Gemeente Zundert

OP WEG NAAR NETWERK GEMEENTE ZUNDERT

Strategische Ontwikkelagenda Zundert




Gemeente
Zundert
Strategische Ontwikkelagenda Zundert
2018



College van B&W gemeente Zundert

Voorwoord

Geachte lezer,

Voor u ligt de Strategische Ontwikkelagenda van de gemeente Zundert. De agenda is het sluitstuk van de wijze waarop gemeente Zundert in de afgelopen jaren heeft gewerkt aan een krachtig lokaal bestuur. Tevens is het de agenda van morgen. Ik ben al bijna 12 jaar hier burgemeester en ik heb mijn bijdrage aan deze ontwikkeling kunnen leveren. Terugkijkend kan ik nu zeggen dat Zundert zeer goed voorbereid is op de nabije toekomst.

Bij aanvang van mijn burgemeesterschap realiseerde ik mij terdege dat de uitdagingen voor alle geledingen groot waren. Zowel de bestuurlijke als ambtelijke organisatie moest zich door-ontwikkelen om een antwoord te bieden op de veranderende wereld. Dit vraagt de inzet van alle actoren die zich met het openbaar bestuur bezighouden. Van gemeenteraad tot en met ambtenaren. Elementen als bestuurskracht, flexibele inzet van ambtenaren, een goede afstemming met de gemeenteraad en een collegiaal college vragen om werksessies; studies; bijeenkomsten met inwoners en externe partners; en het ontwikkelen van strategische documenten.

Nu kunnen wij zeggen dat wij daar goed in geslaagd zijn. De bestuurlijke én ambtelijke organisaties hebben nauw samengewerkt aan één en hetzelfde doel. Daarbij past ook mijn dank aan de vorige colleges, gemeenteraden en oud-ambtenaren. Zij hebben mede bijgedragen tot dit succes.

Raad, college en ambtenaren zijn nu goed voorbereid voor de uitdagingen van morgen met het instrument van heden.

Leny Poppe-de Looff
Burgemeester gemeente Zundert

Inleiding

Gemeente Zundert heeft in de afgelopen periode belangrijke stappen gezet om zich bestuurlijk en ambtelijk te ontwikkelen naar een netwerkgemeente. Met deze Strategische Ontwikkelagenda wil gemeente Zundert laten zien dat zij op weg is om in 2019 de netwerkgemeente gerealiseerd te hebben en dat zij voldoende bestuurs- en slagkracht heeft voor de toekomst.

De doorontwikkeling naar de netwerkgemeente vindt in alle onderdelen van de gemeente plaats. De bestuurlijke en ambtelijke organisaties werken hierin samen aan één en hetzelfde doel en hebben versterking aangebracht in:

- Nieuwe strategie
- Organisatiestructuur (netwerkorganisatie)
- Versterking van vaardigheden en leiderschap van de medewerkers
- Werkwijze (integraal)
- Werkprocessen
- Hernieuwde missie en visie

Daarvoor zijn een aantal producties al gemaakt, aangenomen en naar buiten gestuurd:

- 2013, 2015: Diverse reacties van college en raad naar Gedeputeerde Staten van Noord-Brabant in het kader van het traject Veerkrachtig Bestuur
- 2013: Strategische visie Zundert in beweging; samen op weg naar 2025
- 2017: DNA Boek Gemeente Zundert
- Najaar 2017: Programmabegroting 2018-2021
- Maart 2018: Overdrachtsdocument College-en Raadsperiode 2014-2018
- Maart 2018: Ambtelijke bouwstenen voor de coalitie-onderhandelingen 2018-2022
- Mei 2018: Politiek Akkoord Bestuursperiode 2018-2022
- November 2018: Netwerkbegroting 2019-2022

De Strategische Ontwikkelagenda is het sluitstuk van de bestuurlijke en ambtelijke ontwikkeling die vanaf 2013 in gang is gezet. Hiermee maakt Zundert de balans op van de afgelopen jaren én houdt zichzelf de spiegel voor. Terugkijkend reflecteert zij op de stappen die gemaakt zijn en met gepaste trots draagt zij dit uit naar haar samenwerkingspartners (inwoners, ondernemers, maatschappelijke organisaties, medeoverheden).

Echter, ook in de komende periode komen er nieuwe opgaven op de gemeente Zundert af en zal zij zich moeten blijven ontwikkelen om de ingezette koers te bestendigen en nieuwe uitdagingen aan te gaan. Vooruitkijkend bereidt de gemeente zich dan ook voor op de strategische opgaven voor de periode 2018-2022, verwoord in een zestal bestuursopdrachten. Het resultaat is een strategie die richting geeft aan de toekomst van gemeente Zundert.

Leeswijzer

Dit document bestaat uit verschillende onderdelen:

Hoofdstuk 2, Veranderende wereld, Zundert verandert mee - Dit hoofdstuk geeft een analyse weer over de 'veranderende wereld' waarin we ons bevinden en hoe die een impact heeft op de lokale democratie en gemeenten. Zundert beweegt mee met die veranderende wereld, vanuit haar hernieuwde missie en visie. De manier waarop ze dat doet is in lijn met de recente landelijke initiatieven zoals beschreven in de kamerbrief 'Plan van Aanpak Versterking Lokale Democratie en Bestuur' die de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, mevr. Ollongren, juli jl. presenteerde aan de Tweede Kamer.

Hoofdstuk 3, De Zundertse aanpak: innovatief, vergaand en voortvarend - In dit hoofdstuk wordt nader uiteengezet hoe Zundert zich in de afgelopen periode heeft ingezet om in te spelen op de veranderende wereld en welke belangrijke stappen zij in de afgelopen periode bestuurlijk en ambtelijk heeft gezet. Deze stappen worden geïllustreerd aan de hand van praktijkvoorbeelden.

Hoofdstuk 4, Strategische Opgaven en Uitdagingen- Tot slot wordt in het laatste hoofdstuk stilgestaan bij de belangrijkste strategische opgaven die Zundert voor zichzelf ziet. Daarbij wordt een koppeling gemaakt met de bestuurlijke opdrachten zoals die zijn opgenomen in het Politiek Akkoord Bestuursperiode 2018-2022 'Veranderende wereld, Zundert verandert mee'.

Veranderende wereld, *Zundert verandert mee*

'Nederland heeft al eeuwen een sterke lokale democratie. Het representatieve fundament is daarbij het uitgangspunt en kan rekenen op draagvlak onder de bevolking. De inrichting en het functioneren van de lokale democratie is niet statisch. Zij beweegt mee met nieuwe ontwikkelingen en uitdagingen in de samenleving. Er moet ook ruimte zijn voor nieuwe verbindingen tussen inwoners en hun bestuur.'

Met deze woorden opent de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), de kamerbrief 'Plan van Aanpak Versterking Lokale Democratie en Bestuur' die zij juli jl. presenteerde aan de Tweede Kamer. De minister beschrijft in dit document hoe de wereld verandert en zij is van mening dat lokale besturen, gemeenteraden, ambtenaren en inwoners in hun kracht moeten worden gezet om in te kunnen spelen op maatschappelijke vraagstukken.

Verschillende maatschappelijke, technologische en bestuurlijke ontwikkelingen zorgen ervoor dat vraagstukken die op lokale overheden afkomen steeds vaker complex en veelomvattend zijn. Mobiliteit, digitalisering, integratie, de transformaties in het sociaal domein, de energietransitie en de nieuwe Omgevingswet zijn slechts een paar voorbeelden van de uitdagingen waar de lokale democratie voor staat.

Deze veranderende wereld vraagt ook van gemeente Zundert dat zij aansluit op de veranderende wereld en werkt vanuit een integrale aanpak waarbij men over de grenzen van bestaande systemen, structuren, organisaties en regels heen kijkt. Hierdoor ontstaan vaak nieuwe verhoudingen tussen markt, overheid en gemeenschap. Thema´s vereisen vaker een interdisciplinaire aanpak en de relatie met samenwerkingspartners verandert. Participatie en initiatief van bewoners zijn niet meer weg te denken en de overheid heeft niet (altijd) meer een leidende rol bij het oplossen van vraagstukken.

