

Veranderen voor Voorschoten: verbeterplan

Zeggen wat je doet, doen wat je zegt

VERANDEREN VOOR VOORSCHOTEN: VERBETERPLAN

HOOFDSTUK 1	INLEIDING	2
HOOFDSTUK 2	AANBEVELINGEN REKENKAMERCOMMISSIE	3
	2.1 Voor de Raad	3
	2.2 Voor de burgemeester	3
	2.3 Voor het College	4
	2.4 Voor de griffier, gemeentesecretaris, management en ambtelijke organisatie	4
HOOFDSTUK 3	ANALYSE	5
	3.2 Informatie	5
	3.3 Projectmatig werken en risicobeheersing in den brede	5
	3.4 Planning & Control	6
	3.5 Opdrachtgever / opdrachtnemer	6
	3.6 Management	6
	3.7 Cultuur	7
	3.8 Samenspel college – management	7
HOOFDSTUK 4	VERBETERACTIES OP HOOFDLIJNEN	8
	4.1 Informatie	8
	4.2 Projectmatig werken en risicobeheersing	8
	4.3 Planning & Control	9
	4.4 Professioneel opdrachtgeverschap - opdrachtnemerschap	9
	4.5 Een beter politiek-bestuurlijk en ambtelijk samenspel	10
HOOFDSTUK 5	UITWERKING VERBETERACTIES EN AFSPRAKEN	12
	5.1 Wat willen we bereiken ?	12
	5.2 Wat gaan we daar aan doen ?	13
	5.3 Monitoring	15

Hoofdstuk 1

Inleiding

De gemeenteraad heeft de Rekenkamercommissie de opdracht gegeven een onderzoek te doen naar de budgetoverschrijdingen bij de Traverse.

De Rekenkamercommissie heeft mede op basis van onderzoek van Integris aanbevelingen geformuleerd

Het rapport van de Rekenkamercommissie is besproken in de gemeenteraad op 17 december 2009.

Tijdens het debat met de gemeenteraad heeft het college een verbeterplan toegezegd.

Dit verbeterplan ligt nu voor u.

Het college heeft in het raadsdebat gezegd geen defensieve opstelling te kiezen maar van deze gebeurtenissen te willen leren. Bovendien wil het college breder naar het functioneren van de ambtelijke en bestuurlijke organisatie kijken dan alleen n.a.v. het rekenkameronderzoek. Dat ziet u terug in dit document.

Het College heeft het verbeterplan opgesteld in nauw overleg met het MT.

Het College vindt deze gemeenschappelijkheid belangrijk met het oog op een eensgezinde opmaat naar de toekomst.

Dit document gaat hoofdzakelijk over het college en de ambtelijke organisatie. Dat is ook het domein van het college.

Op enkele plaatsen roepen wij de gemeenteraad en de griffie op ook bij te dragen aan verbeteringen. Het rendement wordt groter als alle raders van het geheel (raad, griffie, college, organisatie) mee doen.

Tenslotte: er zijn in de loop van de tijd al veel plannen gemaakt. Het gaat er nu om dat er echt wat gebeurt. Het college is van mening dat de oplossing hiervoor niet alleen in de instrumentele sfeer ligt, maar vooral in cultuur, gedrag en mensen. Wij zullen de uitvoering van alle in dit plan genoemde verbeteracties strak monitoren en zorgen dat het niet blijft bij goede voornemens.

Hoofdstuk 2 *Aanbevelingen rekenkamercommissie*

De Rekenkamercommissie heeft naar aanleiding van het onderzoek een aantal aanbevelingen geformuleerd voor de Raad, de burgemeester, het College en griffier, gemeentesecretaris, management en ambtelijke organisatie.

2.1 Voor de Raad

Maak bij de kaderstelling (wanneer u als Raad besluit over de start van een nieuw project), duidelijke en op maat gerichte afspraken over de informatie die u wenst voor de controlerende rol. Maak daarbij onderscheid tussen bedrijfsvoering, doelen en effecten die u wilt bereiken. Het is van groot belang per project afspraken op maat hierover te maken.

