Gemeente Bergen op Zoom

Aan de leden van de
gemeenteraad

Uw kenmerk		Ons kenmerk	U22-003357	Datum	- 7 APR. 2022
Uw brief		Beh. door		Doorkiesnr.	
Onderwerp:	aanbieding overdrachtsdocument	Cluster	Concernstaf	Bijlage(n)	1

Beste leden van de gemeenteraad,

Bijgaand bieden wij u ons overdrachtsdocument aan. Via dit document delen wij onze belangrijkste opgaven, onze reflectie en aanbevelingen met u.

Naast ons overdrachtsdocument zijn wij uiteraard bereid om zorg te dragen voor een warme overdracht op dossierniveau aan de nieuwe collegeleden.

Met vriendelijke groet,

het college van burgemeester en wethouders van Bergen op Zoom,

secretaris,

Dhr. mr. drs. ing. M. van Vliet

burgemeester,

Dhr. dr. F.A. Petter

Jacob Obrechtlaan 4
4611 AR Bergen op Zoom
Contact: www.bergenopzoom.nl

Postbus 35
4600 AA Bergen op Zoom
I www.bergenopzoom.nl

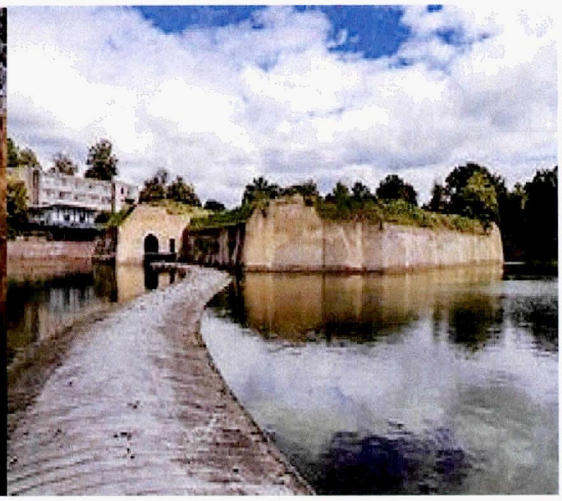
T 140164
F (0164) 24 53 56
KvK 20169091

B nv BNG rek. nr. 28.50.00.942
B IBAN: NL41BNGH 0285000942
B BIC: BNGHNL2G
Bergen op Zoom, gemeente op de Brabantse Wal

BrabantseWal

Overdrachtsdocument college 2022







Overdrachtsdocument college gemeente Bergen op Zoom.

April 2022

Voorwoord

Beste leden van de gemeenteraad en toekomstige collegeleden,

De gemeenteraadsverkiezingen zijn net achter de rug en dat betekent naast het aantreden van een nieuwe gemeenteraad ook binnen afzienbare tijd de vorming van een nieuw college. Met dit document delen wij, vanuit ons perspectief gezien, onze belangrijkste opgaven, onze reflectie en aanbevelingen. Wij gaan ervan uit dat deze informatie waardevol voor u kan zijn. Niet alleen voor u als lid van de gemeenteraad maar ook bij de coalitieonderhandelingen en de vorming van het nieuwe college. Na de verkiezingen ontstaan er immers nieuwe verhoudingen, wordt er een coalitieakkoord opgesteld en een nieuwe politieke agenda. Het nieuwe college van B&W geeft daar uitvoering aan.

Wij kijken terug op een enorm waardevolle en tegelijk intensieve periode. Het besluit over de Toekomstvisie is hierin een belangrijke mijlpaal, waaraan we de komende jaren samen verder kunnen bouwen. Een periode waarin we samen veel voor onze inwoners bereikten, maar waarbij we ook constateren dat we er nog niet zijn en dat ons werk nooit af is. De verbeteringen en veranderingen die samen in gang zijn gezet, krijgen verdere opvolging. Hierbij verliezen we de dienstverlening aan onze inwoners niet uit het oog. Ook niet tijdens het doorvoeren van de noodzakelijke verbeteringen en/of veranderingen. Dit vraagt aandacht, ruimte en tijd voor u, het college en onze medewerkers.

