

Offerte

Ontwikkelen van bestuurskracht met behoud van zelfstandigheid.

Samen op zoek naar de gemeente van
de toekomst!



Aan

Gemeente Westervoort

T.a.v. Marte Smits-Jansen, raadsgriffier

Per mail: M.Smits-Jansen@westervoort.nl

Noordwijk, 4 januari 2023

Van

Dr. Igno Pröpper, Ing. Peter Struik MBA en

Drs. Bart Litjens

www.partnersenpropper.nl

www.opgavengestuurdwerken.nl



Opgaven
gestuurd
werken**

PARTNERS+PRÖPPER
DENKERS EN DOENERS VOOR DE PUBLIEKE ZAAK

Inhoudsopgave

1	Introductie	1
2	Uitgangspunten en onze visie op de aanpak	3
3	Doel- en vraagstelling	6
4	Aanpak	8
	Deel 1: een goede voorbereiding	8
	Deel 2: ontwerpen en keuzes maken.....	9
	Deel 3: aan de slag!	11
	Tot slot: wat vragen we van u?	12
5	Uitvoering, rolinvulling en planning	13
6	Bureau- en teambeschrijving, kwaliteitszorg	15
6.1	Bureauomschrijving	15
6.2	Projectteam	16
6.3	Kwaliteitszorg	20
7	Investering.....	21
8	Ondertekening	22
Bijlage 1	Afwegingskader om keuzeopties te beoordelen	23
Bijlage 2	Kernbevindingen bestuurskrachtonderzoek	24

1 Introductie

Aanleiding

Per 1 januari 2018 zijn de gemeenten Westervoort en Duiven ambtelijk gefuseerd. Vanaf dat moment werken de ambtelijke organisaties van deze gemeenten vanuit één organisatie onder de naam '1Stroom'. Het doel van de gemeente Westervoort was om met behoud van zelfstandigheid de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen voor de eigen inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties.

Drie jaar later bleek de financiële situatie van de gemeente zorgwekkend. De gemeente kampte al jaren met substantiële financiële tekorten als gevolg van stijgende kosten, met name binnen het Sociaal Domein (Wmo en Jeugd). Hierdoor is over de loop der jaren het weerstandvermogen van de gemeente verminderd en onder een kritische grens gekomen waardoor de gemeente onder preventief toezicht van de provincie Gelderland werd gesteld. Vervolgens heeft de gemeente een herstelplan opgesteld. Een bestuurskrachtonderzoek is een van de onderdelen van dit plan. Dit onderzoek is in 2021 door het bureau BMC uitgevoerd. Het eindrapport is in januari 2022 in de raad behandeld.

In het onderzoek wordt geconcludeerd dat de huidige bestuurskracht onvoldoende is om op zelfstandige basis een toekomstbestendige en robuuste gemeente te zijn. Een korte samenvatting presenteren we in bijlage 2 van deze offerte.

De huidige coalitiepartijen van de gemeente Westervoort geven echter aan dat zij een sterke voorkeur hebben voor het behoud van de eigen zelfstandigheid. Daarom wil de gemeente met een vervolgonderzoek graag in beeld brengen wat nodig is om de bestuurskracht van Westervoort duurzaam te verbeteren om ook op langere termijn (>10 jaar) een zelfstandige gemeente te blijven.

De raad van Westervoort wil dat het vervolgonderzoek uitermate zorgvuldig wordt uitgevoerd. De afweging met betrekking tot een toekomstscenario is namelijk 'een van de belangrijkste keuzes in de geschiedenis' van de gemeente dat aan de huidige raad zal worden voorgelegd.¹

U selecteert Partners+Pröpper voor het doen van een aanbieding voor het vervolgonderzoek. Wij gaan daar met zeer veel plezier op in!

De kern van onze aanpak

Wij stellen een aanpak voor in zes stappen die dit jaar moeten leiden tot oordeels- en besluitvorming door de raad en het college over een ontwikkelagenda en investeringsplan voor het realiseren van een sterke zelfstandige gemeente Westervoort. Zie deel 1 en deel 2 van de onderstaande figuur.

Daarnaast stellen wij als zevende stap een vervolgtraject voor waarin wij de raad, het college en de ambtelijke organisatie gedurende twee jaar (2024 en 2025) ondersteunen met een gezamenlijk leer-werk-ontwikkeltraject om de ontwikkelagenda te realiseren. De ervaring leert dat enkel het opstellen van een ontwikkelagenda en investeringsplan nog niet voldoende is om de bestuurs- en organisatiekracht duurzaam te verbeteren. Dat vraagt om goede doorleving van het plan met een leer-werktraject om nieuwe werkwijzen eigen te maken en de betekenis daarvan voor mensen en organisatie te kunnen doorgronden.

¹ Bron: onderzoeksopzet Vervolgonderzoek Sterk Bestuur.

Dit laatste is mede de reden waarom wij inzetten op een interactieve aanpak waarbij wij een actieve bijdrage vragen van het gemeentebestuur en de ambtelijke organisatie.

- Een actieve rol en inzet tijdens gesprekken en werkateliers: meedenken, mee doen en samen bouwen. Dit is uw traject en we willen uw regie maximaal ondersteunen.
- Realisatiekracht (doekracht) om de ontwikkelagenda naar een sterke gemeente Westervoort ook werkelijk te realiseren en daarmee direct een start te maken.

We lichten de verschillende stappen in hoofdstuk 4 van deze offerte verder toe.



2 Uitgangspunten en onze visie op de aanpak

1 Eigen regie op het proces

Bij een belangrijk deel van de raad bestaat een sterke voorkeur om bestuurlijk zelfstandig te blijven. Op voorhand wordt ook onderkend dat een flinke investering en groei nodig zijn om de bestuurskracht van de zelfstandige gemeente Westervoort door te ontwikkelen.

Het gemeentebestuur neemt zelf initiatief voor een vervolgonderzoek. De ontwikkelopgave naar een bestuurskrachtig gemeentebestuur van de toekomst zal de komende jaren hoe dan ook een groot beroep doen op de inzet en daadkracht van het gemeentebestuur (raad, college plus ambtelijke organisatie) om deze opgave te realiseren.

WAT BETEKENT DIT VOOR DE AANPAK?

We stellen een interactieve aanpak voor waarbij de gemeente de eigen regie behoudt en nauw is betrokken bij de totstandkoming van de ontwikkel- en investeringsagenda voor de toekomst. Dit is de beste waarborg dat het proces zorgvuldig wordt doorlopen, wat een nadrukkelijke wens is van de raad.

- Ondersteuning van externe expertise en een kritische externe blik is waardevol en staat hieraan ten dienste.
- Onze ondersteuning draagt bij aan politiek-bestuurlijk en ambtelijk draagvlak, inspiratie en energie om de ontwikkel- en investeringsagenda te realiseren en dit ook voor langere tijd vol te houden.

2 Werk met werk maken

We stellen het onderzoek meteen in het teken van verdere bestuurskrachtontwikkeling en het realiseren van het gemeentebestuur van de toekomst: onderzoeken en doen gaan hand in hand. We noemen dit 'actieonderzoek'.

WAT BETEKENT DIT VOOR DE AANPAK?'

Het onderzoek staat meteen in het teken van 'samen realiseren'. Tijdens het onderzoek bouwen we samen met de raad, het college, de ambtelijke organisatie en externe sleutelpersonen/-organisaties aan een gezamenlijk ontwikkel- en investeringsplan. Daarbij komt ieders bijdrage aan een bestuurskrachtige gemeente helder in beeld.

WAT BETEKENT DIT VOOR DE AANPAK?