De Rekenkamercommissie heeft een voorbeeld van een dergelijke afspraak, ontleend aan een rapport over grote projecten van de Rekenkamercommissie van de gemeenten Leidschendam-Voorburg en Rijswijk, aan de gemeenteraad aangereikt.

Kaderstelling is voor de gedualiseerde gemeenteraad een lastig vraagstuk. Het is van belang dat de raad vooraf richting bepaald, maar hoe formuleert een gemeenteraad op eigen kracht de kaders ?

De raad kan natuurlijk aan het college vragen hiervoor een voorstel aan te reiken. Misschien is het ook verstandig om met een beperkt aantal onderwerpen te beginnen. In dit verbeterplan wordt hiervoor een voorstel gedaan.

2.2 Voor de burgemeester

De burgemeester heeft een goede positie om leiding te geven aan processen van onder andere kwaliteitsbewaking. Bij uitstek kan de burgemeester verbindingen leggen tussen samenleving, Raad, College en ambtelijke organisatie. Samen met de griffier en de secretaris kan hij de kwaliteit van de procesvoering ondersteunen met aandacht voor timing en voorbereiding van raadsvoorstellen, alsmede de wijze waarop de raadsvoorstellen zijn ingericht en voldoen aan de met de Raad gemaakte afspraken. De burgemeester dient deze verantwoordelijkheid actief ter hand te nemen, in het bijzonder bij grote en risicovolle projecten.

In zijn rol als voorzitter van de raad en het college heeft de burgemeester de taak om de kwaliteit van de besluitvorming te bevorderen. Het gaat daarbij om de vragen als:

- Is de informatie adequaat, voldoende en op het juiste moment ?
- Is het toegesneden op de bevoegdheden van de raad en college ?

De burgemeester moet natuurlijk wel in staat gesteld worden deze rol effectief te spelen. Dat vraagt om ruimte van de raad en het college. En om professionele ondersteuning van de organisatie en de griffie.

2.3 Voor het College

Verbeter de regie op de kwaliteit van de politiek-bestuurlijke processen. Dit betreft zowel het inhoudelijke aspect, als ook de kwestie van de aard en timing van de informatie die het College aan de Raad beschikbaar stelt. Blijf een collegiale verantwoordelijkheid voelen ook voor projecten die aan individuele portefeuillehouders zijn toegewezen.

Collegialiteit is de grondslag van het besturen van gemeenten. Zeker bij complexe, portefeuilleoverstijgende en politiek belangrijke, risicovolle en gevoelige vraagstukken is collegiale sturing essentieel.

2.4 Voor de griffier, gemeentesecretaris, management en ambtelijke organisatie

Een belangrijke rol voor de ondersteuning van de Raad en het College in het politiek-bestuurlijk proces is weggelegd voor de ambtelijke organisatie als geheel en de genoemde actoren in het bijzonder. Bewaak de 'checks and balances' binnen de ambtelijke organisatie, zorg voor voldoende interne kracht ten opzichte van externe opdrachtgevers en voor kwalitatief hoogwaardige advisering op inhoud en procesgang van de stukken die ten grondslag liggen aan politiek-bestuurlijke besluitvorming, sturing en controle.

De kwaliteit van het beleid en de besluitvorming van de gemeenteraad en het college is in belangrijke mate afhankelijk van de wijze waarop de ambtelijke professionals hen adviseren en ondersteunen en de wijze waarop externe partijen worden ingeschakeld en aangestuurd. In dit verbeterplan wordt hierop dieper ingegaan en worden verbetervoorstellen gedaan.

Hoofdstuk 3 Analyse

3.2 Informatie

Kwaliteit en tijdigheid van de college- en raadsvoorstellen

De kwaliteit van voorstellen is in Voorschoten al langere tijd een zorgpunt. Een onvoldoende onderbouwd voorstel is vaak een signaal van onvoldoende voorbereiding. Daardoor zijn verwachtingen onvoldoende op elkaar afgestemd en ontstaan later in het proces op alle fronten problemen, omdat niet geleverd wordt wat was verwacht. Dit geldt voor alle betrokkenen. Deze niet juist afgestemde verwachtingen wreken zich ook in de uitvoering.