Om in te kunnen spelen op deze veranderende wereld, heeft gemeente Zundert in de afgelopen tien jaar belangrijke stappen gezet om zich te ontwikkelen tot netwerkgemeente. Zij voerde zowel bestuurlijk als ambtelijk veranderingen door op het gebied van strategie, organisatiestructuur en cultuur. In de voorbije jaren heeft Zundert in haar gehele organisatie een belangrijke doorontwikkeling ingezet welke in lijn is met de recent gepresenteerde aanpak van de minister BZK.

Missie en Visie
Zundert

Het inspelen op de veranderende wereld doet Zundert vanuit de kernwaarden groen, gedreven en gemeenschapszin. Zij geeft hieraan verder vorm vanuit de volgende overtuiging:

'Gemeente Zundert is een zelfstandige, welvarende grensgemeente die oorspronkelijk tot ontwikkeling kwam door haar strategische ligging (Napoleonroute) en doorontwikkeld is naar de land- en tuinbouw, boomteelt en handel. Het gebied kenmerkt zich door een sterk gevoel van zelfredzaamheid, gemeenschapszin en daarmee een rijk en uniek cultureel en verenigingsleven. Verrijkt met prachtige natuurgebieden biedt Zundert ruimte voor zelfstandigheid, ondernemen, ontspanning en een hoge kwaliteit van leven.'





Bollen planten voor het jaarlijkse corso

Om dit te bereiken heeft Zundert de onderwerpen die zij eerder al benoemde in haar strategische visie Zundert in beweging; samen op weg naar 2025, verder opgepakt. Dit zijn de onderwerpen: Economie, Cultuur, Wonen, Zorg en leven en Bestuur en samenwerking. De behoefte om voor een nieuwe bestuurlijke en ambtelijke aanpak te kiezen, leidde er onder meer toe dat in 2015 en 2016 inwonersbijeenkomsten zijn georganiseerd in alle kernen van Zundert. De inwoners zijn daarbij uitdrukkelijk uitgenodigd om mee te denken over de toekomst van hun kernen en hun wensen en ideeën aan te geven. Daarnaast zijn er thematische bijeenkomsten georganiseerd over Bedrijvigheid & Economie en Zorg & Veiligheid alsmede een speciale bijeenkomst voor de jeugd. De gesprekscyclus is afgesloten met een avond waarbij de bestuurlijke ontwikkelingen in West-Brabant centraal stonden. De onderwerpen van de strategische visie en de opbrengsten van alle ontmoetingen zijn uiteindelijk geïntegreerd en verder vormgegeven in vier bestuurlijk geprioriteerde, strategische programma's:

Economie & Innovatie; Gemeente Zundert heeft goede grond om in te kunnen wortelen vanwege een aantrekkelijk economisch (vestigings-) klimaat voor bestaande en nieuwe ondernemingen. Een sterke economische sector met gedreven ondernemers zorgt voor een vitale samenleving, zorgt voor werkgelegenheid, ondersteunt het behoud van voorzieningen en draagt bij aan wonen, cultuur, natuur, toerisme en recreatie. De gemeente wil actief in overleg met ondernemers zijn om samen de economie, innovatie, duurzaamheid en werkgelegenheid te laten groeien en om dan gezamenlijk de verantwoordelijkheid te nemen voor de kwaliteit van Zundert. De gemeente vervult daarbij een faciliterende en verbindende rol.

Omgeving & Maatschappij: Gemeente Zundert is trots op haar groen en de gedrevenheid en gemeenschapszin van haar inwoners. Gemeente Zundert wil met deze kernwaarden een aantrekkelijk woon- en leefklimaat creëren waarin onze inwoners zich herkennen. Daarnaast wordt gestreefd naar een duurzaam 'all-inclusive' sociaalmaatschappelijk voorzieningenniveau waarbij de inwoners zich bewust zijn van hun rol en verantwoordelijkheid. Ruimte wordt geboden voor inbreng aan de voorkant vanuit de inwoners, ondernemers, dorpsraden en (externe) partners.

Zorg & Sociaal domein: De gemeente Zundert bewerkstelligt dat alle inwoners kunnen meedoen omdat de participatie/sociale cohesie in Zundert toekomstbestendig is, waardoor de inwoners zoveel mogelijk voor zichzelf kunnen zorgen maar ook voor anderen. Inwoners van Zundert doen mee aan de samenleving. Dat houdt in dat in de basis wordt uitgaan van de samenredzaamheid van de Zundertse inwoners: met elkaar zorgen we voor elkaar.

Veiligheid: Binnen een dynamisch netwerk van burgers, bedrijven, overheden en zorg- en veiligheidspartners bouwt gemeente Zundert aan een veilige en sterke gemeenschap. Saamhorigheid en sociale verbinding vormen de sleutel tot niet alledaagse oplossingen voor uiteenlopende maatschappelijke veiligheidsvraagstukken.

Gemeente Zundert doet dit alles vanuit de visie dat zij in dialoog met inwoners en ondernemers zoekt naar de beste, toekomstbestendige oplossingen. Iedereen neemt in dit proces zijn of haar verantwoordelijkheid binnen de kaders die gezamenlijk zijn vastgesteld. Zundert wil daarmee als zelfbewuste gemeente een vitale, veilige en bruisende leefomgeving creëren waarbij gezamenlijk wordt gebouwd aan een mooie toekomst.



Afslag naar Zundert op de E19 naar Antwerpen.

CASE

Aanpak vrijkomende agrarische verbouwing

Een voorbeeld van hoe Zundert haar samenwerking vorm geeft, is terug te zien in de aanpak van de vrijkomende agrarische verbouwing.

In Zundert staat veel agrarische bebouwing leeg. De komende jaren komen daar nog tientallen hectares aan agrarische bedrijfsgebouwen bij. Over vijftien jaar staat naar verwachting één op de drie boerderijen leeg. Gemeente Zundert is hiermee regionaal koploper als het gaat om het areaal aan agrarische leegstand. Veel van deze gebouwen zijn vaak voorzien van asbestdaken en vormen een gezondheidsrisico. Slecht onderhoud van leegstaande gebouwen leidt tot verloedering van het landschap en bovendien trekt leegstand criminaliteit aan. Verkoop of verhuur als oudedagsvoorziening voor de boer blijkt steeds vaker een illusie.

De grote te verwachten agrarische leegstand vraagt om indringende aandacht van beleidsmakers, bestuurders, maatschappelijke partners, ondernemers en gebruikers. Innovatieve oplossingen voor zowel herbestemmen als sloop zijn naast de nu al gebruikelijke oplossingen hard nodig. Er ligt dus een grote uitdaging voor de gemeente en die pakt ze dan ook met beide handen aan – met de aanpak van agrarische leegstand loopt de gemeente regionaal gezien voorop.
Gemeente Zundert neemt de regie om de leegstandproblematiek aan te pakken, maar wil niet als overheid bepalen wat er moet worden gedaan. De gemeente is daarom vanuit de netwerkgedachte het dialoog aangaan met de maatschappelijke partners en heeft zichzelf de vraag gesteld wie doet mee en hoe organiseren we het.

Zo heeft er in 2017 een brainstormsessie met lokale betrokkenen uit het veld plaatsgevonden en zijn er onlangs in samenwerking met de Rabobank een aantal bijeenkomsten belegd met 'erftoetreders' en betrokkenen uit het veld. Daarnaast is het buitengebied van Zundert door de Provincie Noord-Brabant in september jl. aangewezen als eerste West-Brabantse pilot voor een integrale omgevingsvisie gericht op de agrarische leegstand én thema's als water, economie en klimaatverandering. Via de verschillende initiatieven wordt er al doende geleerd. Kortom, er wordt op experimentele basis gewerkt aan succesvolle ontwikkelingen.