Het eindresultaat van dit traject is niet een rapportage, maar de realisatie van de ontwikkelagenda voor het gemeentebestuur van de toekomst. Daarvoor organiseren we tijdens dit traject goede samenwerking met relevante interne en externe sleutelpersonen, zoals:

- De raad, het college en de ambtelijke organisatie 1Stroom.
- De gemeente Duiven als de samenwerkingspartner binnen 1Stroom.
- De lokale samenleving: bewoners, bedrijven en organisaties die samen met de gemeente bijdragen aan realisatie van maatschappelijke opgaven en medebepalend zijn voor de lokale bestuurskracht.

3 Concreet beeld van het gemeentebestuur van de toekomst: voortbouwend op eigen visie en wensbeelden van raad en college

Om werk te maken van 'de gemeente van de toekomst' is het belangrijk om heel concreet te maken hoe het toekomstige gemeentebestuur en organisatie eruit ziet. Wat zie je dan in de werkwijze en samenwerking? Wat ervaar je en wat ervaren de samenwerkingspartners? Wat doen we dan precies anders dan nu? Welke resultaten bereiken we met de 'gemeente van de toekomst? Welke voorwaarden zijn ingevuld om dit mogelijk te maken?

WAT BETEKENT DIT VOOR DE AANPAK?

We vertalen de visie en wensbeelden van raad, college en ambtelijke organisatie naar een helder beeld van het toekomstige gemeentebestuur en organisatie. We schetsen relevante keuzevraagstukken en keuzeopties en de criteria om de benodigde bestuurskrachtontwikkeling goed te kunnen beoordelen. Daarbij geven we inzicht in de argumenten pro en contra per keuzeoptie. Op die manier ondersteunen we een transparant proces van beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming door de raad en het college. We brengen eigen expertise en ervaring in om tot een helder beeld en afwegingskader te komen.

4 De inhoud is leidend: realisatie van maatschappelijke opgaven

Het gemeentebestuur van de toekomst staat in dienst van het realiseren van maatschappelijke opgaven.

- Voor het realiseren van de inhoudelijke opgaven moeten gemeenten (klein én groot) hoe dan ook samenwerken met de lokale samenleving en regionale partners. Het komt dan vooral aan op een professionele werkwijze en samenwerking.
- De inhoud is bepalend voor de structuur. De structuur is volgend en dienend aan het realiseren van de maatschappelijke en dienstverleningsopgaven.
- De structuur helpt om goed werken en samenwerken mogelijk te maken: om te kunnen doen wat nodig is voor de inwoners en bedrijven van Westervoort.

WAT BETEKENT DIT VOOR DE AANPAK?

Partners+Pröpper is als grondlegger gespecialiseerd in opgaven gestuurd werken. Opgaven gestuurd werken biedt een praktische werkwijze om de benodigde bestuurskracht te realiseren, los van welke structuur of scenario dan ook. We brengen onze expertise met opgaven gestuurd in voor het realiseren van een gemeentebestuur van de toekomst dat goed kan werken en samenwerken om de maatschappelijke opgaven te realiseren. De cultuur en structuur van het gemeentebestuur van de toekomst moeten helpen om goed werken en samenwerken mogelijk te maken. Dit geldt ook voor andere hulpmiddelen zoals ICT en huisvesting.

We zien in het bijzonder drie aandachtspunten:

- 1 **Investeren voor de korte en lange termijn:** de gemeente wil de bestuurskracht van de gemeente duurzaam versterken door te investeren, zowel op korte termijn met dit vervolgonderzoek maar ook op langere termijn met de realisatie van een haalbaar ontwikkel- en investeringsplan.
- 2 **Benutten van de kracht en kansen van een relatief klein en kwalitatief sterk bestuur en organisatie:** voor het organiseren van voldoende samenwerkingskracht en slagkracht voor het realiseren van complexe maatschappelijke opgaven en een passend voorzieningen- en dienstverleningsniveau.
- 3 **Organiseren van samenwerkingskracht op lokaal en regionaal niveau:** met inwoners, bedrijven, organisaties en overheden.

Maatschappelijke opgaven in het sociaal domein

De realisatie van maatschappelijke opgaven en kostenbeheersing in het Sociaal Domein heeft binnen Westervoort bijzondere aandacht. Ons bureau constateert in meerdere onderzoeken en begeleidingstrajecten dat het bestuurlijke stelstel en systeem rondom de Jeugdzorg is vastgelopen. Het systeem is dermate complex geworden dat van geen enkele partij verwacht mag worden hier regie op te hebben. Het realiseren van de maatschappelijke opgaven in het sociaal domein is voor nagenoeg elke gemeente in Nederland een zware opgave. De gemeentelijke beleidsruimte staat ook niet meer in verhouding tot de door gemeenten te dragen risico's. Zie ook ons recente rapport voor elf Zeeuwse gemeenten:

https://goes.raadsinformatie.nl/document/12233804/1/C1_+Eindrapport+onderzoek+Intervence

Tegelijkertijd zien we in den lande goede voorbeelden om de bestuurskracht in het sociaal domein te versterken. We brengen deze ter inspiratie in voor de doorontwikkeling van de benodigde werkwijzen en samenwerking.

5 Goed zicht op regionale verhoudingen

Voor het opstellen van verschillende keuzemogelijkheden voor versterking van de slagkracht van het bestuur en de ambtelijke organisatie is het wenselijk een goed zicht te hebben op de feitelijke regionale verhoudingen. Welke keuzes zijn gegeven de verhoudingen op voorhand mogelijk of niet mogelijk? Welke kansen zijn er en welke voorwaarden moeten worden ingevuld om deze te kunnen benutten?

WAT BETEKENT DIT VOOR DE AANPAK?

Een belangrijk aandachtspunt is in ieder geval de afstemming en communicatie met de gemeente Duiven. De gemeenten Westervoort en Duiven zijn immers gezamenlijk eigenaar van de ambtelijk organisatie 1Stroom en vullen, deels collectief maar ook deels individueel, het opdrachtgeverschap in. Het is daarom evident dat een ontwikkel- en investeringsagenda wordt afgestemd met deze partner, voor zover onderdelen daarvan doorwerken op de organisatie en werkwijze van 1Stroom.

3 Doel- en vraagstelling

We ontleen de doel- en vraagstelling plus de gewenste resultaten aan de opdrachtbeschrijving. We nemen deze over en nemen daarbij de ruimte voor het doen van toevoegingen.

Doelstelling

Doel van het traject is een helder en concreet beeld te vormen over de inspanningen en investeringen die nodig zijn op korte- en lange termijn om binnen het huidige construct '1Stroom' (ambtelijke fusie Duiven-Westervoort) de bestuurskracht duurzaam te versterken.

Dat beeld wordt helder beschreven in een concrete ontwikkel- en investeringsagenda. De resultaten zijn inzet van beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming door de raad en het college.

Het traject voor het 'herstelplan' inclusief het bestuurskrachtonderzoek loopt al enige tijd. We stellen daarom tevens voor om waar mogelijk al direct te starten met realisatie: uitproberen, concreet doen en aan de slag. Niets doen of wachten leidt tot achteruitgang van bestuurskracht terwijl de maatschappelijke opgave toeneemt.

Onderzoeksvragen

We sluiten de onderzoeksvragen aan op de vier ingrediënten van de ontwikkel- en investeringsagenda zoals beschreven in het voorgaande hoofdstuk.

