

Sturen op hoofdlijnen

'Hoe kunnen we als algemeen bestuur onze taakinvulling verder optimaliseren?'

Versie: 20 september 2016
16IT040355

Voorstel route:

Oordeelsvormend

30-08-2016 werkgroep Bestuurlijke Vernieuwing (WBV)
13-09-2016 DT
20-09-2016 DB
12-10-2016 AB (of 19 oktober 2016)

..-10-2016 WBV

Besluitvormend

01-11-2016 DT
15-11-2016 DB
07-12-2016 AB

Inhoud

Inleiding

Doelstelling en uitgangspunten

Basis voor rolverdeling algemeen en dagelijks bestuur

Taken algemeen bestuur

Kaderstelling en controle

Beleidsvorming

Doelen en middelen

Vervolg

Inleiding

Het algemeen bestuur van waterschap Brabantse Delta heeft uitgesproken invulling te willen geven aan het door het vorige AB 2009-2015 opgestelde Overdrachtsdocument en zich nader te willen oriënteren op de invulling van de bestuurlijke taak. Dit met als overall-doelstelling om de bestuurlijke taakinvulling inclusief bijbehorende informatievoorziening verder te optimaliseren om als bestuur optimaal in control te kunnen zijn om missie en visie van het waterschap verder vorm te kunnen geven.

De werkgroep bestuurlijke vernieuwing bereidt de discussies en besluitvorming over dit onderwerp volgens het BOB-model voor en legt discussie- en besluitvormingsstukken via het dagelijks bestuur voor aan het algemeen bestuur, zo is afgesproken. Opgemerkt wordt dat bestuurlijke vernieuwing een breder begrip is dan sturen op hoofdlijnen. Daarmee is duidelijk dat de werkgroep zich ook over andere zaken buigt die op de agenda komen of al geweest zijn. Voorbeelden zijn afspraken over de BOB-methodiek, het werken met een lange termijn agenda, evalueren bestuurlijk functioneren en elementen met betrekking tot bestuurscultuur.

Op 9 december 2015 heeft er een beeldvormende bijeenkomst (BOB) plaats gevonden over het thema sturen op hoofdlijnen. Op basis van de uitkomsten van die bijeenkomst heeft de werkgroep zich, ondersteund door de ambtelijke organisatie, verder georiënteerd. Inmiddels is dit verder uitgewerkt en met discussiepunten en oplossingsrichtingen vertaald in deze oordeelsvormende notitie. Doelstelling is om op 12 oktober oordeelsvormend en op 7 december besluitvormend in het algemeen bestuur over deze onderwerpen te spreken. Vervolgens kunnen dan vanaf 2017 de benodigde aanpassingen worden geïmplementeerd.

Doelstelling en uitgangspunten

De uitkomsten van bestuurlijke afstemming in december 2015 maken duidelijk dat vanuit bestuurlijke vernieuwing op hoofdlijn de volgende 2 zaken worden nagestreefd:

- Als algemeen bestuur bij belangrijke thema's en ontwikkelingen meer vanaf de start betrokken zijn. Dit krijgt invulling via de afspraken over de *BOB-systematiek* en de *lange termijn agenda*.
- Als algemeen bestuur meer werken vanuit de strategische doelstellingen en strategische beleidskaders. Dit krijgt invulling via *sturen op hoofdlijnen*.

Doelstelling sturen op hoofdlijnen

'Bij het invullen van de kaderstellende en controlerende rol als bestuur steeds de strategische doelstellingen en strategische beleidskaders centraal stellen. Daarmee wordt deze rol op een hoger abstractieniveau ingevuld waarmee de bestuurlijke aandachts- en rolverdeling adequaat tot zijn recht komt. De doorvertaling en uitvoering binnen die strategische kaders kan dan in vertrouwen aan het dagelijks bestuur worden over gelaten'.