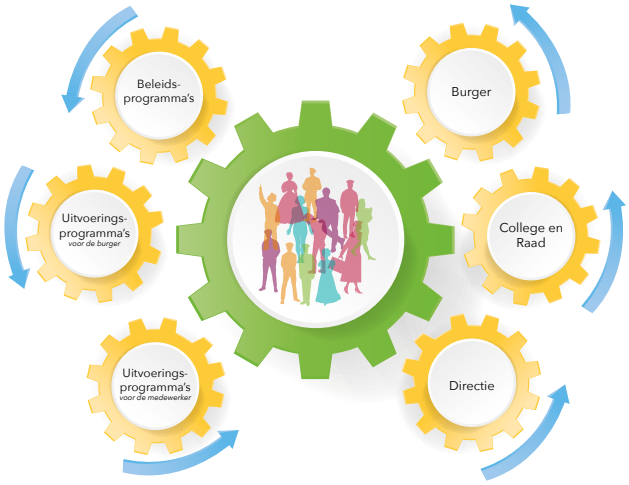
3. De Zundertse Aanpak: *innovatief, vergaand en voortvarend*

Zundert heeft haar doorontwikkeling innovatief aangepakt, met name wat betreft de verregaande aanpak ervan. De kracht zit hem in het feit dat het doorontwikkelingstraject integraal en op alle vlakken is aangepakt: van strategie, beleid, organisatiestructuur en processen tot personeel. De simultane doorontwikkeling van de bestuurlijke en ambtelijke organisatie is cruciaal geweest voor de realisatie van een succesvolle netwerkorganisatie. Zundert wil een gemeente zijn die de vraag van buiten aankan, met de lenigheid, flexibiliteit en vaardigheden die daarvoor nodig zijn.

De bestuurlijke en ambtelijke organisatie werken hierin samen aan één en hetzelfde doel en hebben versterking aangebracht in:

- Nieuwe strategie
- Organisatiestructuur (netwerkorganisatie)
- Versterking van vaardigheden en leiderschap van medewerkers
- Werkwijze (integraal)
- Werkprocessen
- Hernieuwde missie en visie

Met deze ingezette aanpak wordt naadloos aangesloten op de uitgangspunten zoals door het kabinet afgelopen zomer verwoord. De minister van BZK kwam in juli met het samenwerkingsprogramma 'Democratie in Actie' om in de komende jaren actief bij te dragen aan het versterken van de lokale democratie en lokaal bestuur. Het programma rust op vier uitgangspunten: versterking bestuur en democratie in relatie tot maatschappelijke vraagstukken; een sterke gemeenteraad; democratie is van, voor en door gemeenten; en het vierde uitgangspunt is dat geleerd wordt door te doen.



Organogram Gemeente Zundert



Pagina's uit het Politiek Akkoord 2018-2022

3.1 Bestuurlijk: *samen en stabiel*

In de afgelopen bestuursperiodes heeft in Zundert een belangrijke ontwikkeling plaatsgevonden. Er is sprake van bestuurlijke collegialiteit en stabiliteit. Bestuurlijk is er sterk ingezet op rolzuiverheid; duidelijkheid bieden over wat ieder zijn rol is, het loslaten van micro-managen en tegelijkertijd het behouden van de regie. Deze bewustwording over de rolinvulling bij politieke actoren zoals wethouders en raad heeft een kanteling veroorzaakt in het samenspel tussen raad, college en ambtelijke organisatie. Samenwerking kan pas goed tot stand komen wanneer voor iedere speler duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is en hoe zij zich tot elkaar verhouden. Rolduidelijkheid heeft daarmee bijgedragen aan politiek-bestuurlijke rust waarbij gebouwd is aan collegiaal bestuur.

De bestuurlijke en ambtelijke doorontwikkeling zijn vormgegeven in een zogeheten 'zwaluwstaartmodel'. De zwaluwstaart heeft als uitgangspunt dat beide doorontwikkelingen op een eigen manier vorm worden gegeven, en tegelijkertijd integraal op elkaar aangesloten blijven door beide ambities samen te laten komen. De focus op de opgaven waar Zundert voor staat is daarmee een belangrijke schakel en zorgt voor focus op inhoud. Samen met de raad is daarnaast in de afgelopen periode invulling gegeven aan de nieuwe manier van werken waarbij visieontwikkeling een belangrijk element vormt. Bijvoorbeeld in het kader van de problematiek rondom de vrijkomende agrarische bebouwing waarbij onder meer een gezamenlijke excursie naar de gemeente Someren werd gemaakt, te maken keuzes voor het opstellen van de Omgevingsvisie, of voorstellen op het gebied van sport en onderwijs.

Opgavegericht: steeds meer strategisch en lange termijn

Naast collegiaal bestuur en bewustwording over rollen is er ook ingezet op het vergroten van het bestuurlijk strategisch vermogen. Door opgavegericht te werken in programma's ontstaat meer ruimte voor de raad en het college om te kijken naar de lange termijn (in plaats van te focussen op details). Zundert heeft hiermee cruciale stappen gezet naar meer proactief besturen. Zo heeft de raad in de afgelopen bestuursperiode een aantal besluiten genomen om een stevig fundament te leggen waarop komende jaren met succes verder kan worden gebouwd aan het creëren van een vitale, veilige en bruisende leefomgeving. Met name de besluiten van de raad, genomen in 2015-2016, met betrekking tot de doorontwikkeling van de gemeente en de gemeentelijke organisatie zijn hiervoor belangrijk geweest.

Raadsakkoord

Een belangrijk uitvloeisel van de toegenomen stabiliteit in het bestuurlijk samenspel is het Politiek Akkoord Bestuursperiode 2018-2022, inhoudelijk gedragen door de gehele raad, een uniek toonbeeld van verbindende werking in de Zundertse politiek. Bewust is weggebleven uit het traditionele coalitie/oppositie-denken met als resultaat een breed gedragen akkoord op hoofdlijnen. Daarin is, naast een financiële paragraaf, ook een zestal bestuursopdrachten geformuleerd (nader toegelicht in hoofdstuk 4):

- Communicatie;
- Sport;
- Onderwijshuisvesting;
- Vrijkomende agrarische bebouwing;
- Bedrijventerreinen;
- Zuidelijke verkeersontsluiting.

CASE
Recreatieparken

Veel recreatieparken in Nederland zijn door het grote aanbod en sterke concurrentie in kwaliteit gedaald en zijn veelal uit de toeristische markt gedrukt. Op parken die niet voldoen aan de toeristische vraag treedt er een verschuiving op in functie en gebruik en kan er een eigen dynamiek ontstaan waar overlast, criminaliteit en andere ondermijnende activiteiten vrij spel krijgen. Het kan daarbij gaan om verloedering van accommodaties en de directe omgeving, om huisjesmelkerij, prostitutie, uitbuiting, opslag van gestolen goederen, hennepteelt en meer. De gemeente Zundert kent vijf recreatieparken waarvan enkele voldoen aan de beschrijving dat ze uit de toeristische markt zijn gedrukt met negatieve aspecten als voornoemd. Derhalve is in het voorjaar van dit jaar de Algemene Plaatselijke Verordening aangepast die analyse, onderzoek en toetsing naar de staat van een recreatiepark mogelijk maakt.