- 1 Hoe ziet de zelfstandige en bestuurskrachtige gemeente Westervoort er precies uit? Wat zijn relevante kenmerken van het gemeentebestuur en organisatie van de toekomst en welke voorwaarden moet je daarvoor invullen?
- 2 Waar staat de gemeente Westervoort nu in relatie tot het gewenste toekomstbeeld? Hoe groot is de opgave?
 - > Is het beeld van de huidige bestuurskracht actueel en wordt dit gedragen?
 - > Welke externe factoren bieden kansen of barrières op de bestuurskracht van Westervoort? In hoeverre kan gemeente Westervoort deze factoren beïnvloeden?
- 3 Wat is nodig om het gemeentebestuur van de toekomst te realiseren? Wat vraagt dit van de raad, het college en de ambtelijke organisatie?
 - > Welke ontwikkeling is nodig in werkwijze(n), samenwerking en andere hulpmiddelen zoals cultuur, structuur, ICT.
 - > Wat vraagt deze ontwikkeling aan organisatorische capaciteit, kennis, expertise en financiële middelen?
 - > Wat zijn een passend tijdpad en mijlpalen om deze ontwikkelopgave te realiseren?
 - > In hoeverre draagt deze ontwikkeling concreet bij aan realisatie van de complexe opgaven in het ruimtelijke domein, sociaal domein en de energietransitie?
 - > Is deze ontwikkelopgave haalbaar binnen 1Stroom in samenwerking met gemeente Duiven?
- 4 Hoe ziet de ontwikkelagenda er concreet uit?
 - > Waar kun je direct mee starten en op korte termijn resultaten van verwachten?
 - > Wat vraagt op korte termijn een start om op langere termijn resultaten te boeken?
 - > Hoe organiseer je goede regie op het ontwikkelingstraject en een voldoende 'lange adem' om een substantiële ontwikkeling te realiseren?

- 5 Met wie en hoe moet de gemeente Westervoort regionaal en lokaal samenwerken om de zelfstandige en bestuurskrachtige gemeente van de toekomst te realiseren?
 - > Wat vraagt dit van de gemeente Westervoort om een goede samenwerkingspartner te zijn?
 - > Op welke wijze draagt lokale en regionale samenwerking bij aan het realiseren van een zelfstandige bestuurskrachtige gemeente van de toekomst? Wat vraagt dit van de samenwerkingspartners?

4 Aanpak

Wij stellen een aanpak voor in zes stappen die dit jaar moeten leiden tot oordeels- en besluitvorming door de raad en het college over een ontwikkelagenda en investeringsplan voor het realiseren van een sterke zelfstandige gemeente Westervoort. Daarnaast stellen wij als zevende stap een vervolgtraject voor waarin wij de raad, het college en de ambtelijke organisatie gedurende twee jaar (2024 en 2025) ondersteunen met een gezamenlijk leer-werk-ontwikkeltraject om de ontwikkelagenda te realiseren. We lichten de verschillende stappen onder de figuur verder toe.



Deel 1: een goede voorbereiding

o Richten procesaanpak

Deze stap benutten we voor een goede voorbereiding. We richten samen met de opdrachtgever, en in afstemming met de klankbordgroep, het traject en waar nodig stellen we de wederzijdse verwachtingen scherp.

Activiteiten:

- 0.1 Startgesprek met bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever en klankbordgroep: preciseren van wederzijdse verwachtingen voor succesvolle realisatie van het traject en het maken van werkafspraken.
- 0.2 Oriëntatie en bestuderen van relevant schriftelijk materiaal.
- 0.3 Kennismaking met een in te stellen ambtelijke werkgroep en inventariseren van relevante bouwstenen voor de procesaanpak.
- 0.4 Opstellen van een definitieve procesaanpak.
- 0.5 Afstemmen met de opdrachtgever en klankbordgroep over procesaanpak en vaststelling van de procesaanpak.

1 Verkenning visie, uitgangspunten en regionale verhoudingen

Met deze stap start het interactieve traject. Tijdens deze stap organiseren we de eerste werkateliers. We bouwen samen met de deelnemers aan een visie, uitgangspunten en beeld van de gemeente van de toekomst. De bouwstenen die we ophalen plaatsen wij als procesbegeleiders in een gemeenschappelijk bouwwerk. Bij het verkennen houden we rekening met politieke, bestuurlijke en ambtelijke/bedrijfsmatige perspectieven.

Activiteiten:

- 1.1 Werkatelier met raadsleden voor inzicht in politieke perspectieven.
- 1.2 Werkatelier met het college.
- 1.3 Werkatelier met de directie en het managementteam van 1Stroom.

Tijdens de werkateliers werken we aan de hand van een aantal vragen, zoals:

- > Uitgangspunten en motieven voor de gemeente van de toekomst. Wat willen we behouden? Wat zijn verworvenheden waar we op voort bouwen? Wat kan anders of beter?
 - > Doelen voor groei naar de gemeente van de toekomst. Waar doen we het allemaal voor? Hoe maken we dat concreet?
 - > Wat wensen we onze bewoners toe? Inclusief de kwaliteit van het democratisch proces en de samenwerking met inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisatie
 - > Wat is de gemeenschappelijke noemer – voor alle partijen en hoe vertalen we dit in beoordelingscriteria?
 - > De regionale verhoudingen en de kansen en obstakels die deze bieden. Hoe vertalen we dit in realistische keuzeopties?
- 1.4 Voor dit laatste punt plannen we tevens een gesprek in met de gemeente Duiven.
 - 1.5 Samenvatting van de uitkomsten: als bouwsteen voor het afwegingskader – zie de volgende stap.

2 Opstellen van een afwegingskader

De oogst van stap 1 is mede invoer voor het opstellen van een afwegingskader waarmee in een later stadium een oordeel kan worden gevormd over het ontwikkel- en investeringsplan en mogelijk verschillende keuzeopties. Leidraad biedt de toekomstig benodigde organisatie (én niet de reconstructie van wat nu aanwezig is in 1Stroom).

We stellen een afwegingskader op waarmee verschillende keuzeopties beoordeeld kunnen worden. We presenteren op voorhand een voorbeeld in bijlage 1.

Activiteiten:

- 2.1 We organiseren een werkatelier met de in te stellen ambtelijke werkgroep om de denk- en bouwkracht te vergroten. Doel is het formuleren van eisen en kwaliteitscriteria:
 - > Eisen op gebied van kwaliteit, kosten, kwetsbaarheid.
 - > Eisen op het gebied van regionale samenwerking en participatie met de lokale samenleving.
 - > Eisen aan de hand van relevante maatschappelijke opgaven.
- 2.2 Afstemmen met de opdrachtgever en vaststellen van het afwegingskader.

Deel 2: ontwerpen en keuzes maken

3 Opstellen van relevante keuzeopties

De inhoud staat voorop. Het gemeentebestuur van de toekomst moet goed werken en samenwerken. De structuur en andere hulpmiddelen staan hieraan te dienste, zie hoofdstuk 2. Op basis van dit uitgangspunt belichten we een aantal relevante keuzeopties die kunnen helpen om de opgaven beter of efficiënter te realiseren. Vooralsnog gaan we uit van voortzetting van de huidige samenwerking binnen 1Stroom, zie hoofdstuk 3 'doelstelling'. Daarbinnen zijn verschillende keuzeopties mogelijk voor verdere doorontwikkeling. Zonder nog compleet te willen zijn noemen we hieronder op voorhand een aantal opties die verschillen in waar de ontwikkelagenda en investeringen op gericht zullen zijn.

- 1 Nuloptie: de huidige ambtelijke fusie 1Stroom doorzetten en beheren zonder substantiële veranderingen. De nuloptie dient als referentiepunt om andere opties te kunnen beoordelen;
- 2 1Stroom verder doorontwikkelen met als doel de interne- en externe samenwerkingskracht te vergroten. Het gaat hierbij nadrukkelijk om het implementeren van nieuwe werkwijzen en zorg dragen voor de benodigde competenties, gereedschappen en hulpmiddelen
- 3 1Stroom doorontwikkelen naar een regie- of kernorganisatie in combinatie met inkoop bij meerdere partijen – op de markt en of bij andere overheden. Hier is het denkbaar dat er meerdere partijen in beeld zijn als 'preferred partner'.
- 4 Et cetera: verschillende opties zullen nadrukkelijk is samenbouw tot stand komen.