Actieve informatieplicht

De raad en het college hebben in het kader van de operatie Wervelwind afspraken gemaakt over hoe zij de actieve informatieplicht invullen, maar deze afspraken moeten nog wel geoperationaliseerd worden (zie ook 5.1). Het gaat daarbij om de onderwerpen, de hoeveelheid informatie, de manier waarop de informatie wordt gegeven en de frequentie van de informatieverstrekking. De informatievoorziening moet zodanig zijn dat de raad niet overspoeld wordt met informatie en aan de andere kant redelijk gewaarborgd is dat de raad voor een effectieve controle en kaderstelling de noodzakelijke informatie ontvangt. Verder is het moment van informeren van de raad erg belangrijk.

3.3 Projectmatig werken en risicobeheersing in den brede

Er is nog geen sprake van systematische vorm van risicobeheersing. Er wordt inmiddels wel fors geïnvesteerd in professionalisering van projectmatig werken: op systeemniveau en op het niveau van vaardigheden. Veel medewerkers hebben recent deelgenomen aan trainingen voor projectmatig werken.

Risicobeheersing is een cyclisch proces, waarbij in verschillende projectfasen een cyclus van risico-inventarisatie en het kiezen, uitvoeren en evalueren van beheersmaatregelen wordt doorlopen. Er is recent een nota risicomanagement vastgesteld, maar deze moet nu nog geïmplementeerd worden. Het ontbreken van risicobeheersing heeft tot gevolg dat het tijdig informeren van het college van B&W en/of de gemeenteraad over risico's die kunnen leiden tot te late oplevering van projectresultaten, te dure projectresultaten of lagere kwaliteit van projectresultaten niet geborgd is.

3.4 Planning & Control

Uit het rekenkameronderzoek blijkt dat de controlfunctie bij de Traverse niet effectief geweest. Het tekortschieten van de controlfunctie is al eerder onderkend. Dit blijkt onder andere uit de actie die is ondernomen om de risico's van ruimtelijke projecten in kaart te brengen. Daarnaast was er wel voldoende duidelijkheid over de organisatiestructuur van projecten, de relatie met de lijnorganisatie en verantwoordelijkheden en bevoegdheden, maar blijkt in de praktijk dat feitelijk gedrag hier niet altijd mee in overeenstemming is.

3.5 Opdrachtgever / opdrachtnemer

Opdrachtgeverschap – opdrachtnemerschap is de kern van de besturingsfilosofie van de gemeente Voorschoten (Organisatie Nieuwe Stijl). Het interactiepatroon opdrachtgever / opdrachtnemer in de verschillende geledingen: gemeenteraad – college – ambtelijk management is echter nog niet goed ontwikkeld. Het ontbreekt vaak aan een goede probleemverkenning, probleemdefinities, specificaties van beoogde doelen en resultaten, budgettair kader en afspraken over de beslismomenten die de fasen in het project markeren. Ook ontbreekt vaak het zicht op de uitvoerbaarheid van opdrachten - hetzij als gevolg van technische onuitvoerbaarheid, hetzij als gevolg van beperkte capaciteit (kwalitatief/ kwantitatief). De organisatie is dan onvoldoende in staat op gezaghebbende manier onuitvoerbare opdrachten terug te leggen bij het bestuur. Dit is bij uitstek een wisselwerking: de opdrachtverlening moet leiden tot uitvoerbare opdrachten. Door afspraken vast te leggen in een startnotitie, ontstaat er een gezamenlijk werkproces dat recht doet aan ieders rol en verantwoordelijkheid; politieke sturing, het budgetrecht en de kaderstellende rol van de raad worden hiermee versterkt.

3.6 Management

Integraal management

Er wordt nog onvoldoende invulling gegeven aan integraal management. Integrale managers moeten nog meer sturen op de kwaliteit van mensen en processen.

Capaciteit - (bestuurlijke) ambities

Bij het samenspel tussen het college en het ambtelijk management kan spanning ontstaan tussen de bestuurlijke ambities en de beschikbare capaciteit en kwaliteit van de ambtelijke medewerkers. Beide partijen moeten verstandig met deze spanning om gaan. Bestuurders moeten begrijpen dat de ambtelijke capaciteit schaars is en bereid zijn keuzen te maken en prioriteiten te stellen binnen hun ambities. Managers moeten bestuurders niet 'pleasen' maar duidelijk grenzen aangeven als bestuurders 'overvragen'.