De doelstelling is hier informierend opgenomen. Deze nota beoogt de aandachtspunten en discussie over dit onderwerp te voeden. Aan het eind van deze nota c.q. de discussie komt dan de vraag terug of deze doelstelling passend is.

Uitgangspunten voor het sturen op hoofdlijnen

Om op een goede manier te kunnen beoordelen wat kan bijdragen aan de doelstelling is het gewenst randvoorwaarden en uitgangspunten te benoemen die centraal staan. Daarbij wordt opgemerkt dat een aantal aspecten verderop in de nota terug komen inclusief bijbehorende voorbeelden.

- Starten vanuit datgene wat wettelijk bij het algemeen bestuur is belegd aangevuld met dat wat gezien de rol wenselijk is om bij het algemeen bestuur te beleggen;
- Steeds de strategische doelstellingen en bijbehorende strategische beleidskaders centraal stellen en van daaruit het debat voeren, afspraken maken en monitoren;
- Inzicht, overzicht en besluitvorming door het algemeen bestuur daarmee op een passend abstractieniveau te brengen;
- Beleid waar mogelijk verder integreren, bundelen en koppelen aan strategische doelstellingen zoals bijvoorbeeld de waterveiligheidsnormen of waterkwaliteitsdoelstellingen;
- Strategisch beleid hoort thuis bij het algemeen bestuur, tactisch en operationeel beleid hoort thuis bij het dagelijks bestuur en organisatie;
- Door het algemeen bestuur beschikbaar stellen van budgetten voor te realiseren doelstellingen op een hoger abstractieniveau (bv gekoppeld aan 50 km EVZ voor de komende 3 jaar i.p.v. bijvoorbeeld 4 onderliggende project individueel).

Dit vertaalt zich in de praktijk door:

- Geen afzonderlijke projectvoorstellen en budgetaanvragen aan het algemeen bestuur meer voorleggen maar het AB strategische kaders laten vaststellen waaraan individuele projectvoorstellen en budgetten door het DB kunnen worden getoetst en uitgevoerd;
- Primair in de stukken en de discussie meer nadruk leggen op de inhoud (doelen) waarmee een betere balans ontstaat tussen (de discussie over) inhoud en geld.

Uitgangspunt blijft het huidig bestuurlijk tijdbeslag als maximum.

Zijn deze uitgangspunten correct en volledig?

Basis voor rolverdeling tussen algemeen en dagelijks bestuur

In grote lijnen kan gesteld worden dat het algemeen bestuur als hoogste bestuurlijk orgaan van het waterschap verantwoordelijk is voor de (strategische)kaderstelling en controle. Het dagelijks bestuur is belast met de doorvertaling van die kaders in tactisch beleid en de uitvoering binnen die kaders. Het dagelijks bestuur informeert het AB over de voortgang en legt verantwoording af daar aan het algemeen bestuur.

Taken algemeen bestuur

Om het bestuurlijk functioneren mogelijk te maken is er een aantal zaken wettelijk voorbehouden aan het algemeen bestuur of erg wenselijk om die in de rolverdeling daar te beleggen.

- Bestuurlijke regelingen en afspraken (hoe organiseren we het met elkaar?)
- Vaststellen waterbeheerplan, kadernota (incl. meerjarenraming), vaststellen en wijzigen begroting en vaststellen jaarrekening;
- Vaststellen uitgangspunten financieel beleid, -beheer, -organisatie en de controle daarop;
- Vaststellen beleid en verordeningen t.a.v. belastingen of rechten;
- Vaststellen strategisch beleid;
- Vaststellen verordeningen;
- Vaststellen peilbesluiten;
- Vaststellen plannen krachtens bijzondere wetten met uitzondering van projectplannen als bedoeld in hoofdstuk 5 van de Waterwet (projectplannen voor EVZ's e.d. horen daar niet bij);
- Aangaan, wijzigen en opzeggen gemeenschappelijke regelingen of andere verbonden partijen;
- Bespreken strategische ontwikkelingen, zienswijzen begroting en begrotingswijzigingen gemeenschappelijke regelingen/verbonden partijen.