3.1 Beschrijven/ formuleren van de verschillende opties aan de hand van de volgende invalshoeken:

- > Gemeenschappelijke werkwijze en samenwerking.
- > De structuur: wat zijn de posities, rollen, taken en bevoegdheden?
- > De kernmotieven: wat zijn de belangrijkste redenen om te kiezen voor dit model?
- > De kernvoorwaarden: waaraan moet in ieder geval worden voldaan wil het kunnen slagen?
- > Welke personele, materiele en financiële middelen zijn dan nodig?

3.2 Verkennen van de kansen én de strategische doelen van de verschillende opties. Bijvoorbeeld:

- > Welke kansen kunnen zich voordoen bij een bepaalde optie?
- > Ontwikkelingen in de maatschappelijke en bestuurlijke omgeving waar met de ene optie misschien beter ingespeeld kan worden dan met het andere.
- > De gevolgen van de voortdurende decentralisaties vanuit de rijksoverheid.
- > De nieuwe Omgevingswet en Energietransitie en andere maatschappelijke opgaven.

Activiteiten:

- Bouwsessie met de ambtelijke werkgroep.
- Groepsgesprek / individuele gesprekken met een aantal sleutelpersonen.

4 Analyse van opties

Doel van deze stap is de verschillende opties te beoordelen aan de hand van het afwegingskader uit stap 2. Het gaat hierbij zowel op een kwantitatieve als een kwalitatieve analyse. Uitkomst van de analyse is een scherpe foto per optie.

KWANTITATIEF

4.1 Foto van de huidige situatie (nuloptie) als referentie. We richten ons hierbij voornamelijk op de 3K's: kwaliteit, kosten en kwetsbaarheid. Deze zijn goed kwantificeerbaar. De foto vormt het referentiepunt voor kwantitatieve doorrekening van de andere opties. We begeleiden de ambtelijke werkgroep bij het opbouwen van de foto. Daartoe reiken we een bouwplaat aan.

4.2 Analyse andere opties:

- > Toepassing van het afwegingskader (stap 2) leidt niet mechanisch tot bepaalde voor- of nadelen. Of deze werkelijk optreden hangt ook af van een groot aantal andere factoren. Voordelen zijn vaak kansen die nog moeten worden gerealiseerd. Nadelen zijn risico's die in een aantal gevallen met extra aandacht kunnen worden voorkomen.
- > Voor de kwantitatieve beoordeling formuleren we expliciete en controleerbare aannames. Ook bekijken we de bandbreedte: wat is de gevoeligheid op de uitkomsten bij het aanpassen van de aannames.

Activiteiten:

- Opstellen van een 'bouwplaat' voor de kwantitatieve doorlichting van de opties, inclusief precieze instructie aan leden van de ambtelijke werkgroep hoe ze bouwstenen moeten aanleveren.
- Werkbijeenkomst – bespreken van wat is ingevuld, wat zijn nog de blinde vlekken, wat moet nog worden verijnd?
- Uitvoeren van een validatieslag, inclusief een bandbreedte-analyse op de gevoeligheid van aannames.

KWALITATIEF

- 4.3 Beoordelen van de scenario's op alle relevante kwalitatieve criteria conform het afwegingskader zoals ontwikkeld in stap 2.

Activiteiten:

- Deskresearch en inbrengen expert-oordeel
- Werkatelier met een aantal sleutelpersonen

5 Ontwerpen ontwikkelagenda en investeringsplan

Nu verschillende opties op tafel liggen kan een ontwikkel- en investeringsplan worden opgesteld. Hierbij weegt het aspect 'haalbaarheid' zwaar. Elke optie vraagt namelijk om een andere inspanning om deze te realiseren binnen een bepaald tijdsbestek en binnen de beschikbare middelen van de gemeente. Hierbij kan ook gekozen worden voor een gefaseerde aanpak waarbij bijvoorbeeld een bepaalde optie als eerste stap kan worden gekozen als voorportaal voor een volgende stap. Zodoende kan ook gefaseerd worden toegegroeid naar een gewenst eindbeeld.

- 5.1 Opstellen concept ontwikkel- en investeringsplan: bevat ook keuzes met betrekking tot inspanning en inzet van (financiële) middelen in relatie tot haalbaarheid en fasering.
- 5.2 Bespreken met opdrachtgever en klankbordgroep.
- 5.3 Opstellen definitief ontwikkel- en investeringsplan met keuzes rondom fasering in relatie tot investeringen.

Activiteiten:

- Deskresearch en inbrengen expert-oordeel
- Werkatelier met een aantal sleutelpersonen

6 Afsluiting: oordeels- en besluitvorming

Organiseren met de gemeenteraad ter voorbereiding van het proces van beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming

Deel 3: aan de slag!**7 Start van het ontwikkeltraject: uitproberen, doen en aan de slag**

Het resultaat van dit traject is niet de rapportage. Bestuurskrachtontwikkeling en het realiseren van het gemeentebestuur en organisatie van de toekomst lukt niet vanaf papier.

- Dit vraagt zo snel mogelijk concreet aan de slag gaan: leren en werken aan concrete opgaven met passende werkwijzen en samenwerking.
- Invullen en deels ontdekken van benodigde voorwaarden.

- Toepassen en zo nodig ontwikkelen van handige faciliteiten of hulpmiddelen.
- Gestaag en met lange adem bouwen aan bestuurskracht en het gemeentebestuur van de toekomst.
- Borgen van de groei in stappen.

We stellen voor om de raad, het college en de ambtelijke organisatie gedurende twee jaar (2024 en 2025) te ondersteunen met een gezamenlijk leer-werk-ontwikkeltraject. Inzet is de realisatie van de ontwikkelagenda voor het versterken van de bestuurskracht.

We zien op voorhand drie bouwstenen voor het ontwikkeltraject:

- Bouwen aan een gemeenschappelijke werkwijze met aandacht voor ieders rol en bijdrage (raad, college, ambtelijke organisatie).
- Werken aan concrete opgaven: leren, trainen en toepassen met direct resultaat.
- Permanente reflectie en monitoring.

Door het borgen van de gemeenschappelijke werkwijze maken we onze ondersteuning gaandeweg overbodig. De gemeente kan het ontwikkeltraject daarna op eigen kracht voortzetten.

Tot slot: wat vragen we van u?

- Goed opdrachtgeverschap waarbij de opdrachtgever in staat is met 'één mond te spreken' en alle geledingen goed zijn aangesloten.
- Een actieve rol en inzet tijdens gesprekken en werkateliers: meedenken, mee doen en samen bouwen. Dit is uw traject en we willen uw regie maximaal ondersteunen.
- Een open vizier om zonder vooringenomen standpunten naar de inhoud, relevante afwegingen en politiek-bestuurlijke keuzevraagstukken te kijken.
- Realisatiekracht (doekracht) om de ontwikkelagenda naar een sterke gemeente Westervoort ook werkelijk te realiseren en daarmee direct een start te maken.

5

Uitvoering, rolinvulling en planning

Uitvoering

Dit project wordt uitgevoerd door dr. Igno Pröpper, Ing. Peter Struik MBA, drs. Bart Litjens en Hilda Sietsema (zie paragraaf 6.2 voor een beschrijving van het team). Igno en Peter leggen zich vooral toe op het veldwerk en de interactie met de bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever, de klankbordgroep en ambtelijke werkgroep. Bart ondersteunt op de achtergrond bij de analyse en voorbereiding van diverse bijeenkomsten. Hilda voert de gehele logistieke projectcoördinatie en draagt zorg voor de bewaking van de planning, uitzetten van voorbereidende notities en huiswerk voor werkateliers en is het aanspreekpunt om knelpunten rondom operationele zaken op te lossen.