Het afstemmen van de beschikbare capaciteit en kwaliteit met de (bestuurlijke) ambities is één van de belangrijkste taken van managers. Dat gebeurt nog onvoldoende, waardoor bestuurders soms teleurgesteld zijn omdat hun verwachtingen niet uitkomen.

Managers moeten beter zicht krijgen op de workload van hun afdeling, om zo als professioneel opdrachtnemer te kunnen functioneren.

Veel interim personeel / managers

De gemeente Voorschoten heeft te veel interim personeel en managers. Hoewel waarschijnlijk voor verschillende functies er wel een reden is, is het negatieve effect hiervan dat te weinig kan worden geïnvesteerd in de professionalisering van het eigen personeel. Het college is begonnen hier sterker op te sturen en zal de raad over de aanpak informeren.

Zoals uit het rekenkameronderzoek blijkt behoeft het aansturen vanuit het integraal management van en het opdrachtgeverschap t.o.v. extern en interim personeel verbetering. Dat geldt overigens ook voor de aansturing vaste medewerkers.

3.7 Cultuur

Er is veel geïnvesteerd in verbetering van de sturing en beheersing van de organisatie (planning & control instrumenten en systemen, training, managementontwikkeling, etc.) Ook wordt de concernsturing verbeterd door een gekwalificeerde concernstaf. Er zijn hier nog wel slagen te maken.

De ambtelijke cultuur kenmerkt zich door een zekere vrijblijvendheid: afspraken worden niet altijd nagekomen en men spreekt elkaar ook te weinig aan.

3.8 Samenspel college – management

De samenwerking tussen ambtelijk management en bestuur voltrekt zich hoofdzakelijk langs portefeuillelijnen (stafoverleg).

Soms zijn er bijeenkomsten van college en MT. Er is de laatste tijd echter te weinig sprake van een vast samenwerkingspatroon tussen het college en het ambtelijk management.

Het MT heeft formeel geen beslissingsbevoegdheid maar is adviseur van de gemeentesecretaris en functioneert als sparringpartner van het college.

Hoofdstuk 4 Verbeteracties op hoofdlijnen

De gang van zaken bij de Traverse was zowel vóór als na het rekenkameronderzoek aanleiding om een aantal verbeteracties in gang te zetten.
De belangrijkste worden hier genoemd

4.1 Informatie

Actieve informatieplicht

De actieve informatieplicht is in de Gemeentewet zeer open geformuleerd, waardoor verschillende interpretaties mogelijk zijn. Het protocol actieve informatieplicht (operatie Wervelwind) heeft voor meer duidelijkheid gezorgd. Het protocol heeft het karakter van een richtlijn voor het omgaan met de informatieplicht van het college en de burgemeester aan de raad. De aanbevelingen die de werkgroep actieve informatieplicht heeft gedaan hebben nog een vertaalslag nodig in de operationele sfeer

Kwaliteit voorstellen (raad en college)

Aan de verbetering van de kwaliteit van de ambtelijke advisering wordt gewerkt. De uitvoering betreft zowel de input van de individuele medewerker als op de sturing daarvan door de leidinggevende.

Vorbereiding van kaderstellende opdrachten van de raad, bestuursopdrachten van het college, projectmatig werken, de plan-do-check-act cyclus worden vaste onderdelen van werk van de ambtelijke organisatie.

4.2 Projectmatig werken en risicobeheersing

De organisatie zorgt met de implementatie van projectmatig werken voor een herkenbaar kader voor de procedure van het voeren van grote projecten. De invoering van projectmatig werken gaat gepaard met het benoemen van de beslisdocumenten die een overgang van de ene projectfase naar de volgende markeren.

	initiatiefase				
uitvoerbaarheidstoets ->	definitiefase				
	activiteitenplan ->	ontwerpfase			
		projectontwerp ->	voorbereidingsfase		
			planning ->	realisatiefase	
			projectrealisatie		
				nazorg	
Beslismomenten en beslisdocumenten					

Daarnaast zal een werkwijze worden ontwikkeld voor het informeren van college en raad over grote projecten via voor- en najaarsrapportages. Deze verbeteringen zijn te beschouwen als gemeentelijke kaders voor de sturing en beheersing van grote projecten.