Wij wensen u veel succes en uiteraard ook plezier in de komende raadsperiode.

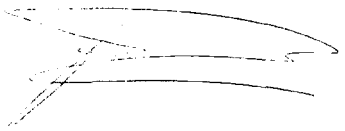
Met vriendelijke groet,
het college van burgemeester en wethouders,

Secretaris



Dhr. mr. drs. ing. M. van Vliet

Burgemeester



Dhr. dr. F.A. Petter

Onze drie opgaven

In de afgelopen 2 jaar heeft het college zich met volle kracht ingezet voor de drie opdrachten uit het focusakkoord.
Op alle 3 de opdrachten gaan we kort in.

Cultuurverandering

Cultuurverandering in de volle breedte gaat over het samenspel tussen gemeenteraad, college en de ambtelijke organisatie. We benoemen de volgende zaken die we hierin hebben opgepakt:
- Werkgroep BO1 ingesteld, waarin gemeenteraadsleden, collegeleden en medewerkers uit de organisatie vertegenwoordigd waren.
- Diverse gesprekken met de fractievoorzitters over de grote opgaven en de wijze hoe hiermee om te gaan.
- Menno Spaan, Besturen met Uitgestoken Hand.
- Kernwaarden van de organisatie zijn besproken en aangevuld met 2 extra waarden.
- De cultuurverbetering in de organisatie is nauw verbonden aan de bestuurlijke opdrachten (2) verbetering van de kwaliteit en (3) financiën op orde.

Wij merken op dat de lange afwezigheid van de concernmanagers en de Coronasituatie de cultuurontwikkeling niet heeft geholpen, maar heeft bemoeilijkt. Inmiddels is het concernteam sinds eind 2021 weer op sterkte gebracht en inmiddels omgedoopt in het directieteam. Per juni 2022 is het directieteam compleet met een vaste bezetting.

Wij vinden het jammer dat hierin maar beperkt resultaten zijn bereikt en adviseren u in de nieuwe bestuursperiode hier volop op in te zetten. Wat ons betreft, zijn verbeteringen te realiseren op het gebied van rolzuiverheid en rolvastheid (wie is waarvan), de toon van het openbare debat, negatieve uitingen in de diverse (social) media over individuen en over de ambtelijke organisatie.

Wij adviseren in te blijven zetten op rolzuiverheid en rolvastheid van zowel de organisatie, het college alsmede de gemeenteraad; een bestuurder bestuurt en de organisatie adviseert (onafhankelijk) en realiseert.

Voorwaarde hiervoor is wel dat de organisatie in control is; aan deze voorwaarde wordt nog niet voldaan. Gedeeld eigenaarschap is hierbij randvoorwaardelijk. Een eenzijdige opdracht van raad aan college om de cultuur te veranderen kan in feite niet tot een goed einde worden gebracht; dat kan alleen in gezamenlijkheid.

Ons advies is om te blijven werken aan cultuurverbetering. De structuur staat, in de komende periode zal echt voortgang moeten plaatsvinden ten aanzien van de cultuurverandering. Ons advies is om hieraan ook bestuurlijk aandacht te geven.
Daarnaast moeten de vastgestelde organisatiekernwaarden concreet gemaakt worden in termen van zichtbare houding en gedrag en geïmplementeerd worden; het gaat onder meer om het aanspreken van elkaar. Voorbeeldgedrag, ook van het bestuur, is daarbij een voorwaarde. Met name gericht op de kernwaarden: dienstbaarheid, pro-activiteit en externe communicatie.

Daarnaast vragen wij uw aandacht voor scheiding van diverse rollen in college, met name die van eigenaar versus opdrachtgever binnen de diverse GR-en, maar ook bij handhaving, beleidsverantwoordelijk versus uitvoerend verantwoordelijk.

We moeten met elkaar blijven werken aan de cultuurverandering. Dit vraagt een lange adem en kunnen we niet binnen enkele maanden realiseren. We moeten komen van praten over cultuurverandering naar anders gaan doen.