Twee van de vijf parken zijn door de gemeente aangepakt. In 2015 is een park omgevormd tot enerzijds een vaste verblijfplaats en anderzijds een recreatiepark voor toeristen. Daarnaast is voor een ander park, onder regie van gemeente Zundert, eind 2016 een meervoudig sporentraject gestart gericht op tijdelijke sluiting. De deplorabele situatie waarin een groot aantal bewoners inclusief vele kinderen zich bevonden was niet langer politiek-bestuurlijk te verantwoorden. De legitimatie voor het ingrijpen in de private onderneming werd gevonden in een zorgvuldig opgebouwde dossier-stapeling van alle bestuurlijke rapportages (strafrechtelijk, bestuursrechtelijk, privaatrechtelijk) volgens een beproefd format, gericht op maatschappelijke misstanden. Gemeente Zundert heeft als verantwoordelijk bevoegd gezag alle relevante partijen bij elkaar gebracht zoals RIEC, Taskeforce, GGD, GGZ, Politie, Openbaar Ministerie, Belastingdienst en Veiligheidsregio en de betrokken overheden; Provincie, Ministeries van Binnenlandse Zaken, Justitie en Veiligheid en Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Daarnaast is op bestuurlijk niveau intensief gewerkt aan collegiaal support van buurgemeenten.

Regie voeren betekent bewust zijn van de ambities en belangen van de verschillende partners, de onderlinge relaties, de wijze waarop je het proces en de organisatie inricht. Juni 2018 is gestart met een onderzoek naar alle recreatieparken van de gemeente of zij voldoen en kunnen voldoen aan de maatstaven verwoord in de gewijzigde APV.

3.2 Organisatieverandering *integrale doorontwikkeling*

Integrale doorontwikkeling

In de afgelopen jaren heeft Zundert zeer nadrukkelijk aandacht besteed aan de doorontwikkeling van de ambtelijke organisatie om de bestuurlijke opgaven uit te voeren. De simultane doorontwikkeling van de bestuurlijke en ambtelijke organisatie is cruciaal geweest voor het de realisatie van een succesvolle netwerkorganisatie.

Van regiegemeente naar netwerkgemeente

In de zoektocht naar een verbetering van de kwaliteit van haar organisatie en als reactie op de prikkel vanuit het provinciaal traject Veerkrachtig bestuur (waarover we nog verder komen te spreken), zette gemeente Zundert vanaf het najaar van 2016 belangrijke stappen voor een concrete organisatieverandering. In eerste instantie koos zij hierbij de regiegemeente als uitgangspunt, zoals beschreven in de strategische visie uit 2013.

Echter het nogal abstracte begrip 'regiegemeente' heeft gaandeweg in het doorontwikkelingsproces een nadere invulling gekregen waarbij het accent veel meer is komen te liggen op het fungeren van Zundert als een 'netwerkgemeente': zowel op eigen kracht diensten en producten realiseren alsook in samenwerking met andere (overheids-)organisaties en de Zundertse gemeenschap. Meer concreet houdt dit het volgende in:

'Een netwerkgemeente is een gemeente die intensief samenwerkt met gemeenten in de regio, met inwoners, verenigingen, maatschappelijke instellingen en ondernemingen. Door samen te werken versterkt Zundert niet alleen de kwaliteit van de taakuitvoering en dienstverlening maar ook de nabijheid en toegankelijkheid van het gemeentebestuur. Om deze ambitie daadwerkelijk gestalte te kunnen geven, is het essentieel dat ook de ambtelijke organisatie de netwerkgedachte als sturingsfilosofie hanteert. Kenmerkend voor een netwerkorganisatie is dat de uitdagingen centraal staan. Hiervoor moeten oplossingen komen. Een sterke hiërarchie ontbreekt waardoor mensen snel kunnen schakelen en zaken voor elkaar krijgen. Dit kan met collega's uit verschillende disciplines en in contact met externen. Zoals in De6/De9-verband of met inwoners en bedrijven.'

Hiermee heeft Zundert de contouren gezet van een gemeente die haar aansluiting vindt op en met regionale partners (De6/De9). Het functioneren als netwerkorganisatie heeft twee componenten. Enerzijds intern door integraal te werken waarbij de opgaven, en niet de eigen structuren, centraal staan. Anderzijds als samenwerkingspartner in de regio, alsook in relatie tot de gemeenschappelijke regelingen die op regionaal niveau functioneren en veelal voor specifieke functies zijn opgezet.

Opgavegericht: programmatisch werken en programmabegroting

Een belangrijke succesfactor voor de transformatie naar een netwerkorganisatie is de introductie van het programmatisch werken. Het werken met programma's, programmamanagers en -coördinatoren helpt de organisatie en het bestuur om zich te organiseren rondom een aantal strategische doelstellingen. Het gaat om de in par. 2.1 genoemde bestuurlijk geprioriteerde programma's:

- Economie & Innovatie;
- Omgeving & Maatschappij;
- Zorg & Sociaal domein;
- Veiligheid.

Het programmatisch werken draagt bij aan een integrale aanpak en helderheid in de rolverdeling tussen raad, college en ambtelijke organisatie. Ook wordt op deze manier inzichtelijker hoe inwoners, gemeenschappelijke regelingen en andere organisaties een bijdrage kunnen leveren aan het realiseren van de strategische opgaven voor Zundert.

Het succes van de programma's is grotendeels afhankelijk van de mate waarin is voldaan aan drie voorwaarden: Optimale Participatie (een gezonde balans tussen overheids- en burgerparticipatie), Zundert Proof (elk programma, doelstelling en iedere inspanning is in overeenstemming met de missie en visie van Zundert), Communicatie (in contact met de samenleving biedt de gemeente transparantie en is zij een betrouwbare partner).

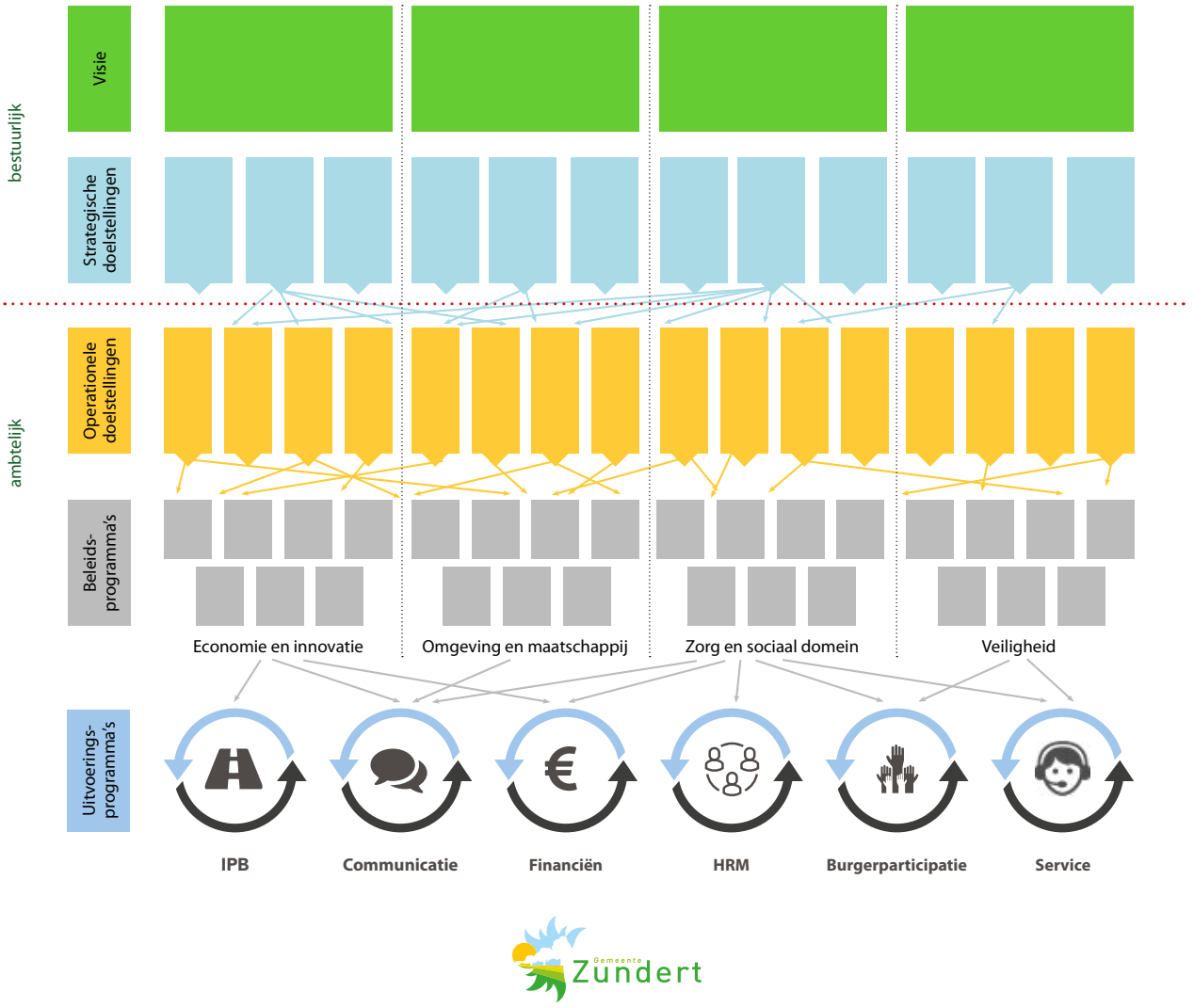
De programma's en de strategische doelstellingen zijn vanaf 2017 gestructureerd en systematisch verwerkt in de programmabegroting, en voor 2019 is er een netwerkbegroting. Daarmee zijn inspanningen, middelen en programma's met elkaar verbonden op de realisatie van strategische doelstellingen.