4.3 Planning & Control

Bij het organiseren van de planning & controlecyclus worden de volgende verbeteracties voorbereid:

- Verbeteren kwaliteit van budgettering en budgetbewaking door sturingsinformatie op alle niveaus van budgethouderschap
- Sturing op administratieve organisatie, werkprocessen en interne controle op kritieke processen (aandachtspunt managementletter accountant).
- Verbetering adviesprocedures (B & W nota's) om tot scherpe, integrale en volledig/juiste besluiten te komen die financieel op alle consequenties zijn doordacht
- Bestuurlijke informatievoorziening:
 - Adequate sturingsinformatie per kwartaal t.b.v. college.
 - Rapportages over grote projecten (voortgang, bereikte resultaten en middelenbeslag)

Checks & Balances

De controle op het naleven van de gemaakte afspraken vormt de basis voor de 'checks and balances', gericht op het (financiële) beheer. Hiervoor is ruimte binnen de planning en control cyclus. De gehele Planning en Control cyclus is volop in ontwikkeling. De besturing wordt momenteel op alle aspecten verbeterd: stijl van leidinggeven, verantwoordingsmanagement, managementinformatie, implementatie van controlling, etc.

Deze veranderingen zullen leiden tot toetsing van en advisering over de beleidsmatige en bedrijfseconomische prestaties binnen de planning en control cyclus en een verbetering van de regie op concernniveau.

4.4 Professioneel opdrachtgeverschap - opdrachtnemerschap

De organisatie heeft een eigen verantwoordelijkheid als professioneel opdrachtnemer richting het college en de ondersteuning van het college met politieke keuzevraagstukken en alternatieve oplossingsrichtingen. De ambtelijke organisatie is ook afhankelijk van de kwaliteit van opdrachtverlening van de raad aan het college en de eenheid van leiding vanuit het college. In een gezonde opdrachtgever-opdrachtnemersrelatie gaat kaderstelling vergezeld van een uitvoerbaarheidstoets door de organisatie. Deze richt zich zowel op het concretiseren (SMART) van doelen en resultaten als op het beheersbaar maken van prioriteiten door te voorzien in voldoende budget, uitvoeringscapaciteit en zicht op eventuele andere prioriteiten. In 2010 wordt een uitvoerbaarheidstoets ingevoerd

waardoor een helder beeld ontstaat van de uitvoerbaarheid van projecten en de inzet die dit vraagt.

4.5 Een beter politiek-bestuurlijk en ambtelijk samenspel

Binnenkort start een nieuwe bestuurs- en raadsperiode. Dat biedt mogelijkheden voor een aantal initiatieven voor verbetering van het politiek-bestuurlijk en ambtelijk samenspel, waardoor de basis wordt gelegd voor een betere sturing op grote en risicovolle projecten.

Organisatie

Het nieuwe Collegeprogramma wordt in een planning gezet en door het college geprioriteerd.

College

1. Het nieuwe college maakt in een startconferentie afspraken over de onderlinge samenwerking en het samenspel met het ambtelijk management. Het college geeft inhoud aan collegiaal bestuur door voldoende 'kritische massa' te houden en 'second thoughts' te accepteren t.o.v. elkaars portefeuilles. Collegeleden blijven elkaar bevragen. Problemen in portefeuilles worden concreet benoemd, bespreekbaar gemaakt en non-interventie gedrag wordt niet op prijs gesteld.
2. Het nieuwe college stelt een strategische agenda op aan de hand waarvan bestuursopdrachten worden geformuleerd. Het college voert regelmatig overleg met het ambtelijk management op basis van een strategische agenda (onder andere over de uitvoering van deze opdrachten) en stuurt waar nodig bij.