DE INZET VAN ONLINE MIDDELEN

In onze aanpak maken wij zoals gewoonlijk gebruik van individuele interviews, groepsgesprekken en werkateliers. Uitgangspunt is dat daar waar wenselijk en noodzakelijk voor een goed resultaat de gesprekken en werkateliers fysiek op locatie plaatsvinden. Daar waar kan zullen we een online gesprek of werkatelier verzorgen.

In de afgelopen coronajaren hebben we veel online gesprekken gevoerd in het kader van procesbegeleiding en onderzoek, en hebben wij online werkateliers en trainingen mogen geven. Daarin hebben we een eigen, unieke vorm ontwikkeld die toch zoveel mogelijk als 'live' voelt en geïnvesteerd in een professionele videoruimte met de beste apparatuur. We willen dit blijven benutten en ontwikkelen, natuurlijk geheel op maat zoals men van ons gewend is. Daarbij past ook een hybride aanpak, waarbij we deels live en deels online gesprekken voeren, werkateliers en trainingen verzorgen. Dit wordt momenteel ook wel een 'fygitale' aanpak genoemd: de grens tussen fysiek en digitaal vervaagt (Fysiek en digitaal= fygitaal).

We ontdekten veel voordelen van online werken. Een voor de hand liggend voordeel is dat er minder reistijd is, voor zowel de deelnemers als onze procesbegeleiders en onderzoekers. Maar minstens zo belangrijk vinden wij het duurzame aspect, het aantal kilometers dat wij in de auto zaten of in het openbaar vervoer is drastisch minder geworden. Hiermee dragen wij bij aan een vermindering van de CO₂-uitstoot en uitstoot van andere milieuonvriendelijke stoffen.

Rolinvulling

De beoogde rollen en rolinvulling zien wij als volgt:

- **Bestuurlijk/ambtelijk opdrachtgever** bestaat uit de burgemeester en gemeentesecretaris i.s.m. griffier. De bestuurlijk/ambtelijk opdrachtgever is verantwoordelijk voor de kaderstelling en het controleren van het project. Waar nodig stuurt de bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever bij. De ambtelijk opdrachtgever is tevens de linking pin naar de ambtelijke organisatie voor het leggen van de juiste interne en externe contacten en het voorbereiden van groepsgesprekken en werkateliers.
- **Klankbordgroep** bestaat uit het college en een raadslid van elke fractie. Deze klankbordgroep heeft als functie om hoor en wederhoor met interne en externe actoren te faciliteren. De klankbordgroep zal een belangrijke toetsende functie vervullen door haar de aanpak, (concept)resultaten en (tussen)producten voor te leggen voor commentaar en reactie.
- **Ambtelijke werkgroep:** wij stellen voor een ambtelijke werkgroep te formeren, zie hoofdstuk 4 'Aanpak'. De ambtelijke werkgroep neemt deel aan verschillende werkateliers en draagt informatie aan.

Partners+Pröpper is verantwoordelijk voor de voorbereiding en uitvoering van te verrichten werkzaamheden, het aanleveren van de gevraagde producten en rapportages aan de

bestuurlijk/ambtelijk opdrachtgever en klankbordgroep. In aanvulling hierop zien wij onze meerwaarde als volgt:

- Onafhankelijke buitenstaander met een kritische toets op relevante bouwstenen voor moderne en bestuurskrachtige gemeenten.
- De externe ondersteuning van Partners+Pröpper is gericht op het ondersteunen van het eigen groeiproces/ de eigen organisatie ontwikkeling. De impuls van buiten staat in het teken van het voeden van de deze ontwikkelstroom. Deze wordt niet van buiten opgelegd!

We zien de klankbordgroep tevens als '**Ontwikkelgroep**': deelnemers die in Westervoort 'voor de kar' staan om de ontwikkelagenda ook daadwerkelijk te realiseren. Bij voorkeur nemen deelnemers aan de ontwikkelgroep ook deel aan diverse werkateliers en gesprekken om samen verschillende thema's, onderwerpen te doorgronden en al tijdens het onderzoek mee te bouwen aan de ontwikkelagenda.

Planning

We gaan uit van de onderstaande planning. We maken tijdens het startoverleg graag afspraken over de detailplanning.



6 Bureau- en teambeschrijving, kwaliteitszorg

6.1 Bureauomschrijving

Partners+Pröpper, bestuurskundig onderzoeks-, advies- en trainingbureau voor het openbaar bestuur, is onder meer gespecialiseerd in:

- **Opgaven gestuurd werken en regie;**
- **Bestuurskrachtonderzoek en –ontwikkeling;**
- Intergemeentelijke samenwerking en fusies;
- Samenwerking in ketens en netwerken;
- Participatie en doe-democratie;
- Beleidsevaluatie en (rekenkamer) onderzoek.

Zie verder: www.partnersenproppersolutions.nl

Grondlegger en instrumentmaker van Opgaven gestuurd werken

Opgaven gestuurd werken is een innovatieve werkwijze. Partners+Pröpper is de grondlegger en instrumentmaker van deze werkwijze.



**Opgaven
gestuurd
werken****

Opgaven gestuurd werken organiseert focus op het realiseren van concrete effecten. De sleutel hiervoor is een werkwijze gericht op samen bouwen (in plaats van vergaderen) - waar zinvol zo snel mogelijk in samenspel met samenwerkingspartners: bedrijven, maatschappelijke partners (en andere

overheden). Opgaven zijn hele concrete zaken waarvan de resultaten zichtbaar en tastbaar zijn. Denk bijvoorbeeld aan het samen met ketenpartners realiseren van emissieloze stallen.

Opgaven gestuurd werken vraagt voortdurend aandacht voor de “Wat- en de Waarom-vraag”: wat willen we bereiken en waarom deden we het ook al weer?

Opgaven gestuurd werken: kernresultaten

1. Verhoging van de productiviteit.
 - Effectievere inzet van je eigen mensen.
 - Meer realiseren via effectief samenspel met anderen.
2. Een aantrekkelijke omgeving voor moderne professionals: creatief, resultaatgericht en leerrijk.
3. Aantrekkelijk werkgeverschap, juist door een aansprekende werkwijze.



Opgaven gestuurd werken is tegelijkertijd heel praktisch en organiseert energie op de “Hoe-vraag”: hoe overbruggen we de afstand tussen huidige en de gewenste situatie? Centrale gedachte bij deze hoe-vraag is: hoe kunnen we zoveel mogelijk realiseren door middelen te zoeken die kunnen bijdragen aan meerdere doelen tegelijkertijd (integraal werken) en door krachten te bundelen met samenwerkingspartners (coproductie)?

Wij ontwikkelen instrumenten en gereedschap dat daarbij helpt. Dit omvat een unieke methodiek, een werkwijze om in teams te bouwen, een uitgebreid repertoire aan gereedschap, trainingen en leerwerkplaatsen, instrumenten voor persoonlijke ontwikkeling, een online applicatie waarin wij het gereedschap en de instrumenten bundelen en toegankelijk maken.

Meer informatie over Partners+Pröpper treft u aan op onze website: www.partnersenpropper.nl

6.2 Projectteam

Het projectteam van ons bureau bestaat uit **Dr. Igno Pröpper, Ing. Peter Struik MBA, Drs. Bart Litjens en Hilda Sietsema.**

Peter en Igno zijn onder meer betrokken bij het leiden van (groeps)gesprekken en bouwsessies, Bart ondersteunt de analyse en voorbereiding van bijeenkomsten. We kiezen bewust voor een zwaar team van senior onderzoekers. Het team is goed op elkaar ingespeeld en heeft ruime ervaring op het gebied van bestuurskrachtonderzoek – en ontwikkeling. Zo komen we snel tot de kern. We zijn daarmee een goede gesprekspartner voor de opdrachtgever en deelnemers. Het team heeft intensief samengewerkt, onder meer bij de onderstaande trajecten rondom bestuurlijke vormgeving, gemeentelijke samenwerking, ambtelijke fusie en herindeling.