Mensgerichte organisatie: talenten en drijfveren van de medewerkers voorop

In lijn met het opgavegericht werken is bewust gekozen om de afdelingen en functies als structuur los te laten. Er is nu plaats gemaakt voor een beweging waar geïnvesteerd wordt in de talenten en drijfveren van de medewerkers.

In de hernieuwde structuur hebben medewerkers een rol, vormgegeven vanuit een bepaalde opgave, in plaats van een functie in de hiërarchie. Geïnvesteerd wordt in de kennis en vaardigheden die de medewerkers meebrengen. Voor multi complexe opgaven worden integrale teams opgesteld waarbij slimme combinaties worden gemaakt tussen medewerkers (vakspecialisten, juridische en financiële ondersteuning, communicatiemedewerkers, procesbegeleiders, en strategische denkers). Ook is expliciet de uitnodiging gedaan aan de medewerkers om zelf aan het roer te gaan staan. Zo krijgt nieuw talent de ruimte en ontstaat er een nieuwe dynamiek. Met de introductie van de Zundert Academy in 2018-2019 biedt de organisatie een middel aan de medewerkers om hun talenten verder te ontplooien. De Zundert Academy wordt het online portal waar alle HR-gerelateerde zaken samen komen, inzicht krijgen in de coachingsmogelijkheden in de organisatie, inspiratie op kunnen doen en waar medewerkers online trainingen kunnen volgen.

Programmering



PROGRAMMERING ZUNDERT COLOFON

VOORWAARDEN VOOR SUCCES

De programmatische aanpak draagt bij aan een veerkrachtig en zelfstandig Zundert. Ieder programma is gericht op het nastreven van bestuurlijke doelstellingen die bijdragen aan de strategie van Zundert. Het succes van de programma's is grotendeels afhankelijk van de mate waarin voldaan is aan drie voorwaarden: Optimale Participatie, Zundert Proof en Communicatie.

OPTIMALE PARTICIPATIE

Er is een gezonde balans tussen overheids- en burgerparticipatie. De doelstellingen en de inspanningen van de programma's worden uitgevoerd voor, door en met de inwoner, bezoeker en ondernemer van Zundert.

ZUNDERT PROOF

Ieder programma, iedere doelstelling en iedere inspanning is Zundert Proof. Dat betekent dat het in overeenstemming is met de missie en visie van Zundert.

COMMUNICATIE

In het contact met de samenleving biedt de gemeente transparantie en is zij een toegankelijke betrouwbare partner die doet wat ze belooft. De gemeente is ook wendbaar; ze beweegt mee met ontwikkelingen in de samenleving en past zich daar op aan.

De Programmering van de gemeente Zundert

3.3 Regionale samenwerking *veerkrachtig bestuur*

Veerkrachtig bestuur

Om de toekomstbestendigheid van gemeenten te versterken en vanuit de wens om de samenwerking tussen gemeenten aan te jagen namen Gedeputeerde Staten van Noord-Brabant (GS) in 2011 het initiatief voor het traject Veerkrachtig bestuur. Het traject was bedoeld als spiegel voor gemeenten en stimulans om in gesprek te komen over hun toekomstbestendigheid in relatie tot een groeiend takenpakket. Een speciale adviescommissie (Commissie Huijbregts) heeft in 2012 en 2013 scans gemaakt van alle Brabantse gemeenten.

Als vervolgstap in het traject stelden GS eind 2013 het programmaplan Veerkrachtig bestuur vast. Gemeenten werd gevraagd om een toekomstvisie op te stellen en duidelijk te maken wat deze visie betekent voor de organisatorische en bestuurlijke inrichting van de gemeente. Zij kregen de volgende uitgangspunten mee:

- Het oppakken van maatschappelijke opgaven dient in gezamenlijkheid te gebeuren, door overheden én maatschappelijke partners. Groter is daarbij niet per definitie beter. Per situatie kan gekozen worden voor een andere oplossing c.q. schaal;
- Oplossingen moeten zoveel mogelijk van onderop komen. De provincie wil inspireren, stimuleren en faciliteren maar zal waar nodig ook reguleren;
- Overheden hebben een dubbelopgave: enerzijds zorgen voor de noodzakelijke slag- en schakelkracht en anderzijds blijft het belangrijk herkenbaar te zijn voor de burger en betrokken te zijn bij lokale ontwikkelingen.

Aangespoord door de veranderende wereld en de duiding hiervan vanuit Veerkrachtig bestuur, heeft Zundert stappen gezet in het aanhalen van de samenwerking met haar buurgemeenten. Na een verkennende fase in 2014 hebben de gemeenten Etten-Leur, Halderberge, Moerdijk, Roosendaal, Rucphen en Zundert in 2015 naar elkaar bevestigd kansen te zien in een pragmatische manier van samenwerking. Uitgangspunt is het streven naar meer samenwerking, zonder dat hiervoor zware structuren zoals een gemeenschappelijke regeling worden ingericht. De samenwerking is een netwerk met de volgende uitgangspunten:

- Kennisdeling ten behoeve van lokale koersbepaling;
- Streven naar kwaliteit met betrekking tot hoogwaardige uitvoering;
- Efficiency door samenwerking;
- Verminderen van kwetsbaarheid en schakelkracht ontwikkelen om de opgaven op een robuuste wijze aan te kunnen.



Van Gogh – Buurtschap Klein Zundertse Heikant – Foto: Malou Evers

3.4 Waar staat Zundert nu: *zelfbewust en in verbinding*

Zelfstandig, in verbinding

Van oudsher werkt Zundert samen met organisaties binnen en buiten de gemeente. Gemeente Zundert werkt weloverwogen samen in verschillende samenstellingen. Hierbij is het uitgangspunt dat de aard van de opgave leidend is voor de keuze van het samenwerkingsverband. Zundert werkt intensief samen met andere gemeenten en organisaties in verschillende regioverbanden, zoals de De6 en De9 gemeenten, Landstad De Baronie en Regio West-Brabant (RWB). Ook wordt over de grens samengewerkt met Belgische buurgemeenten in het Belgisch Nederlands Grensoverleg (BENEGO). Daarnaast participeert Zundert in verschillende functionele samenwerkingsverbanden zoals de gemeenschappelijke regelingen GGD West-Brabant, de Veiligheidsregio Midden- en West-Brabant en de Omgevingsdienst Midden- en West-Brabant en neemt zij daarbinnen bestuurlijke verantwoordelijkheid.