Vertrekpunt is het steeds het voldoen aan van toepassing zijnde wet- en regelgeving. Dus wat bij het algemeen bestuur hoort gebeurt ook door het algemeen bestuur. Discussiepunt daarbij is ook de wijze van kredietverlening.

Naast de bestuurlijke rolverdeling is om tot succes te komen ook de rolinvulling van groot belang. Zaken als te hanteren werkwijze, bestuurlijke organisatie, invullen van het debat, houding en gedrag etc. staan daarin centraal. In het verder organiseren/faciliteren/bevorderen van de gewenste bestuurlijke werkwijze zijn er vele zaken die geregeld en afgestemd moeten worden. De werkgroep bestuurlijke vernieuwing kijkt daarbij steeds naar mogelijkheden om dit verder te optimaliseren en daar over te adviseren.

Zijn de genoemde taken van het algemeen bestuur compleet en onderschrijven we deze?

Kaderstelling en controle

Deze primaire rollen van het algemeen bestuur komen met name bij het vaststellen van strategisch beleid tot uitdrukking en voorts in de planning en control cyclus en bijbehorende producten.

Het waterbeheerplan en het bestuursakkoord vormen de kapstok voor de inrichting van de jaarlijkse p&c-cyclus en -producten. Deze p&c-cyclus bestaat op dit moment uit de onderstaande producten:

- Kadernota (inhoudelijke en financiële doorkijk voor 10 jaar);
- Begroting (inhoudelijke en financiële doorvertaling van de 1^e jaarschijf van de kadernota);
- Managementletters (voortgangsrapportage 4x per jaar voor DB en t.k.n. aan AB);
- Jaarrekening (inhoudelijke en financiële verantwoording)

In dit geheel dient het streven er op gericht te voldoen aan wet- en regelgeving en een consistent en herkenbaar geheel te vormen. Ook een zichtbare verbinding met de bovenliggende producten en daarin opgenomen doelstellingen is van groot belang. Met andere woorden zichtbaar maken op welke wijze de strategische doelstellingen vanuit het waterbeheerplan en bestuursakkoord worden doorvertaald naar producten als een kadernota en begroting, etc.

Naast de eigen p&c-cyclus is er de betrokkenheid bij de p&c-cycli van de verbonden partijen. Die kennen allen hun eigen cyclus en producten waarbij er afhankelijk van het type verbonden partij en het product een betrokkenheid van het bestuur is in het proces. Dit kan variëren van kennis nemen van de informatie tot het uitbrengen van een zienswijze op de concept-begroting. Het streven is er verder op gericht om de informatie tijdig en adequaat door te vertalen naar de eigen p&c-producten.

Planning en control dient te voldoen aan wet- en regelgeving en is er ook op gericht om een passende rolverdeling te hanteren en te streven naar een efficiënte inrichting en behandeling van de producten zodat het betreffende bestuurlijke gremium optimaal in staat is om in control te zijn. Geconstateerd wordt dat de huidige P&C-cyclus niet principieel ter discussie staat. Veranderingen hierin vragen ook om een gedegen analyse, kunnen een behoorlijke impact hebben en zijn ook mede afhankelijk van deze bredere discussie rondom de bestuurlijke taken en rolverdeling. Om die reden wordt dit onderwerp nu voorlopig geparkeerd en kan op een later moment beoordeeld worden welke ontwikkelingen al dan niet aanleiding geven hierin veranderingen voor te stellen.

