragen zeker allemaal bij aan de rolduidelijkheid/rolvastheid en het houden aan afspraken.

Verbeterpunt:

Vergaderdruk verlagen | Balans verbeteren vergaderen & interactie met inwoners



Raad meer naar het veld

Beschrijving van het verbeterpunt

Nadere duiding o.b.v. hetgeen in de werkgroepjes is aangegeven. In **blauw** de letterlijke teksten uit de werkgroepjes.

*Over dit verbeterpunt is niet heel veel opgeschreven, maar leeft zeker. Met name Raadsleden willen meer doen aan **beeldvorming**. Ze willen **meer tijd / energie hebben om contact buiten te maken**. Meer in gesprek zijn met **inwoners** en hun **achterban**, **actief vooraf informatie inwinnen**, daar **inhoudelijke input** krijgen en inwoners betrekken bij de besluitvorming in de raad. Om te weten wat er leeft in de samenleving en om **draagvlak in de samenleving** te creëren.*

Een onderwerp dat ook bij de eerste raadsconferentie 2019 sterk naar voren kwam en hoog scoorde in de mindmap van de gemeenteraad.

*Veel raadsleden hebben het idee dat ze te veel vergaderen en te weinig tijd hebben om in de samenleving aanwezig te zijn. Een enkeling wijt dat aan de invoering van het BOB-stelsel en vraagt het **BOB-stelsel te evalueren**. Daarnaast wordt aangegeven dat men **efficiënter besluiten** wil nemen.*

Wat is daar voor nodig?

Om het bovenstaande te kunnen realiseren is nodig (tekst in **rood** verwijst naar andere benoemde verbeterpunten):

- Als we er daadwerkelijk in slagen de gemeenteraad **op grote dossiers eerder in het proces te betrekken**, leidt dit tot meer rust en ruimte voor raadsleden, in elk geval in het hoofd. De stukkenstroom richting gemeenteraad overkomt de raadsleden dan niet, maar ze zien het aankomen. Daardoor kunnen ze gericht gesprekken in de samenleving voeren.
- Hetzelfde geldt voor het realiseren van het verbeterpunt **lange termijn agenda** als ook voor het **verbeteren van de kaders**.
- Het goed in de vingers krijgen, hebben en houden van **rolduidelijkheid/rolvastheid/houden aan afspraken**, zal ook ruimte bij de raadsleden kunnen genereren: Waar je niet over gaat, hoef je geen/niet te veel tijd aan te besteden...
- Ook is het van belang dat raad en raadsleden meer **zicht/inzicht/begrip voor elkaars functioneren** krijgen. Dat zou er aan kunnen bijdragen dat raadsleden zien dat anderen (die er over gaan) aandacht hebben voor onderwerpen/zaken en dat zij zelf kunnen loslaten.
- Wat verder nodig is, is te bezien of en zo ja hoe de raad efficiënter kan werken. Daar zal binnen en tussen de regiegroep/gemeenteraad, het college en de ambtelijke organisatie het gesprek over gevoerd moeten worden. Belangrijke noties daarbij zijn:
 - Het werkaanbod is er, de raad neemt immers geen onnodige besluiten
 - Kunnen raadsvoorstellen worden verbeterd? Suggesties:
 - Meer op maat voor de raad
 - Vermelden: “waarom dit raadsvoorstel”
 - Benodigde informatie vermeld?
 - Voor het besluit niet nodige informatie is niet vermeld
 - Navolgbaarheid: Raadsvoorstel is op hoofdlijnen geschreven, de gevolgde redenering in het stuk is duidelijk. Wie dat wil wordt verwezen naar achtergrondinformatie
 - Strookt de formulering van het besluit goed met de inhoud van het stuk
 - Is de 30-secondenlijn goed toegepast

- Kan de raad in minder tijd meer stukken aan?
 - Meer stukken hamerstukken laten zijn
 - Strakkere sturing door voorzitters
 - (nog) strakker op tijd sturen
 - Hanteren spreektijden
 - Dubbelingen/herhalingen afkappen
 - Raads- en burgerleden uitleg geven over gebruik 30-secondenlijn
 - Beperken betrekken collegeleden in gesprekken/discussies (rolduidelijkheid)

Verbeterpunt:

Kaders verbeteren

- └ “keuzemenu” (welke ingrediënten wilt u wel of zeker niet?)
- └ collectief opdrachtgeverschap

Beschrijving van het verbeterpunt

Nadere duiding o.b.v. hetgeen in de werkgroepjes is aangegeven. In **blauw** de letterlijke teksten uit de werkgroepjes.