Kwaliteit van de organisatie

We hebben de topstructuur van de organisatie aangepast. We hebben het plan van aanpak Vernieuwen en verbeteren van de organisatie (VVO) met elkaar vastgesteld. De aangepaste sturingsfilosofie is vastgesteld. O.a.

de systematiek van projectmatig werken, eenduidige management informatie, risico- en portfoliomanagement, IT ondersteuning, samen prioriteren, de juiste tools bij de juiste processen, is beetgepakt, maar nog niet helemaal op orde. Dit is wel nodig om in control te komen en te blijven.
We adviseren de uitvoering van de stappen uit het plan van aanpak VVO te bestendigen en deze lijn voort te zetten. Belangrijkste mijlpalen hierin zijn de verbetering van de kwaliteit van Financiën en P&O, en de invoering van het integraal management. Speciale aandacht wordt gevraagd voor de balans tussen het feitelijk verder invullen van de beoogde personele bezuinigingen in relatie tot de verbeterslag en doorontwikkeling van de organisatie. De druk op de organisatie versus de benodigde behoefte aan ontwikkelruimte blijft eveneens een aandachtspunt.

Besturen vraagt om het maken van keuzes. Vanuit de organisatie zal daarbij gezorgd moeten worden voor invulling van de volgende voorwaarden: wees reëel (geef op tijd je grenzen aan; nee is ook een antwoord), geef aan wat je niet (meer) doet, werk planmatig en vier je successen, zowel intern als extern. Stimuleer het vooruitdenken / plannen van de organisatie, onder andere aan de hand van de Toekomtvisie, en heb aandacht voor het proces van bestuurlijke besluitvorming.

Het is van belang om zowel ambtelijk (voorbereidend) als bestuurlijk (besluitvormend) steeds te zorgen voor heldere (integrale) opdrachten, waarbij context en perspectief gegeven wordt, inclusief scherp geformuleerde doelen + te behalen resultaten.

Advies: Vertaal het collegeprogramma naar heldere uitvoeringsopdrachten in de organisatie (programmabegroting).

T.a.v. kwaliteitsverbetering stellen wij vast dat de eerste stappen zijn gezet, maar we zijn nog lang niet klaar. Ook hierbij geldt hetzelfde advies: breng focus aan (maak keuzes), stel prioriteiten, geef aan wat je niet doet en communiceer daarover. Stuur op 'in control' komen en implementatie- en uitvoeringskracht.

Je werkt of aan zaken die in het collegeprogramma staan (dan wel 'going concern' betreffen) en anders niet. Daarmee wordt beoogd bedrijfsmatiger te werken aan de publieke waarden.

Blijvende aandacht is nodig voor communicatie, zowel op operationeel, tactisch als op strategisch niveau.

Participatie van de samenleving: De samenleving staat centraal. De oproep aan college en raad luidt dan ook nadrukkelijk om samen naar buiten te gaan, te luisteren en in gesprek te gaan. Organiseer een kritische blik van buiten. Zorg dat participatie een uitgangspunt is, onderdeel van je besluitvormingsprocessen waar nodig en mogelijk. En zet parallel hieraan in op de externe gerichtheid van de organisatie.

Financiën op orde
Een klankbordgroep is gevormd om de opdrachten te verhelderen.

We zijn direct gestart met het opstellen van een bezuinigingsvoorstel (eenmalig).
We hebben na de nul-begroting die we hebben gemaakt, drie nadere uitwerkingen van het Focusakkoord gemaakt en met elkaar vastgesteld (de drie begrotingswijzigingen). Hierin zijn o.a. opgenomen de businesscases op het gebied van sport en cultuur.

We hebben de beweging ingezet naar sturen op de totale personele kosten (i.c. loonsomsturing). En daarmee is een balanswijziging aangebracht tussen enerzijds taken en anderzijds de personele ombuigingen.