Eens in de 6 jaar wordt er een waterbeheerplan vastgesteld. Hierin worden vanuit wet- en regelgeving en vanuit externe (bestuurlijke) ontwikkelingen en afspraken de strategische doelstellingen vastgelegd. Dit waterbeheerplan komt in een open dialoog met partners en de omgeving tot stand en vormt steeds de paraplu bij de verdere doorvertaling. Bij het aantreden van een nieuw bestuur wordt er voor de betreffende bestuursperiode van 4 jaar een bestuursakkoord vastgesteld. Hierin staat, met in acht name van de genoemde paraplu, op hoofdlijn beschreven welke doelstellingen het algemeen bestuur in zijn bestuursperiode wil realiseren (wat, hoe en wanneer).

Beleidsvorming

Er is veel wet- en regelgeving van toepassing op het waterschap. Deze regelgeving wordt veelal op Europees, landelijk of provinciaal niveau vastgesteld en vraagt vaak om doorvertaling op waterschapsniveau waarbij op sommige terreinen er nog eigen beleidsruimte is die nader kan worden ingevuld. Het algemeen bestuur heeft bij de kaderstelling onder andere de rol het strategische beleid vast te stellen. Het dagelijks bestuur vertaalt deze door naar tactisch en meer operationeel beleid.

De centrale vraag hierbij is: Wat verstaat het algemeen bestuur onder strategische beleidskaders en wat is er voor nodig?

Er heeft een nadere inventarisatie plaats gevonden van alle door het algemeen en dagelijks bestuur vastgestelde beleidsnota's (zie bijlage 1). Uit die (voorlopige) inventarisatie komen een paar zaken naar voren:

- Er zijn veel algemene besluiten, reglementen en verordeningen die door het algemeen bestuur worden vastgesteld. Dit lijkt goed aan te sluiten bij enerzijds regelgeving en anderzijds de wenselijkheid om deze door het algemeen bestuur te laten vaststellen.
- Er is een relatief beperkt aantal taak gerelateerde beleidsnota's op strategisch niveau die worden vastgesteld door het algemeen bestuur;
- Op het niveau van het dagelijks bestuur worden er meer beleidsnota's op tactisch niveau vastgesteld. Die lijken wat betreft inhoud goed te passen bij de rol van het dagelijks bestuur;

De voorlopige inventarisatie kan een opmaat zijn naar een volledig en actueel totaaloverzicht van vastgesteld vigerend beleid inclusief herzieningstermijnen en dergelijke.

Naast deze beleidsinventarisatie wordt geconstateerd dat ook de introductie van de lange termijn agenda en de BOB-systematiek bijdragen aan strategisch beleidskader en het sturen op hoofdlijnen. Jaarlijks worden enkele majeure, niet urgente strategische (beleids-)ontwikkelingen

benoemd. Deze worden achtereenvolgens afzonderlijk beeldvormend, oordeelsvormend en besluitvormend behandeld. Daardoor is er meer focus op deze strategische ontwikkelingen en is het algemeen bestuur hier vroegtijdig bij betrokken.

Het streven is om bij het ontwikkelen of herzien van beleid extra aandacht te besteden aan:

- Het expliciet koppelen aan en redeneren vanuit te bereiken strategische doelstellingen;
- Het compact formuleren van het door het algemeen bestuur vast te stellen (strategische) beleid;
- Het waar mogelijk toekomstgericht verder integreren of bundelen van beleid dat gericht is op dezelfde strategische doelstellingen;
- Focus op de juiste scheiding tussen strategisch beleid (AB) en meer tactisch/operationeel beleid (DB/organisatie)
- Standaard opnemen van een herzieningstermijn vanuit de plan-do-check-act (pdca) gedachte;

Is dit de juiste lijn voor het strategische beleidskader en de strategische beleidsdiscussie?