Gemeenteraad

1. De nieuwe gemeenteraad stelt de termijnagenda vast en selecteert onderwerpen voor expliciete kaderstelling. Over deze onderwerpen worden vooraf doelen en beoogde effecten bepaald en duidelijke afspraken gemaakt over de informatie die noodzakelijk is voor de controlerende rol van de raad. De gemeenteraad stelt hiertoe vanuit zijn kaderstellende rol bestuursopdrachten vast. Het college zal de (concept) kaders voor de geselecteerde beleidsonderwerpen aanreiken. De termijnagenda is het resultaat van commitment tussen raad en college over welke onderwerpen op de agenda komen en wanneer. De raad zal deze agenda vervolgens gebruiken om invulling te geven aan het begrip "voorkantsturing".
2. Vooral bij grote, risicovolle projecten moeten partijen in de raad voorkomen dat men elkaar gevangen houdt. Beter is dat men elkaar probeert te vinden in een constructieve dialoog om de controlerende rol goed uit te kunnen voeren.

VERANDEREN VOOR VOORSCHOTEN: VERBETERPLAN

3. De nieuwe gemeenteraad verduidelijkt - op voorstel van het presidium - wat hij verwacht van de griffier. Moet de rol van de griffier ook meer procesmatig en sturend zijn ?

Burgemeester

1. De burgemeester versterkt - met ondersteuning van de gemeentesecretaris en de griffier - de bestuurlijke regie op de procesvoering van grote risicovolle projecten en legt verbindingen tussen de raad, het college en de ambtelijke organisatie.
2. De Burgemeester heeft de zorgplicht voor goede constructieve onderlinge verhoudingen, binnen raad en college én tussen raad en college. Overigens is hij niet de enige probleemeigenaar van die verhoudingen.
3. De burgemeester houdt, aanvullend op de periodieke gesprekken met de fracties en met (nieuwe) raadsleden, één op één gesprekken om de nieuwe raadsperiode goed van start te gaan.

Hoofdstuk 5 *Uitwerking verbeteracties en afspraken*

Het College realiseert zich dat alleen papieren verbeteracties onvoldoende garantie bieden dat er ook echt wat verandert.

Daarom zijn de volgende afspraken gemaakt waarover het college in een gesprek met het management team overeenstemming heeft bereikt. De afspraken zijn te beschouwen als het Pact van Voorschoten, waar iedereen op aanspreekbaar is en waar iedereen zich aan houdt.

De burgemeester (bestuurlijk) en de gemeentesecretaris (ambtelijk) bewaken en monitoren de gemaakte afspraken en spreken partijen op hun verantwoordelijkheid aan. De afspraken passen in de huidige sturingsfilosofie, die helder beschreven is in Organisatie Nieuwe Stijl.

5.1 Wat willen we bereiken ?

1. Gemeenteraad, college en management van de gemeente Voorschoten moeten in alle fasen van het beleidsproces goed kunnen sturen op de te bereiken doelen en resultaten: zowel aan de voorkant bij de probleemverkenning en probleemdefiniëring als tijdens de uitvoering bij de monitoring en de bijsturing als aan het eind bij de evaluatie.
Voor de raad betekent dit dat aan de voorkant van elk proces, waarin de raad is betrokken, afspraken worden gemaakt over de kaders waarbinnen dit proces zich afspeelt. Deze kaders kunnen betrekking hebben op de rol van de raad en de burger tijdens het proces (bijv. eerst opiniërende discussie of eerst betrekken van burgers in het proces) of over de aard van het te leveren stuk. Ook kan de raad bij belangrijke thema's zelf de regie nemen, bijv. door het organiseren van een thema-avond.
2. De balans tussen bestuurlijke ambitie en ambtelijke capaciteit moet in evenwicht zijn. Het college beschouwt dat als één van de kerntaken van managers en bestuurders.
3. De ambtelijke en bestuurlijke taken, rollen, verantwoordelijkheden zijn helder, maar moeten gecodificeerd en nageleefd worden. Dat geldt in het bijzonder voor het opdrachtgever- en opdrachtnemerschap.
4. Het gaat in essentie niet om nieuwe regels of verbeterde procedures maar om verandering van cultuur en gedrag: zeggen wat je doet en doen wat je zegt!