Met de intensivering van de samenwerking in de regio sluit Zundert aan op de door haar in de strategische visie van september 2013 geschetste toekomstvisie:

"2025 is Zundert een zelfstandige gemeente die op veel terreinen intensief samenwerkt met omliggende gemeenten en door haar geografische ligging ook de kansen benut om tot 'grensontkennende' coproducties te komen met haar Vlaamse buurgemeenten. Door slim samen te werken beschikken we over meer slagkracht en kunnen we als kleinere gemeente alle bestaande en nieuwe taken op een kwalitatief aanvaardbaar niveau blijven uitvoeren."

Zichtbaar en zelfbewust

Zundert geeft op actieve wijze invulling aan regionale en provinciale samenwerking. Ze neemt daarbij positie in de voorhoede en zit aan tafel op belangrijke bestuurlijke posities. Ze doet dit vanuit haar eigen identiteit en brengt daarbij haar expertise op leegstand in het buitengebied (waaronder de vrijkomende agrarische bebouwing), ervaringen met ondermijning en de problematiek met betrekking tot recreatieparken, pareltjes van cultureel erfgoed zoals Van Gogh en het Bloemencorso alsook vakinhoudelijke kennis op het gebied van landbouw en boomteelt (Treeport) mee. Kortom, Zundert ontwikkelt zich in regionale samenwerking als een zelfbewuste organisatie die goed doorheeft wat ze kan, maar ook weet waarvoor zij anderen nodig heeft.

De actieve bestuurlijke en ambtelijke participatie in samenwerkingsverbanden en gemeenschappelijke regelingen, ook in bestuurlijke posities, draagt in sterke mate bij aan deze ontwikkeling. Het versterkt de zichtbaarheid en maakt het mogelijk om feitelijke samenwerking aan te gaan die zowel voor Zundert als de samenwerkingspartners van waarde is.

De6-gemeentelijke samenwerking

De De6-gemeentelijke samenwerking is één van de belangrijkere uitingsvormen van de intensievere samenwerking die Zundert is aangegaan. De De6-samenwerking is een netwerk waarbij de zes gemeenten elkaar op verschillende thema's versterken.






De provincie
Antwerpen


ogitraten

De samenwerking in De6-verband is te typeren als intensief en intrinsiek. Meer dan bij een gemiddeld regionaal samenwerkingsverband is de samenwerking tussen de gemeenten gestoeld op vertrouwen en een persoonlijke band. Hierdoor is in de afgelopen jaren een vanzelfsprekendheid ontstaan, waarbij men bij nieuwe taken en opgaven elkaar goed weet te vinden. Waarbij het vanzelfsprekend is dat kennis en kunde worden gedeeld en 'best practices' worden uitgewisseld. Dit wordt bijvoorbeeld gedaan door middel van intervisie tussen secretarissen. De samenwerking tussen de De6-gemeenten gaat daarmee verder dan het wettelijk advies vanuit de provincie en het Rijk om input op te halen bij andere gemeenten. Er wordt echt gezamenlijk geleerd en gezocht naar betere antwoorden op gemeenschappelijke opgaven.

CASE

Samenwerking in het sociaal domein

Een goed voorbeeld van hoe Zundert zelfbewust en actief regionaal samenwerkt, is het sociaal domein. In De6- en in De9-verband wordt hierin nauw samengewerkt. Dat uit zich in ambtelijke werkgroepen voor zorg, jeugd en participatie. Voorstellen worden vanuit de werkgroepen voorgelegd aan de projectgroep en vastgesteld in bestuurlijke overleggen waaraan de wethouders van de zes gemeenten deelnemen. De De6-samenwerking is informeel en gecommitteerd aan de realisatie van de transformatie in het sociaal domein. Ten behoeve van de uitvoering van de participatie (werk & inkomen) is een gemeenschappelijke regeling Hart van West-Brabant opgezet die sinds 2015 functioneert.

Samen met de drie Brabantse Wal-gemeenten werken de De6-gemeenten samen op het terrein van jeugd (inkoop jeugdhulp) en in het kader van de Wet sociale werkvoorziening (Wvs) (Werkvoorzieningsschap West Noord-Brabant). Deze laatste samenwerking is vormgegeven door middel van een gemeenschappelijke regeling. Ook in deze samenwerking participeert Zundert actief op ambtelijk en bestuurlijk niveau.

Om voldoende capaciteit en expertise te borgen, hebben Zundert en Etten-Leur gezamenlijke zorgconsulenten en jeugdprofessionals. In een dienstverleningsovereenkomst zijn hierover bilaterale afspraken gemaakt.

De regionale samenwerking in het sociaal domein is lokaal verankerd en wordt gedragen door sociale netwerken die Zundert zelf opzet en onderhoudt. Het gaat om lokale, maatschappelijke organisaties die het sociaal weefsel van Zundert vormen. Voortdurend wordt gewerkt aan de vervlechting van de gemeentelijke organisatie in het sociaal domein met het sociaal weefsel in Zundert. Dit jaar zijn bijvoorbeeld alle professionals in het sociaal domein en de betrokken maatschappelijke netwerkpartners in Zundert bijeengekomen om de samenwerking verder te stimuleren en de transformatie in en integratie van het sociaal domein te versterken.

3.5 Gemeente Zundert en haar gemeenschap *we doen het voor Zundert*

Alles wat de gemeente doet, doet zij voor haar gemeenschap. En ook die gemeenschap verandert en wij als organisatie veranderen daar in mee, evenals onze communicatie met inwoners. Gemeente en inwoners zijn continue met elkaar in verbinding. Dit gebeurt via diverse kanalen (van mail, telefoon, ambassadeurcontact, social media, via de raad, keukentafelgesprekken tot de krant), in verschillende fases, en in diverse frequenties. De inwoner heeft daarin verschillende rollen. Hij kan optreden als partner, klant, vrijwilliger en is gebruiker van de openbare ruimte. De vragen van inwoners zijn veelal proces- en teamoverstijgend. In de gemeentelijke organisatie is daarom afstemming tussen de verschillende disciplines cruciaal in het contact met de inwoners. De netwerkorganisatie zorgt ervoor dat die afstemming beter kan plaatsvinden doordat er meer integrale samenwerking is en de lijntjes tussen de disciplines korter zijn.

Samen met bewoners in gesprek over de opgaven

In de afgelopen periode heeft de gemeente richting haar inwoners belangrijke stappen gezet. Waar zij in het verleden vaak haar eigen beleid als uitgangspunt nam, heeft zij in de voorbije jaren nadrukkelijker ingezet op het dialoog met inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties.





Promotiemateriaal van de Ambassadeurs



VV Moerse Boys

CASE
Aanpak sport

De wijze waarop met sport en sportverenigingen wordt omgegaan, laat zich kenmerken door een programmatische aanpak. Op drie pijlers wordt vanuit de organisatie integraal samengewerkt met de verenigingen. Het gaat om de pijlers: doelgroepen (onder andere kwetsbare groepen, ouderen en gehandicapten), zelfbeheer en accommodaties. De integraliteit van de programmatische aanpak zorgt ervoor dat bijvoorbeeld een verbinding gemaakt kan worden met het sociaal domein waardoor kinderen in een armoedesituatie eerder en sneller kunnen sporten.

De integrale aanpak zorgt er ook voor dat de samenwerking met de verenigingen beter kan worden aangegaan. Hierbij gaat de gemeente met de verenigingen in gesprek over de opgave. Samen wordt gezocht naar oplossingen. Dit gebeurt bijvoorbeeld bij het opzetten en uitvoeren van zelfbeheer Daartoe zijn werkgroepen opgezet waaraan verenigingen en gemeente deelnemen. Knelpunten worden gezamenlijk geduid waarbij verenigingen en gemeente samen werken aan oplossingen. Zo is er in 2018 een nulmeting uitgevoerd en wordt waar nodig een inhaalslag in het onderhoud uitgevoerd. Deze aanpak vergt continue samenwerking en afstemming met de verenigingen.