Een greep uit onze projecten:

	Weblink (PDF)
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Procesevaluatie herindeling Vijfheerenlanden, juni 2020. Evaluatie van de interprovinciale herindeling van de voormalige gemeenten Leerdam (Zuid-Holland), Zederik (Zuid-Holland) en Vianen (Utrecht) tot de nieuwe gemeente Vijfheerenlanden.	https://www.eerstekamer.nl/nonav/overig/20201102/procesevaluatie_herindeling/meta
Gemeente Mill en Sint Hubert, Op weg naar de ambtelijke organisatie van de toekomst, 2019. Scenario-analyse voor het opstellen van ene zienswijze op de herindeling van de gemeenten Cuijk, Boxmeer en Sint Anthonis.	https://drive.google.com/file/d/1YQuPLJfQdoYGGWWmO_eloY5UcGKbJmVoH/view?usp=sharing
Gemeente Nuenen, Met open vizier de bestuurlijke toekomst tegemoet. Visie op de bestuurlijke toekomst van gemeente Nuenen c.a., 2018. Opstellen van een bestuurlijke visie op de bestuurlijke toekomst van gemeente Nuenen c.a., het en verkennen van een mogelijke fusie Nuenen – Eindhoven of Nuenen – Son en Breugel en herijking van de bestuurskracht van gemeente Nuenen c.a. Het ging om een spraakmakend en bestuurlijk gevoelig traject.	https://drive.google.com/file/d/1AROEeTNgmOCLGfKKOsmcvlXBPCrDw4_J/view?usp=sharing
Vijf gemeenten in de Hoeksche Waard, Toekomstverkenning regionale samenwerking Hoeksche Waard, 2013. Opstellen van een programma van eisen voor de toekomstige organisatie van de bestuurlijke samenwerking aan de hand van 3 opties: • Doorontwikkeling van de regionale samenwerking naar Regionaal Bestuur (zoals het model bij de Drechtsteden). • Ambtelijke fusie van de vijf gemeenten. • Herindeling van de vijf gemeenten.	https://drive.google.com/file/d/15_S-b5YpNdwPdZCoU42jsnGtKputQdvt/view?usp=sharing

Overige ervaringen en referenties

- Gemeente Zoeterwoude: begeleiden ontwikkel- en investeringsagenda organisatievermogen, 2022;
- Gemeente Uithoorn: begeleiding traject bestuurskrachtontwikkeling, 2020-2021;

- We begeleidden diverse andere gemeenten bij hun toekomstverkenningen, zoals gemeenten in het netwerk agenda Noord-Oost Friesland, de gemeente Diemen, Uithoorn, De Ronde Venen en Ouder-Amstel.
- Voor de gemeenten Diemen, Uithoorn, De Ronde Venen en Ouder-Amstel onderzochten wij de effecten van een ambtelijke fusie, waaronder een financiële doorrekening.
- Voor de gemeente Noordwijkerhout verkende Partners+Pröpper de effecten van een herindeling met de gemeente Noordwijk (2016).
- Voor de gemeente Sliedrecht evalueerden wij het ontwikkeltraject dat de gemeente heeft ingezet om toe te groeien naar een regiegemeente (2016).
- Voor de provincie Zuid-Holland ontwikkelden we een advies 'Samen bouwen aan slim en sterk bestuur in Zuid-Holland (2019) en leverden we gerichte bijdragen aan het 'bestuurdersdiscours' over dit onderwerp.
- Voor de provincie Gelderland ontwikkelden we voor het programma Sterk Bestuur een advies en gereedschapskost op voor 'Sterk bestuur van de toekomst' (2018).
- Ook voeren we regelmatig bestuurskrachtonderzoeken uit, onder meer voor gemeenten, onder meer Uithoorn (2022), Nuenen (2018 en 2015), Grave (2017).

Procesbegeleider



Dr. Igno Pröpper is algemeen directeur van Partners+Pröpper.

Hij studeerde bestuurskunde aan de Universiteit Twente en promoveerde bij dezelfde universiteit op een evaluatieonderzoek naar de Wet Investeringsrekening en het gebruik ervan in het beleidsproces.

Voor de gemeente Leeuwarden werkte hij enkele jaren – eerst als hoofd van het bureau financieel beleid en planning en nadien als afdelingshoofd beleid en bestuur. Hij was van 1990 tot 2001 als universitair hoofddocent Bestuurskunde verbonden aan de Vrije Universiteit, waar hij doceerde op het terrein van

organisatietheorie, beleidsprocessen en communicatie in het openbaar bestuur.

Igno is tevens de medeoprichter van VNO NCW Co-creatie, een samenwerking tussen VNO-NCW Brabant Zeeland en Partners+Pröpper met als missie het realiseren van een duurzame economie. Hij is actief op diverse bedrijventerreinen om deze missie samen met ondernemers en overheden te realiseren.

Igno is de grondlegger van opgaven gestuurd werken. Op dit moment legt hij de laatste hand aan een boek over Opgaven gestuurd werken dat medio maart in drie delen zal verschijnen. Als bestuurskundige wil hij een bijdrage leveren aan maatschappelijke vraagstukken en het versterken van het openbaar bestuur. Met opgaven gestuurd werken heeft Igno een werkwijze ontwikkeld om in samenwerking met verschillende partijen maatschappelijke opgaven te realiseren. Hij heeft deze werkwijze theoretisch gefundeerd en voorzien van een wetenschappelijke methodiek.

Igno schakelt flexibel tussen een groot aantal (maatschappelijke) opgaven waarbij hij mensen vanuit de overheid, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties verbindt. Igno begeleidt gemeenten bij ontwikkelingstrajecten rond opgaven gestuurd werken en regie, bestuurskracht, intergemeentelijke samenwerking en zichtbare politiek. Hij verzorgt op deze terreinen ook werkconferenties en trainingen voor gemeenteraden, bestuurders en ambtenaren. Igno gaf leiding aan grootschalige onderzoeken in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, onder meer onderzoek naar de regierol van gemeenten en onderzoek naar de samenwerking tussen gemeenten, waterschappen en provincies.

Igno heeft ruime ervaring met onderzoek naar bestuurskracht en begeleiding van trajecten voor bestuurskrachtontwikkeling en regionale samenwerking. Hij deed dit voor onder meer de gemeenten Uithoorn, Mill en Sint Hubert, Nuenen, Waddinxveen, Dalfsen, Uithoorn en Wassenaar.

Het onderzoek in Nuenen is een spraakmakend, en bestuurlijk gevoelig traject geweest van verkenning en beoordeling van de beoogde herindeling met de gemeente Eindhoven. Hij begeleidde veel gemeenten bij toekomstverkenningen rondom regionale samenwerking, waaronder vijf gemeenten in de Hoeksche Waard; de gemeente Kollumerland; gemeenten in het netwerk agenda Noord-Oost Friesland; de gemeente Diemen, Uithoorn, De Ronde Venen en Ouder-Amstel en Vaals, Gulpen en Valkenburg a.d. Geul bij het organiseren van regionale samenwerking in het Limburgse heuvellandschap.

Projectleider en procesbegeleider



Ing. Peter Struik MBA is directeur van Partners+Pröpper Noordwijk en partner. Hij studeerde techniek, management & organisatie en management & economie aan de TH-Rijswijk, TSM Business School en The Hague University. Tijdens zijn laatste studie MBA koos hij het hoofdvak "Strategic Management" en zijn afstudeerscriptie betrof het onderwerp "Strategic Alliances".