*Dit verbeterpunt bestaat er uit dat de **kaders** die vooraf worden gesteld voor beleidsvorming (**raad**) en beleidsuitvoering (**college**) **helderder** worden. Er wordt gevraagd om **duidelijkheid in inhoudelijke richting / (bredere) kaders**. Zodat **college en organisatie weten waar ze aan toe zijn**. Door **kaders helder te formuleren**, wordt de **opdracht helder (opdrachtgever – opdrachtnemer)** zodat de **raad duidelijk is in wat hij wil (richting)** en het **college** daarbinnen **ruimte wordt gegeven en durft koers te bepalen (ruimte)**.*

*Om dit te bereiken zal in het totstandkomingsproces voor beleidskaders **meer gevraagd** moeten worden **wat de bedoeling is**. Dat kan door de **raad uit te nodigen** over een onderwerp **in gesprek** te gaan nog **voordat we starten met bijvoorbeeld** het opstellen van een **beleidsdocument**.*

*Het maken van meer heldere kaders draagt bij aan een **goede positionering raad**, o.a. doordat de raad dan **tijdig beeldvormend** kan vergaderen over dat onderwerp. Verder leiden heldere kaders / opdrachten tot **minder tijdverlies** en **minder frustratie** en meer **rust** in het beleidsproces. Het **goed hoofd- en bijzaken in kaart brengen** is een bijproduct van het vroegtijdig spreken over kaderstelling.*

Wat is daar voor nodig?

Om het bovenstaande te kunnen realiseren is nodig (tekst in **rood** verwijst naar andere benoemde verbeterpunten):

- Tijdige signalering van behoefte aan nieuwe beleidskaders
- vroegtijdig uitzetten (in stappen en in tijd) van een beleidsproces dat gaat leiden tot kaderstelling
 - Voorzien van raad van voldoende relevante informatie
 - Werken met een startnotitie ?
 - Werken met scenario's ?
 - Keuzemogelijkheden voor de raad goed in beeld brengen
- Om tot betere/scherpere beleidskaders te komen is het zaak de gemeenteraad **op grote dossiers eerder in het proces te betrekken**
- Daarbij kan het hebben van een **goede lange termijn agenda** van dienst zijn
- Het goed in de vingers krijgen, hebben en houden van **rolduidelijkheid/rolvastheid/houden aan afspraken**, zal bijdragen aan het maken van scherpere kaders
- Het **vergroten van onderling vertrouwen** kan bijdragen aan scherpere kaders, omdat het vertrouwen bijdraagt aan het makkelijker kunnen 'loslaten' (raad) en de ruimte voelen voor het durven oppakken en uitvoeren van beleid (college)
- Ook het hebben van **meer zicht/inzicht/begrip voor elkaar** kan bijdragen aan **meer onderling vertrouwen** en daarmee aan het krijgen van scherpere kaders.

Verbeterpunt:**Lange termijn planning / strategische planning**

- └ processen uitlijnen
- └ rol regiegroep

Beschrijving van het verbeterpunt

Nadere duiding o.b.v. hetgeen in de werkgroepjes is aangegeven. In **blauw** de letterlijke teksten uit de werkgroepjes.

Er bestaat een breed gedeelde behoefte aan het hebben (en actueel houden) van een (Strategische) lange termijnplanning. Zo'n planning draagt bij aan een goede positionering van de raad, waardoor hij zijn vergaderagenda beter kan plannen en gericht naar de samenleving toe kan gaan. De raad komt beter in de positie om vroegtijdig beeldvormend zich meer naar de samenleving te bewegen. Een planning leidt tot het aanbrengen van focus, tot keuzes en koersvastheid. Verder draagt een realistische planning bij aan het hebben van overzicht, duidelijkheid in verwachtingen, duidelijkheid in haalbaarheid en daadkrachtig bestuur. Ook kunnen daarmee de hoofd- en bijzaken inzichtelijk worden gemaakt. Aangegeven is verder nog dat het van belang is dat een ieder zich houdt aan de afspraken die in de planning zijn neergelegd. Er wordt legitimiteit gezien in het o.b.v. de actuele planning 'nee' kunnen zeggen tegen niet op de planning opgenomen zaken.

Wat is daar voor nodig?