DNA van Zundert

Zundert heeft in 2017 een onderzoek laten uitvoeren naar het DNA van de gemeente en haar inwoners. Kortom: wat karakteriseert onze gemeente? Waar onderscheiden wij ons in?

Het DNA-onderzoek geeft woord en beeld aan de gevoelswaarden van de Zundertse gemeenschap. Wat daar bovenal uitspringt is de hechte 'gemeenschapszin'. De gemeente kent een zeer rijk verenigingsleven, waar menig stad jaloers op mag zijn. Er zijn meer evenementen dan weken in het jaar, verschillende buurtschappen kennen een rijke historie en de vertrouwde omgeving van Zundert is een plek waar vriendschappen voor het leven gesmeed worden.

Ondernemerschap en doorpakken zit de inwoners van Zundert in het bloed. Vele tradities, zoals het Bloemencorso, zijn nooit verdwenen en zijn een erkende waarde met nationale en zelfs internationale uitstraling. En ook vandaag de dag kent de gemeente, naast culturele activiteiten, een opmerkelijk hoog percentage beeldend kunstenaars, dansverenigingen, gildes en buurtschappen.



Pagina's uit het DNA boek van de Gemeente Zundert



Vrijwilligers in de dahliavelden voor het Corso

4.1 De kracht van Zundert *samengevat*

In Zundert zetten we de politieke stabiliteit in om strategische opgaven te realiseren en vertrouwen te vergroten bij de gemeenschap. De verregaande en simultane doorontwikkeling van de bestuurlijke en ambtelijke organisatie is cruciaal geweest voor de realisatie van een succesvolle netwerkorganisatie. We borgen deze ontwikkeling zodat vraagstukken integraal en opgavegericht worden aangepakt. We benutten de regionale samenwerking en bieden meerwaarde aan samenwerkingspartners. Blijvend ontwikkelen en leren, zorgen ervoor dat Zundert nu en in de toekomst klaar is om te doen wat gemeenschap en samenwerkingspartners van haar verwachten.

4.2 De kracht van Zundert *benutten*

Deze kracht wordt benut bij de realisatie van de zes bestuursopdrachten 2018-2022 die opgenomen zijn in het breed gedragen Politiek Akkoord (zie het kader). Met het akkoord en deze Strategische Ontwikkelagenda hebben raad en college geëxpliciteerd welke opgaven zij te realiseren hebben en welke ontwikkeling nodig is om dit waar te kunnen maken. Naast deze bestuursopdrachten, zijn er uiteraard ook nog tal van andere onderwerpen die deels als 'going concern' en deels als gevolg van ontwikkelingen in en buiten Zundert aandacht vragen van college en raad. Onderwerpen die hieronder vallen zijn onder meer de uitdagingen die liggen op het gebied van duurzaamheid, energietransitie, de circulaire economie, recreatie en toerisme en de digitalisering.



Atelier Ronald Holst in Achtmaal

Raad en college, opgavegericht ondersteund door de ambtelijke organisatie, hebben de bestuursopdrachten direct ter hand genomen. In bestuurlijke gesprekken wordt de uitwerking van de opdrachten gekoppeld aan de kracht van Zundert. Twee voorbeelden laten zien dat de componenten van deze ontwikkelagenda bijdragen aan het bestuurlijke gesprek, de inzet van de ambtelijke organisatie en het samenspel met gemeenschap en samenwerkingspartners nodig om de bestuursopdrachten te realiseren.

Zo wordt bij de opgave met betrekking tot de vrijkomende agrarische bebouwing nadrukkelijk de ondernemingszin van ondernemers en inwoners ingezet om tot creatieve invullingen te komen. De ontwikkelde politieke besluitvaardigheid wordt ingezet om knopen door te hakken waarbij nieuwe oplossingen niet worden geschuwd. De programmatische manier van werken is ondersteunend aan het integraal uitvoeren van oplossingen voor de leegstand waarbij leefbaarheid, veiligheid en economische kansen in samenhang worden benaderd. De samenwerking met regiogemeenten en provincie wordt benut om draagvlak te creëren en kennis te delen. Zundert vervult de voortrekkersrol bij het vraagstuk van de vrijkomende agrarische bebouwing, zowel in regionaal verband alsook richting provincie. De kennis en ervaringen worden actief ingebracht ten behoeve van andere gemeenten die met dit vraagstuk bezig zijn.

Een ander voorbeeld is de onderwijshuisvesting. Daarbij spelen onderwijskwaliteit, huisvesting, en leefbaarheid in de dorpen een belangrijke rol. Het is dit meervoudig belangenspectrum dat vraagt om creatieve oplossingen waarbij nabijheid van voorzieningen in balans moet zijn met toekomstbestendige onderwijshuisvesting. De raad zal samen met het college dienen te komen tot een aanpak en binnen afzienbare termijn knopen moeten doorhakken. Raad en college, ieder vanuit de eigen rol en verantwoordelijkheid, geven daartoe vorm aan een participatief proces met de gemeenschap en de scholen waarbij zij zich bewust zijn dat het uiteindelijk aan de gemeente is om een keuze te maken welke uitgangspunten prevaleren. Besluitvaardigheid en participatie moeten samengaan in een proces waarbij ambtelijk integraal ondersteuning wordt geboden, niet alleen vanuit de inhoud maar ook waar het gaat om communicatie en het vormgeven van participatieve besluitvormingsprocessen. Zundert leert daarbij graag van andere gemeenten die met soortgelijke vraagstukken hebben gezeten en kiest uiteindelijk voor een oplossing die past bij de gemeente.

.

4.3 Negen uitdagingen

IBestuurlijke ontwikkeling

1. Koers vasthouden en opgaven realiseren

In de komende periode is het belangrijk dat de politiek-bestuurlijke stabiliteit wordt voortgezet. Met een nieuwe bestuursperiode met nieuwe raads- en collegeleden vergt dit investeringen in elkaar en in de politiek-bestuurlijke verhoudingen. Er moet een gezonde balans zijn tussen het politieke debat waar een ieders standpunt kan worden gehoord, en het komen tot besluiten die bijdragen aan de strategische opgaven. Als raad en college deze balans vinden en vasthouden wekt dit vertrouwen bij inwoners en samenwerkingspartners. Vertrouwen dat nodig is om de ondernemingskracht van de Zundertse gemeenschap en de potentie van regionale samenwerking optimaal te benutten.

2. Bestuurlijke slagkracht (besluitvaardigheid) tonen

Een passende organisatie draagt bij aan het daadwerkelijk uitvoeren van de strategische doelstellingen. Daarnaast is bestuurlijke slagkracht nodig. Het zou kunnen dat dit leidt tot keuzes van de raad die niet in lijn zijn met oorspronkelijke ideeën. Een belangrijke voorwaarde om tot besluiten te komen, is het voeren van het politiek-bestuurlijk gesprek in de vorm van beeldvormende raadsvergaderingen waarbij een rol is weggelegd voor de ambtelijke organisatie. Hier is al ervaring mee opgedaan. Zo zijn raad en college in gesprek gegaan over de totstandkoming van de Strategische Ontwikkelagenda Deze sessie heeft laten zien dat raad en college dit gesprek kunnen en willen voeren met inachtneming van ieders rol en verantwoordelijkheid. Het is zaak deze vaardigheid vast te houden en verder te ontwikkelen.

Organisatieverandering

3. Doorontwikkeling borgen in de organisatie

In de doorontwikkeling is bewust gekozen voor een top-down benadering waarbij de beslissing om het roer om te gooien werd ingegeven en aangejaagd door de directie. In Fase 1 van de door-ontwikkeling lag de nadruk op het veranderen van de status quo met het inslaan van een nieuwe koers. In Fase 2 stonden visie en het gedachtegoed van de organisatieverandering centraal. Voor de volgende en derde fase is het belangrijk dat Zundert gaat inzetten op de borging van de ingezette koers in de organisatie.