Peter is na een carrière in de hightech industrie in 1999 gestart met zijn activiteiten op het gebied van interim management en advies met nadruk op de overheid. Vanaf 2002 heeft hij zich met name geconcentreerd op de vernieuwing van de bedrijfsvoering binnen de rijksoverheid bij het Ministerie van VROM, Ministerie van Justitie, Ministerie van Verkeer en Waterstaat en het Ministerie van Binnenlandse Zaken. Hij heeft hierbij in verschillende management- en adviesposities een actieve bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van strategie & beleid, planning & control, meerjaren organisatie planning en (inter)departementale shared service organisaties.

In 2007 en 2008 was hij directeur Interim Management binnen Yacht en heeft hij zijn management & advies ervaring gecombineerd met toegepast onderzoek. Een belangrijk resultaat van zijn onderzoek is het Life Cycle Model voor Shared Service Centra, publicatie Facility Management Magazine in november 2008, Peter Struik en Marc Brugman.

Vanaf 2008 is hij werkzaam voor Partners+Pröpper en heeft hij inmiddels vele onderzoeken uitgevoerd in opdracht van colleges en lokale rekenkamers. Tevens was/is hij directeur van de rekenkamer voor de gemeenten Nieuwkoop (2014-2018) en Langedijk (2014-2021).

Peter heeft ruime ervaring met bestuurskrachtonderzoek en -ontwikkeling alsmede regionale samenwerking.

- Hij begeleidde in 2022 de gemeente Zoeterwoude bij het opstellen van een ontwikkel- en investeringsagenda voor versterking van het organisatievermogen;
- Hij begeleidde de gemeente Uithoorn in de jaren 2020-2021 bij de bestuurskrachtontwikkeling;
- Voor de gemeenten Diemen, Uithoorn, De Ronde Venen en Ouder-Amstel onderzocht hij de effecten van een ambtelijke fusie, waaronder een financiële doorrekening.
- Voor de gemeente Noordwijkerhout verkende hij de effecten van een herindeling met de gemeente Noordwijk.
- Voor de gemeente Sliedrecht evalueerde hij het ontwikkeltraject dat de gemeente heeft ingezet om toe te groeien naar een regiegemeente.
- In 2018/2019 was hij projectleider voor het ontwikkelen van nieuwe methodieken en werkwijzen voor bestuurskrachtontwikkeling in opdracht van de Provincie Gelderland en de provincie Zuid-Holland, dit in het kader van de programma's Sterk Bestuur.
- Hij evalueerde voor vele gemeenten de grip en sturing op verbonden partijen.

Procesbegeleider



Drs. Bart Litjens is onderzoeker/ adviseur en partner bij Partners+Pröpper. Hij studeerde bestuurskunde aan de Vrije Universiteit. Daarna werkte hij bij de provincie Noord-Holland als onderzoeksexpert voor de Commissie Beleidsevaluatie en adviseur regionale samenwerking.

Hij richt zich onder meer op onderzoek, advies en ondersteunt organisaties en teams bij het realiseren van maatschappelijke opgaven. Zo is hij betrokken bij VNO-NCW Co-creatie, een samenwerking tussen VNO-NCW Brabant Zeeland en Partners+Pröpper. Vanuit VNO-NCW Co-creatie is Bart op diverse bedrijventerreinen actief voor het realiseren van een duurzame economie.

Vanaf 2005 is zijn thuisbasis in de Verenigde Staten. Door de mogelijkheden van het 'nieuwe werken' heeft Bart dagelijks intensief contact met het team in Nederland, waar hij ook regelmatig fysiek is te vinden. Via deze weg geeft hij eveneens invulling aan een kennistransfer tussen de VS en Nederland.

Bart was als kernonderzoeker betrokken bij een groot aantal bestuurskrachtonderzoeken, zoals voor gemeente Nuenen (2018 en 2015). In 2017 publiceerde hij met Igno Pröpper het artikel: *Opgaven gestuurd werken: startpunt voor de herijking van de bestuurlijke organisatie. Zielloze structuurdiscussie of zingevende samenwerking?* Bart was tevens nauw betrokken bij het ontwikkelen van nieuwe methodieken en werkwijzen voor bestuurskrachtontwikkeling in opdracht van de Provincie Gelderland en de provincie Zuid-Holland, dit in het kader van de programma's Sterk Bestuur.

Projectcoördinator



Hilda Sietsema is adviseur en onderzoeker bij Partners+Pröpper. Door haar jarenlange ervaring als projectleider bij een gemeentelijke organisatie heeft Hilda een scherp gevoel voor de politiek-bestuurlijke context en brengt zij verbindingen tot stand. Haar kracht is haar scherpe oog voor context, organisatietalent en de gedrevenheid om gezamenlijk tot een oplossing van een vraagstuk te komen.

Hilda is sinds juni 2014 werkzaam bij Partners+Pröpper als onderzoeker. Kernthema's waar zij zich mee bezig houdt zijn: opgaven gestuurd werken, intergemeentelijke samenwerking en samenwerking tussen overheid en samenleving. Rode draad in deze thema's is de interactie tussen overheid, burgers, maatschappelijke instellingen en bedrijven. Hilda ondersteunt in nagenoeg alle onderzoeken. Zij richt zich naast de inhoud van het onderzoek ook op de procesbewaking en -coördinatie en de gehele logistieke ondersteuning. Hilda beschikt over politiek-bestuurlijke sensitiviteit, heeft een antenne voor het opereren in een dergelijke complexe omgeving en is zich bewust van het krachtenveld waarin zij werkt, de rolverdeling tussen de verschillende actoren en heeft inzicht in zowel de inhoud van beleid als het proces van beleidsvorming.

Hilda voert gedurende het gehele traject de projectcoördinatie. Zij bewaakt de planning, bereidt voor en verzorgt de afspraken rondom groepsgesprekken en werkateliers en is het dagelijkse aanspreekpunt voor operationele zaken.

6.3 Kwaliteitszorg

VERTROUWELIJKHEID EN ONAFHANKELIJKHEID

Alle medewerkers van Partners+Pröpper die bij dit project betrokken zijn, zullen zich zowel tijdens als na afloop van het project houden aan de bij dit project passende geheimhoudingsplicht. Adviseurs rapporteren uitsluitend aan de opdrachtgever en de projectleider van Partners+Pröpper en doen geen mededelingen over verloop en/of uitkomsten van het onderzoek naar welke in- of externe partij dan ook.

BEROEPSREGELS

Partners+Pröpper committeert zich bij de uitvoering van alle projecten aan de professionele en ethische gedragscodes (RESPECT) die de Europese Commissie heeft opgesteld. Zie voor nadere informatie www.respectproject.org.

KWALITEITSZORG



Partners+Pröpper heeft op 17 maart 2011 het KING keurmerk in ontvangst genomen. Partners+Pröpper voldoet hiermee aan de onafhankelijke kwaliteitseisen die aan bestuurskrachtonderzoek worden gesteld.

CONTINUÏTEIT EN VERVANGING

In geval van onvoorziene afwezigheid van langdurige aard garanderen wij dat de werkzaamheden van de in deze offerte voorgedragen contactpersoon en adviseurs worden overgenomen door één van de andere adviseurs van Partners+Pröpper.