5.2 Wat gaan we daar aan doen ?

1. Sturing

Bij sturing moet iedereen vanuit zijn eigen rol in de juiste positie worden gebracht om te kunnen sturen: Het college zorgt er voor dat de gemeenteraad die positie heeft en het management zorgt er voor dat het college die positie heeft.

Dan gaat het in eerste instantie om sturen aan de *voorkant* van het beleidsproces. Hierover maken wij de volgende afspraken:

- De gemeentesecretaris is formeel verantwoordelijk voor de kwaliteit van de advisering aan het college, maar in de praktijk moet de manager de verantwoordelijkheid voor adviezen van zijn afdeling dragen. De integraal manager toetst dus zelf aan concernbreed vastgestelde eisen, waardoor de managers integraal verantwoordelijk zijn voor de kwaliteit van de advisering aan het college. Tot deze kwaliteit behoort ook de inzet van de middelen (financiën, P&O, ICT). De gemeentesecretaris en de concernstaf toetsen de voorstellen op besluitrijpheid, kwaliteit en integraliteit. Deze verantwoordelijkheden worden beschreven (gecodeerd) in de besturingsfilosofie van de gemeente Voorschoten.
De griffier heeft hiernaast een eigenstandige verantwoordelijkheid de stukken te toetsen ten behoeve van de raad. Als het college voldoende kwalitatieve stukken levert, kan deze rol qua omvang beperkt zijn. Als stukken echter van onvoldoende kwaliteit zijn, heeft de griffier de verantwoordelijkheid de raad of het seniorenconvent hierover te rapporteren.
- Aan bestuursopdrachten en concepten van kaders t.b.v. de gemeenteraad gaan altijd een probleemverkenning en adequate probleemdefinitie vooraf. Dit wordt voor de reguliere beleidsonderwerpen afgestemd met de portefeuillehouder (stafoverleg). Voor de meer complexe, portefeuilleoverstijgende onderwerpen hanteert het college een strategische agenda aan de hand waarvan 1 x per 6 weken in speciale collegevergaderingen met het MT de lijnen worden uitgezet. Een voorbeeld van een onderwerp waarover het dan kan gaan is het P&O-beleid.
- Managers zijn ook verantwoordelijk voor risicomanagement en control. De concernstaf ondersteunt, toetst en ontwikkelt instrumenten en kaders. Ook deze verantwoordelijkheden worden beschreven in de besturingsfilosofie.
- Ambtenaren werken voor het college en niet voor individuele collegeleden. Dat betekent dat het ambtelijk management opschaalt naar de gemeentesecretaris als de individuele wethouder bepaalde informatie niet met het college wil delen. Indien nodig kan de gemeentesecretaris vervolgens opschalen naar de burgemeester. Deze afspraak moet gecodeerd worden en bij de start van iedere bestuursperiode herbevestigd worden.

Over de sturing op het *uitvoeringsproces* worden de volgende afspraken gemaakt:

- Bij de uitvoering van bestuursopdrachten en kaders van de gemeenteraad worden altijd afspraken gemaakt over de fasering, beslistmomenten en informatie

VERANDEREN VOOR VOORSCHOTEN: VERBETERPLAN

(tijd, geld, kwaliteit. etc.) aan de hand waarvan gerapporteerd en zo nodig bijgestuurd wordt.

- In de bestuursrapportage wordt voortaan een samenhangende rapportage over de voortgang van belangrijke projecten opgenomen. Los van de jaarrekening wordt aan het college 1x per kwartaal gerapporteerd, aan de gemeenteraad 2 x per jaar.
- Met een werkgroep uit de raad vindt afstemming plaats over de wijze waarop de projectenbrochure inhoudelijk wordt vormgegeven.
- Het management is ook bij de uitvoering integraal verantwoordelijk en dus ook voor:
 - De aansturing van extern ingehuurde projectleiders. Het opdrachtgeverschap van managers wordt versterkt.
 - De politiek-bestuurlijke sensitiviteit en externe gerichtheid van medewerkers.
- De positie en de invulling van de controlfunctie op concernniveau wordt versterkt en ook beschreven in de sturingsfilosofie van de gemeente Voorschoten.