Om het bovenstaande te kunnen realiseren is nodig (tekst in **rood** verwijst naar andere benoemde verbeterpunten):

- Inzicht in onderwerpen die op een organisatiebrede planning vermeld gaan worden
 - Alle onderwerpen waar (op termijn) ambtelijke tijd in gestoken moet worden?
 - Alleen stukken richting de gemeenteraad gaan?
 - Ook (beleids)stukken die richting college zullen gaan?
- Borgen van de noodzakelijke periodieke actualisatie van de planning
- Bij vertraging: tijdige aanpassing onder opgave van redenen
- Eenduidig geregeld beheer van de planning.
- Het hebben en houden van **rolduidelijkheid/rolvastheid/houden aan afspraken** leidt tot scherpere in de onderwerpen en te leveren producten in de planning
- het hebben van **meer zicht/inzicht/begrip voor elkaar** kan het werken met een lange termijn planning vergemakkelijken

**Verbeterpunt:
Zicht krijgen / inzicht / begrip voor elkaars functioneren**

Beschrijving van het verbeterpunt

Nadere duiding o.b.v. hetgeen in de werkgroepjes is aangegeven. In **blauw** de letterlijke teksten uit de werkgroepjes.

*Uit het onderzoek 'samenspel' in de organisatie komt o.a. naar voren dat er met name door medewerkers en raadsleden verschillend tegen hun samenwerkingsrelatie wordt aangekeken. Allen vinden dit vervelend en ongewenst en zijn van mening dat het **elkaar beter leren kennen**, het hebben van **aandacht voor de onderlinge relatie** en het hebben van meer zicht/inzicht/begrip voor elkaar zal bijdragen aan het **verhogen van de samenwerking** en **beter samenspel** in het gemeentehuis. Door **elkaar meer op te zoeken** en **in elkaars keuken te kijken** zal het **begrip voor elkaars rol en positie** groeien.*

*Dat kan leiden tot **meer waardering voor elkaar**, **inzicht en verdieping in elkaars werk**, **meer duidelijkheid in verwachtingen**, **meer duidelijkheid over wensen**, een **soepeler samenwerking**, een **betere positionering** en **inzicht in elkaars drijfveren**. Aangegeven is verder nog dat meer begrip zal leiden tot meer op maat gesneden, **betere raadsvoorstellen**.*

*Door medewerkers is bovendien specifiek aangegeven dat zij behoefte hebben aan het **wegnemen (gevoel) aan gebrek aan vertrouwen / argwaan**. Zij willen minder het gevoel hebben op eieren te hoeven lopen en zouden graag **meer recht door zee** met de raad/raadsleden willen communiceren.*

Wat is daar voor nodig?

Om het bovenstaande te kunnen realiseren is nodig (tekst in **rood** verwijst naar andere benoemde verbeterpunten):

- Het daadwerkelijk in contact brengen van raadsleden en (beleids)medewerkers. Dat kan o.a. door:
 - Rechtstreeks onderling contact over technische vragen aan te moedigen
 - Raadslid op bezoek bij / kennismaken met B&W-vergaderingen, MT-vergaderingen, afdelingsoverleggen, individuele medewerkers
 - Meer betrekken van medewerkers bij de gemeenteraad / raadsprocedures, fracties, individuele raadsleden
 - Meer aandacht voor de raad/raadswerk in organisatie (afdelingsoverleggen?)
 - Stukken voor de raad worden geschreven voor de raad, niet (alleen) vanuit het professionele perspectief
 - Uitleg en toepassing van de 30-secondenregel door/voor medewerkers en raadsleden
 - ...
- Communiceren over medewerkers als 'professionals' i.p.v. 'ambtenaren'
- In (openbare) vergaderingen wordt alléén het college aangesproken op de inhoud van stukken en niet de medewerkers (die kunnen immers niet reageren)
- In vergaderingen van de raad stellen collegeleden zich nadrukkelijker op als politiek aanspreekbaar, medewerkers krijgen nadrukkelijker de rol van 'professional', ondersteunend aan het collegelid én de raad.
- Als er meer zicht/inzicht/begrip voor elkaar is, zal dit het op grote dossiers eerder **uitwisselen van informatie tussen raad en medewerkers in beleidstrajecten** ondersteunen. Het hebben van **meer zicht/inzicht/begrip voor elkaar** kan bijdragen aan **meer onderling vertrouwen**