Financiën op orde is in opzet grotendeels gerealiseerd. De gevraagde ombuigingen zijn door de raad besloten en ingeboekt in de (meerjaren)begroting. De feitelijke realisatie hiervan vraagt op onderdelen zeker nog (bestuurlijke) aandacht. De schuldenlast is gereduceerd en het weerstandsvermogen is/wordt sterk verbeterd. Om niet opnieuw in de financiële problemen te komen, is het van groot belang om de aangebrachte verbeteringen in de (interne) spelregels rondom de financiën de komende jaren te continueren en te borgen waaronder het afmaken van de ombuigingsopgave, en het werken met meerjarige onderhoudsplannen.

Een recente bijvangst van Financiën op orde is de gewenste verbetering in de opzet en inhoud van de begroting. Met een delegatie van de Auditcommissie zijn recent gesprekken gevoerd die ertoe moeten leiden dat onze begroting beter aansluit aan de BBV en daardoor beter op taakveldniveau vergelijkbaar is met andere gemeenten. De indeling van de begroting in programma's die aansluiten aan de Toekomstvisie is een stap die momenteel wordt uitgewerkt. Wij geven u in overweging ook de indeling van het coalitieakkoord hierop aan te laten sluiten. Tot slot is met genoemde delegatie afgesproken na de verkiezingen samen te verkennen hoe de beleidsdoelstelling in de eerstvolgende begroting kwalitatief en kwantitatief kunnen worden verbeterd.

Algemene aanbevelingen

Wij werken als college vanuit collegiale verantwoordelijkheid; vanuit een integrale aanpak waarmee onze samenwerking over de verschillende beleidsterreinen heenloopt. We passen hier het vier-/meer-ogen principe bestuurlijk toe. Als college nemen we uiteindelijk in gezamenlijkheid een besluit.
Wij adviseren om ook in de volgende collegeperiode te werken vanuit dit principe van collegiaal bestuur.

Het sociaal domein is nu verdeeld over drie portefeuillehouders. De huidige ontwikkelingen op het gebied van WMO en jeugd laten zien dat inzet van 1 portefeuillehouder op beide beleidsterreinen logisch is. Daarnaast vragen participatie/werk, inkomen en arbeidsmarkt om nog meer verbondenheid. De ontwikkelingen op jeugd, WMO en onderwijs laten zien dat bij voorkeur ingezet moet worden op 1 portefeuillehouder op deze onderdelen. We bevelen dan ook aan om het sociaal domein niet al te zeer te versnipperen over verschillende portefeuillehouders.

We adviseren om te werken met integrale portefeuilles, waarbij onderdelen als Horeca en Binnenstad in de integrale portefeuille Economie vallen. Daarnaast zijn er ook nieuwe ontwikkelingen in de samenleving die vragen om andere bestuurlijke aandacht, niet noodzakelijkerwijs een portefeuilleonderdeel, zoals de nieuwe data economie. Ergo, maak een duidelijke en logische verdeling, op hoofdlijnen.

De complexiteit van de vraagstukken in de samenleving vraagt om een integrale bestuurlijke blik. We geven het advies mee om na te denken over de insteek op de horizontale of verticale portefeuilleverdeling. Een voorbeeld van een horizontale verdeling is wijkontwikkeling en duurzaamheid (satéprikker idee).

Afgelopen periode had onze gemeente een zakelijke, dat wil zeggen niet-politieke wethouder Financiën. Hoewel de opgave rond Financiën op orde in opzet is gerealiseerd, is het van belang de ingezette lijn de komende jaren te continueren. Mede daarom geven wij u in overweging ook in de nieuwe raadsperiode te kiezen voor een zakelijke wethouder Financiën.

VNG posities. Afgelopen periode hebben wij geen posities binnen de VNG vervuld. Wij adviseren u om dit, in goede afstemming met de regio, wel in te vullen. In gezamenlijkheid met de regio kunnen we onze dossiers beter positioneren. Dat betekent dat wij ons omgevingsbewustzijn verder moeten verbeteren.

Tot slot verwijzen wij u nogmaals naar de vastgestelde Toekomstvisie als leidraad en zorgen wij voor de nieuwe collegeleden voor inhoudelijke overdrachtsdossiers per portefeuille/thema. Natuurlijk zijn wij zeer bereid om te zorgen voor een warme en persoonlijke overdracht aan de nieuwe collegeleden.