2. *Ambitie – capaciteit*

Bij de planning van beleidsthema's wordt er voor gezorgd dat de voorstellen die worden opgenomen ook daadwerkelijk op tijd beschikbaar kunnen zijn. Deze planning ontstaat in de praktijk op verschillende niveaus: de termijnagenda van de gemeenteraad, de strategische agenda van het college en in de beleidsportefeuille van bestuurders.

- Managers zijn verantwoordelijk voor de planning van de capaciteit en kwaliteit die nodig is om voorstellen op de afgesproken tijd te kunnen 'leveren'. Zo nodig leggen zij het college c.q. de portefeuillehouder een herprioritering of fasering voor.
- Het college is verantwoordelijk voor het prioriteren van beleidsonderwerpen.
- De informatie over de inzet van ambtelijke capaciteit is voor betekenisvolle en bestuurlijk relevante onderwerpen (ook voor het college) transparant. Dat kan bv. aan de hand van concernplan en afdelingsplan.
- Het is aan het college en de gemeentesecretaris om frictie die ontstaat tussen bestuurlijke ambitie en ambtelijke capaciteit op te lossen.

3. *Taken, rollen, verantwoordelijkheden*

De taken, rollen en verantwoordelijkheden van bestuur, management en organisatie worden gecodificeerd, geactualiseerd en waar nodig aangescherpt.

- Spelregels voor collegiaal bestuur (o.a. geen non interventie gedrag, informatie delen, etc.)
- Tot de kerntaken van de managers behoren in ieder geval:
 - Professioneel opdrachtnemerschap
 - Zorgen voor de kwaliteit van de informatie in het algemeen en van de collegevoorstellen in het bijzonder

VERANDEREN VOOR VOORSCHOTEN: VERBETERPLAN

- Aansturing van medewerkers, met bijzondere aandacht voor externe projectleiders
- Risicomanagement
- Voorbeeldgedrag
- Managers worden aan de hand van de managementcompetenties op hun functioneren beoordeeld.
- Er komen “tien” spelregels voor professioneel opdrachtgeverschap
- Er komen “tien” spelregels voor professioneel opdrachtnemerschap
- Regels (en een handleiding) voor en verantwoordelijkheden bestuursopdrachten
- Functie en werkwijze strategische agenda van het college
- Functie en werkwijze termijnagenda van de gemeenteraad

De nieuwe raads- en bestuursperiode wordt benut om de wederzijdse ambities en verwachtingen tussen raad, college en ambtelijk management (beter) af te stemmen. Bij de verbeteracties (5.5) zijn al enkele suggesties opgenomen. Ook de nieuwe gemeenteraad kan bij de start met het college afspraken maken over werkwijze, ambities en verwachtingen.

4. *Cultuur en gedrag*

Met afspraken en regels wordt de werkelijkheid niet echt anders. Papier is geduldig. Het gaat er om dat *mensen* veranderen: in hun gedrag en in hun normen- en waardepatroon (cultuur). Bestuurders en managers gaan daarin voorop: zij zijn de cultuurbepalers bij uitstek.

Hieronder volgen een aantal belangrijke ‘codes’ die richting moeten geven aan de cultuurontwikkeling in Voorschoten:

- Lokale betrokkenheid: iedereen die in Voorschoten werkt is betrokken bij de lokale gemeenschap, is er in geïnteresseerd en weet wat er speelt
- Afspraken worden nagekomen
- Verwachtingen worden expliciet uitgesproken
- Verantwoordelijkheid wordt op alle niveaus genomen
- Medewerkers zijn ‘ondernemend’ en krijgen daar ook de ruimte voor
- Er is sprake van wederzijds vertrouwen met respect voor elkaar rollen en verantwoordelijkheden
- Zeggen wat je doet, doen wat je zegt

De verbeteringen brengen een grote veranderingslast met zich mee. Het college zal op korte termijn stilstaan bij de te kiezen strategie om deze te verwezenlijken. Cruciaal is immers de vraag *hoe* de implementatie gegarandeerd kan worden.

5.3 Monitoring

Als we dit verbeterplan willen laten slagen, moeten we strak sturen op de uitvoering van dit plan. Er komen daarom periodieke momenten om dit te toetsen. Het college zal periodiek over de voortgang aan de gemeenteraad rapporteren.