7 Investerings

	Inzet mandagen
Deel 1: voorbereiding	7,00
0 Richten inhoudelijk traject en plan van aanpak	2,50
1 Verkenning uitgangspunten en visie	3,00
2 Opstellen afwegingskader	1,50
Deel 2: ontwerpen en keuzes maken	22,00
3 Opstellen van relevante keuzeopties	3,00
4 Analyse van opties	7,00
5 Ontwerp ontwikkelagenda en investeringsplan	7,00
6 Afsluiting: oordeels- en besluitvorming	2,00
Project coördinatie deel 1 en deel 2	3,00
Totaal dagen	29,00
Dagtarief exclusief BTW	€ 1.460,-
Totaal exclusief BTW	€ 42.340,-

Deel 3: aan de slag!	Inzet mandagen
Opvolging: begeleiding voor een periode van twee jaar	17,0
7 Opvolging	15,0
Project coördinatie deel 3	2,00
Totaal dagen	17,00
Dagtarief exclusief BTW	€ 1.460,-
Totaal exclusief BTW	€ 24.820,-

Voorwaarden

- > De kosten zijn exclusief BTW en inclusief secretariaatskosten.
- > In het geval van een fysieke bijeenkomst rekenen wij reiskosten met een gereduceerd tarief van € 55,- per uur reistijd.
- > Declaratie van deel 1 en deel 2 geschiedt in vier termijnen. De eerste 50% na gunning van de opdracht voor deze delen samen. De tweede termijn (20%) bij voltooiing stap 4, de derde termijn (20%) bij voltooiing van stap 5 en de laatste 10% na stap 6.
- > Declaratie van deel 3 geschiedt achteraf per maand op basis van inzet van mandagen.
- > Deze offerte heeft een geldigheidsduur van 30 dagen, gerekend vanaf de datum van indiening van de offerte.
- > Tussentijdse wijzigingen in de omstandigheden van de opdracht of wijzigingen in de opdracht zelf, kunnen leiden tot een bijstelling van de offerte. In die gevallen bieden wij een bijgestelde offerte aan.
- > Op deze offerte zijn de Algemene Voorwaarden van de gemeente Westervoort van toepassing.

8 Ondertekening

Aldus overeengekomen en in tweevoud opgemaakt en ondertekend:

Gemeente Westervoort

Naam:

Functie:

Plaats:

Datum:

Handtekening:

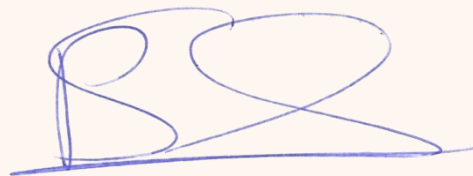
PARTNERS+PRÖPPER

Ing. Peter Struik MBA

Directeur Partners+Pröpper Noordwijk

Noordwijk

4 januari 2023



Bijlage 1 Afwegingskader om keuzeopties te beoordelen

Eerste aanzet afwegingskader

Politiek-bestuurlijk spoor: slagvaardig en democratisch bestuur

MAATSCHAPPELIJKE EFFECTEN

- 1 Kwalitatief goede uitvoeringsprestaties voor inwoners en bedrijven.

POLITIEK-BESTUURLIJKE AUTONOMIE --> ZELFSTANDIG KUNNEN BESLISSSEN

- 2 De gemeenten fungeren als aparte eenheid.
- 3 De gemeenten kunnen zelfstandig beleid bepalen en inspelen op eigen beleidswensen/ambities:
 - a Gemeenten hebben mogelijkheden eigen wensen te verwoorden en te prioriteren.
 - b Gemeenten kunnen onafhankelijk van anderen eigen beleidswensen doorzetten.

DEMOCRATISCH GEHALTE

- 4 Het democratische gehalte voorziet in voldoende waarborgen voor politieke sturing en publieke verantwoording.

IDENTITEIT

- 5 Behouden of versterken van de eigen identiteit en herkenbaarheid.

GEVOLGEN VOOR BURGERS EN BEDRIJVEN

- 6 Kwaliteit en bereikbaarheid (afstand) van de dienstverlening.
- 7 Gevolgen voor het voorzieningenniveau.

STEUN EN DRAAGVLAK

- 8 Denk aan steun van raden, colleges, ambtelijke organisatie/ OR.

UITVOERBAARHEID

- 9 Scenario's zijn uitvoerbaar op de korte of langere termijn. Punt van afweging kan ook zijn dat het ene scenario een voorbereidende stap voor een ander scenario kan zijn.

Bedrijfsmatig spoor: Kwetsbaarheid, Kwaliteit, Kosten

KWETSBAAR

- 10 Minder kwetsbare cruciale functies bij uitvallen van een medewerker.

KWALITEIT

- 11 Een kwalitatief goede organisatie:
 - > Meer specialisatie en ruimte om tot diepgang te komen.
 - > Benodigde competenties, kennis en vaardigheden.
 - > Externe gerichtheid en vermogen om een goede samenwerkingsspeler te zijn.

KOSTEN EN BATEN

- 12 De kosten en baten zijn minimaal neutraal:
 - > De kosten voor transitie naar een andere vormgeving en werkwijze.
 - > De kosten en baten op termijn, zoals in termen van te verwachten efficiëntie.
 - > Efficiëntere aansturing en coördinatie.
 - > Beter vermogen om te investeren in nieuwe middelen ('de kost gaat voor de baat uit').

Bijlage 2 Kernbevindingen bestuurskrachtonderzoek

Het bureau BMC heeft het bestuurskrachtonderzoek uitgevoerd en maakt daarbij onderscheid tussen drie onderwerpen: uitvoeringskracht, besliscapaciteit en verantwoordingskracht. De onderstaande hoofdconclusie en deelconclusies worden getrokken (we citeren uit het rapport Sterk Bestuur Westervoort, december 2021).

Hoofdconclusie

In het bestuurskrachtonderzoek wordt geconcludeerd dat de huidige bestuurskracht onvoldoende is om op zelfstandige basis een toekomstbestendige en robuuste gemeente te zijn.

Deelconclusies

1 ***Uitvoeringskracht***

- > De gemeente Westervoort is voor al haar uitvoering afhankelijk van samenwerkingsrelaties maar onvoldoende in staat om op gewenste uitkomsten van samenwerking te sturen. Dat komt enerzijds door een beperkt beeld van wat met uit de samenwerking wil halen, anderzijds door de afhankelijkheid van partners en de beperkte mogelijkheden om te sturen vanuit raad en college.
- > De inhoudelijke en financiële opgave in het Sociale Domein is groot en de gemeente heeft zijn handen vol aan het in control zijn.
- > Tegelijkertijd staan de volgende grote opgaven echter al voor de deur. Denk aan de nieuwe Omgevingswet en de Energietransitie maar ook aan ontwikkelingen in regionaal verband waar de gemeente eigenlijk de middelen mist om een rol van betekenis te spelen.

2 ***Besliscapaciteit***

- > Er is geen duidelijke visie op de gemeente en op de organisatie 1Stroom. Het gevolg is dat hulpmiddelen (organisatie en financiën) niet gericht worden ingezet en sturing mist vanuit het bestuur.
- > De ambities van de gemeente Duiven en Westervoort lopen op veel dossiers uit elkaar, dat versterkt de besliscapaciteit niet.
- > Er bestaan tussen het bestuur en de organisatie verschillende verwachtingen over sturing en de kwaliteit van voorstellen en adviezen. Het gevolg is dat de sturing gericht is op de kortere termijn en veelal reactief is, in plaats van proactief.

3 ***Verantwoordingskracht***

- > De PDCA-cyclus wordt niet afgemaakt door gebrek aan focus. Evaluaties vinden sporadisch plaats, maar zijn geen structureel onderdeel van de processen, met als doel leren en verbeteren.
- > Het gevolg is dat sturingsinformatie slechts beperkt aanwezig is en de kwaliteit van adviezen niet verbetert.
- > Er is te beperkte capaciteit van de ambtelijke organisatie (kwantitatief en kwalitatief) om participatie van de grond te laten komen. De bevolking staat nog ver af van de gemeente en de politiek.