Doelen en middelen

In het waterbeheerplan en op basis daarvan in de kadernota en begroting worden (strategische) doelstellingen opgenomen en zoveel mogelijk SMART gemaakt. Om die doelstellingen te kunnen realiseren worden er jaarlijks kredieten bij het algemeen bestuur aangevraagd. Dat gebeurt op dit moment individueel per concrete investering op basis van gemaakte afspraken (type en omvang investeringen) met het bestuur. Het gevoel is dat met goede kaders en afspraken aan de voorkant zoals o.a. assetmanagement (bedrijfswaarden en risicoattitude) en scherpe formulering van te bereiken (strategische)doelstellingen deze individuele projectvoorstellen met kredietaanvragen bij het dagelijks bestuur belegd zouden kunnen worden. Hiermee wordt bereikt dat met name in beleidsdocumenten de Wat-vraag wordt ontkoppeld van de Hoe-vraag.

Naast de huidige systematiek op basis van individuele projectvoorstellen met bijbehorende kredietaanvraag zijn de volgende opties verkend:

1. Koppeling van kredietaanvragen aan externe subsidieprogramma's (zoals STUW);
2. Koppeling van kredietaanvragen aan investeringsvolumes per taak;
3. Koppeling aan watergebiedsprogramma's;
4. Koppeling aan benoemde (strategische) doelstellingen;

Voordat de opties kort worden beschreven met daarbij een aantal overwegingen en aandachtspunten volgen hier enkele algemene aandachtspunten:

- Het algemeen bestuur heeft het budgetrecht en stelt dus middelen beschikbaar om de taken uit te kunnen (blijven) uitvoeren en om (nieuwe) doelstellingen te kunnen realiseren. Enerzijds gebeurt dit via het vaststellen van de jaarlijkse exploitatiebegroting en anderzijds via het beschikbaar stellen van kredieten voor investeringen om nieuwe assets te ontwikkelen en/of bestaande assets adequaat in stand te kunnen houden;
- Er dient een duidelijke relatie te liggen tussen de doelstelling die gerealiseerd moet worden (zoals opgenomen in het waterbeheerplan en de kadernota) en de daarvoor benodigde middelen. SMART benoemde prestaties, kengetallen en benchmarking kunnen helpen om te komen tot realistische ramingen;
- Voorkomen moet worden dat het algemeen bestuur een groot aantal individuele ('detail'-) investeringsvoorstellen krijgt voorgelegd terwijl deze eigenlijk de feitelijke invulling c.q. doorvertaling vormen van al eerder door het algemeen bestuur geformuleerde kaders.

Optie 1 Externe subsidieprogramma's

Koppeling van kredietaanvragen aan externe subsidieprogramma's. Deze optie is onder andere eerder ter sprake gekomen bij de bespreking van het subsidieprogramma STUW. Toen is de vraag gesteld of dit niet een voorbeeld zou kunnen zijn om de kredietaanvraag bij het algemeen bestuur op een hogere abstractieniveau te koppelen d.w.z. een bundeling in plaats van losse projectvoorstellen zodat het algemeen bestuur kan sturen op gewenste resultaten. Dit is in dit traject nader beoordeeld.

Overwegingen/aandachtspunten daarbij zijn:

- De te bereiken doelstellingen zijn primair, de te verkrijgen subsidies secundair;

Een totaalkrediet gerelateerd aan overeengekomen doelstellingen binnen een subsidieprogramma kan dus werken. Een meerjarige externe subsidiepot waar later pas de invulling en toepasbaarheid voor het waterschap van blijkt, is niet/niet eenvoudig aan de voorkant te koppelen aan een totaalkrediet.

- Koppeling vindt in toenemende mate dan plaats aan grotere subsidieprogramma's waarmee een en ander de agenda van het algemeen bestuur kan ontlasten.
- Integrale projecten raken soms meerdere subsidieprogramma's; Zie hiervoor de bijlage 3. Als een project dus 2 of mogelijk zelfs meer subsidieprogramma's raakt en kredietvoting gekoppeld wordt aan het beschikbaar komen van subsidieprogramma's, kan een directe link naar de integrale doelstellingen gefragmenteerd.
- Er worden ook projectonderdelen gerealiseerd die niet subsidiabel zijn; Voor die onderdelen moet in deze situatie op andere wijze in de benodigde middelen worden voorzien.

Optie 2 Taak

Koppeling van kredietaanvragen aan investeringsvolumes per taak.

Er wordt op dit moment gewerkt met vaste investeringsvolumes per jaar. Dit om te bewerkstelligen dat grote pieken en dalen in de jaarlijkse investeringsomvang worden voorkomen en er op langere termijn ook een vaste omvang aan (nieuwe)kapitaallasten ontstaat.

De investeringsvolumes worden in de eerste jaren van de planperiode voor het overgrote deel gebruikt voor de lopende projecten (onderhanden werk) waar in de huidige situatie al eerder projectkredieten zijn verstrekt. Voor een klein deel is dit in het begin van de planperiode voor nieuwe projecten waarvoor nog projectkredieten moeten worden verstrekt. Voor latere jaren in de planperiode is dit omgekeerd. Uitgaven voor onderhanden werk zijn daar beperkt en de bulk van het investeringsvolume wordt daar gevormd door de financiële vertaling van voorgenomen projecten c.q. toekomstig te bereiken doelstellingen.

Een koppeling van de ter beschikking te stellen kredieten aan de investeringsvolumes is daarmee om onderstaande redenen lastig:

- Het investeringsvolume is per jaar terwijl de doelstellingen/projecten meerjarig zijn;
- Het investeringsvolume bestaat deels uit al beschikbaar krediet en deels uit nieuw/aanvullend benodigd krediet;
- Wanneer meerjarige doelstellingen worden opgeknipt in jaarlijkse investeringsvolumes valt de directe relatie weg, immers er is op die manier geen directe verbinding meer tussen de meerjarig te bereiken doelstellingen en de middelen/investeringsvolumes per jaar.

Optie 3 Watergebiedsprogramma's:

Een gedachte kan ook zijn om de kredieten te koppelen aan op te stellen watergebiedsprogramma's. Het zijn dan een nader te bepalen aantal watergebiedsprogramma's die in de loop van de tijd passeren. De doelstellingen uit dat betreffende gebiedsplan worden dan vertaald naar het daarvoor benodigde krediet. Overwegingen/aandachtspunten bij deze optie zijn:

- Er wordt in deze optie geredeneerd en gewerkt vanuit de doelstellingen per individueel watergebiedsprogramma en niet primair vanuit de gebiedsbreed te bereiken totale doelstellingen zoals opgenomen in het waterbeheerplan en kadernota e.d.
- Afhankelijk van de overweging welk bestuurlijk gremium in de nieuwe situatie de watergebiedsprogramma's gaat vast stellen kan de situatie ontstaan dat je voor de kredieten per watergebiedsprogramma naar het algemeen bestuur moet terwijl ze inhoudelijk door het dagelijks bestuur worden afgedaan.
- Afhankelijk van de keuze m.b.t. het aantal watergebiedsprogramma's kan de consequentie zijn dat er nog met enige regelmaat hiervoor kredieten moeten worden aangevraagd bij het algemeen bestuur;
- Inhoudelijk is ook de vraag of ten tijde van het inhoudelijk vaststellen van de watergebiedsprogramma's al voldoende zicht is op alle met het plan te bereiken doelstellingen. Zo niet dan moet er meerdere keren per watergebiedsprogramma krediet worden aangevraagd;
- Gebiedsgericht werken is wel een goede basis om meer integraal te werken aan strategische doelen van het waterschap.

Optie 4 Strategische doelstellingen¹:

In het waterbeheerplan en het bestuursakkoord worden de strategische doelstellingen opgenomen die het bestuur in een bepaald tijdsbestek wil realiseren. Deze zijn voor een groot deel een

¹ Dit is ook min of meer de systematiek die bij Waterschap De Dommel wordt gehanteerd.

doorvertaling van wet- en regelgeving en met partners overeengekomen doelstellingen. De doelstellingen worden doorvertaald naar de jaarlijks te actualiseren kadernota met een meerjarige doorkijk. De doelstellingen worden (meerjarig) gerealiseerd door tal van besluiten en uit te voeren individuele projecten. Aan de te realiseren doelstellingen worden o.b.v. ervaringen en vergelijkingen zoveel mogelijk kengetallen per eenheid gekoppeld om de benodigde totale middelen te kunnen prognosticeren. Bij het algemeen bestuur kan dan een meerjarig krediet worden aangevraagd voor de te realiseren doelstellingen met een jaarlijkse herijking bij de kadernota. In deze optie zou het daarbinnen aan het dagelijks bestuur zijn om daarbij de juiste projecten te zoeken en realiseren in de tijd. Uiteraard hoort hier ook een nader te bepalen passende invulling van de informatie- en verantwoordingsfunctie bij.

Overwegingen en aandachtspunten t.a.v. deze optie:

- Kredietvoting door het algemeen bestuur is direct gekoppeld aan in het vastgestelde waterbeheerplan opgenomen te bereiken doelstellingen;
- Kredietvoting komt daarmee op een hoger abstractieniveau en minder tijdsbeslag op de AB-vergaderingen;
- Dagelijks bestuur zoekt de passende projecten om de doelstellingen tijdig te realiseren binnen de beschikbaar gestelde middelen en is daarmee meer flexibel in het benutten van kansen in het beheersgebied.
- Dagelijks bestuur kan integrale projecten met meerdere doelstellingen blijven realiseren waarbij dit gekoppeld is aan de door het algemeen beschikbaar gestelde middelen;

Als bijlage 2 is een eerste aanzet opgenomen van een totaaloverzicht van te realiseren doelstellingen, kengetallen, periode etc. Deze is grotendeels gebaseerd op eerder in het waterbeheerplan en kadernota opgenomen doelstellingentabellen.

Welke manier van koppeling van doelstellingen aan kredieten past het best bij het sturen op hoofdlijnen en is praktisch goed toepasbaar?

Na discussie over en koersbepaling op de bovenstaande vraagpunten uit deze notitie kan tenslotte nog worden stilgestaan bij en gereflecteerd op de overall-doelstelling van sturen op hoofdlijnen zoals hieronder nogmaals is verwoord.

Doelstelling sturen op hoofdlijnen

'Bij het invullen van de kaderstellende en controlerende rol als bestuur steeds de strategische doelstellingen en strategische beleidskaders centraal stellen. Daarmee wordt deze rol op een hoger abstractieniveau ingevuld waarmee de bestuurlijke aandachts- en rolverdeling adequaat tot zijn recht komt. De doorvertaling en uitvoering binnen die strategische kaders kan dan in vertrouwen aan het dagelijks bestuur worden over gelaten'.

Is deze doelstelling van sturen op hoofdlijnen passend?

Vervolg

Na de oordeelsvormende bespreking in het algemeen bestuur van 12 oktober a.s. kan een en ander worden doorvertaald naar een besluitvormende nota voor de algemeen bestuursvergadering van 7 december 2016. Na vaststelling van die nota dient e.e.a. vanaf 2017 te worden geïmplementeerd en kan afhankelijk van de keuzes beoordeeld worden wat er aan aanpassingen nodig is. Daarbij komen dan afhankelijk van de uiteindelijke keuzes zaken aan de orde als:

- Verdere delegatie van bevoegdheden;
- Aanpassingen regelingen en verordeningen rondom werkwijze bestuur, financiën etc;
- Andere feitelijke wijze van agenderen van onderwerpen voor het algemeen bestuur;
- Afspraken rondom houding en gedrag die passend zijn bij de nieuwe werkwijze;
-

Breda, september 2016
Werkgroep Bestuurlijke vernieuwing.