Voor de ambtelijke organisatie is het van belang dat de nieuwe manier van werken geborgd wordt in alle lagen van de organisatie. Het wordt de standaard en ambtenaren gaan de nieuwe manier van werken omarmen en zelf uitdragen. Dit vraagt dat zij de ruimte krijgen om zich deze manier van werken eigen te maken. Deze bottom-up ontwikkeling is in Fase 3 een belangrijk punt van aandacht.

De vernieuwde huisvesting van raad, college en ambtelijke organisatie biedt de mogelijkheid om de doorontwikkeling verder handen en voeten te geven. Vooral waar het gaat om het integraal oppakken van opgaven. Een werkomgeving waar de muren letterlijk ontbreken, en de korte lijnen in de organisatie duidelijk zichtbaar worden, maken het mogelijk om snel te kunnen schakelen en mee te bewegen met de steeds snellere ontwikkelingen in de maatschappij. Zeker voor een netwerkorganisatie is dit een belangrijke voorwaarde voor optimaal functioneren. In de nieuwe werkomgeving kan deze kracht optimaal worden benut. Dit komt echter niet vanzelf. Een juiste facilitering, ook van ICT-middelen en informatievoorziening, en het stimuleren van gewenst gedrag is nodig.

Deze noodzaak wordt onderkend door de organisatie en moet verder vorm krijgen. Al met al is het zaak de vruchten te gaan plukken van de investeringen in de organisatieontwikkeling. Het vieren van succes hoort daarbij.

4. Aandacht houden voor capaciteit en kwaliteit

Zundert heeft de afgelopen twee jaar geïnvesteerd in een talentenprogramma voor medewerkers op basis van een beproefd model, te weten de Talenten Motivatie Analyse. Dit is de basis om voortaan opgaven enerzijds en talenten en drijfveren van medewerkers anderzijds, zo optimaal mogelijk met elkaar te verbinden. Het aantrekken van voldoende personeel in een juiste samenstelling van verschillende opleidingsniveaus was en is voor gemeenten van de omvang van Zundert soms wat minder eenvoudig. Een eigentijdse aanpak als deze biedt de juiste aanknopingspunten om de doorstroom in voldoende mate te bevorderen. Bovendien wordt op basis van de visie op de netwerkorganisatie in De6-verband de komende jaren geïnvesteerd in een gezamenlijk programma met betrekking tot leren, ontwikkelen en uitwisseling voor en van medewerkers. De Zundert Academy die volop in opbouw is, gaat daaraan een belangrijke bijdrage leveren.

Regionale samenwerking

5. Zundert als volwaardige samenwerkingspartner: balans tussen halen en brengen

Vanuit haar rol als zelfbewuste samenwerkingspartner is het belangrijk dat Zundert zich realiseert wat zij te bieden heeft en wat zij komt halen bij andere partners. Zo ontstaat een evenwichtige samenwerkingsrelatie. Dit vergt het expliciet en gemeentebreed afwegen wat Zundert te brengen en te halen heeft. Dit is een afweging die in samenspel tussen raad, college en ambtelijke organisatie moet plaatsvinden.

Op een aantal grote thema's kan Zundert een meer leidende rol pakken. Bijvoorbeeld in vraagstukken waarvoor expertise op landbouw- en boomteeltgebied van waarde is. Of in het geval van ondermijnende criminaliteit en het aanpakken van complexe overlastsituaties. Zo heeft gemeente Zundert dit jaar een vernieuwde APV in werking gesteld die een beter antwoord geeft om recreatieparken beter te begeleiden. Tevens heeft Zundert veel te bieden als het aankomt op het cultureel erfgoed en culturele activiteiten georganiseerd door de actieve gemeenschap. En natuurlijk heeft zij vooraanstaande expertise ontwikkeld op het gebied van de omvorming van leegstaand buitengebied.

Een aantal andere thema's spelen in het bijzonder op regionaal en provinciaal niveau af. Daarbij zijn de eerder genoemde samenwerkingsverbanden en verbonden partijen belangrijke partners voor Zundert.

6. Strategisch benutten van netwerken

Zundert is zelfbewust in haar opgaven. Weten wat je wilt, maakt het mogelijk om de gemeenschappelijke regelingen waarin Zundert participeert, strategisch te benutten. Dit vergt dat de aansturing van de gemeenschappelijke regelingen, vooral vanuit de rol van opdrachtgever, start en eindigt met de bijdragen die zij leveren aan de realisatie van Zundertse opgaven.

De De6-samenwerking levert een grote meerwaarde op voor alle deelnemende gemeenten. De samenwerking is nu vooral operationeel en tactisch van aard. Het behoeft verkenning in welke mate de De6-samenwerking ook meer strategisch van aard kan worden. Een gebundelde strategische kracht kan de positie van de De6 in groter regionaal verband versterken.

Gemeente Zundert en haar gemeenschap

7. Een gemeente die het tempo van haar inwoners aan kan

De ondernemende gemeenschap zorgt er onder meer voor dat Zundert sociaaleconomisch goed scoort en een bruisend evenementenkalender heeft. Deze kenmerken bieden een goede basis om samen met inwoners te komen tot oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken en om de kracht van Zundert optimaal te benutten.

Dit vraagt om een gemeente die dichtbij en benaderbaar is. Die de Zundertse gemeenschap en de inwoners kent. Een gemeente die past bij de schaal van Zundert. Maar ook een gemeente die de snelheid van de vraag van buiten aan kan. De opgave is om de energie en dynamiek van de gemeenschap te koppelen aan de organisatie en bestuurlijke besluitvorming. Daar de goede dynamiek in vast te houden en te vertrouwen op de eigen kracht van de gemeenschap. En dat de ambtenaren en de inwoners elkaar kunnen bijhouden en snel kunnen schakelen en daar knopen in doorhakken.

8. Participatie in balans

Tegelijkertijd zijn maatschappelijke opinies veelvormig en ook in een kleine gemeenschap kunnen meningen verschillen. De gemeente ontkomt er niet aan om in sommige dossiers op belangrijke momenten de knoop door te hakken en een keuze te maken. Meegaan met de dynamiek van de gemeenschap betekent dus ook besluiten nemen die voor sommige belanghebbenden een 'nee' betekent.

De opgave is om op een goede manier aan tafel te zitten met inwoners. Het vinden van balans tussen participatie en besluitvaardigheid vraagt in bestuur en organisatie een integrale aanpak waarbij oog en aandacht is voor de procesmatige en communicatiekanten van participatie.

In de ambtelijke ondersteuning van participatie moeten de verschillende benodigde capaciteiten en kwaliteiten zijn vertegenwoordigd, inhoudelijk en procesmatig. Als dit is geborgd, kunnen college en raad rolvast hun verantwoordelijkheid pakken.

9. Dienstverlening: van buiten naar binnen

De ontwikkeling van de organisatie zorgt ervoor dat van buiten naar binnen kan worden gewerkt bij het realiseren van de opgaven. Deze kracht kan ook worden ingezet om de dienstverlening aan inwoners, bedrijven en organisaties verder te versterken. Nieuwe manieren van dienstverlening maken het mogelijk om de gemeente dichter bij de inwoners te organiseren en snelheid en kwaliteit van de behandeling van vragen te versnellen. Digitaal waar het kan, persoonlijk waar het moet. De dienstverlening op maat moet verder gestalte krijgen, de digitalisering moet verder worden doorgevoerd en de focus moet liggen op toegankelijk en eenvoudig te begrijpen overheidscommunicatie. Initiatieven zoals het Werken op Afspraak, de professionalisering van de webcare, de vernieuwde website, het aanbod digitale producten, de introductie van het Klantcontact Centrum (KCC), en de verdere professionalisering van de ambassadeurs in de kernen, zijn initiatieven die hier een belangrijke bijdrage aan leveren.

Tot slot



Gemeenteraad gemeente Zundert, foto: Sandragrafie.

De ontwikkelde politieke stabiliteit inzetten om de opgaven te realiseren en daarmee vertrouwen te weken bij de gemeenschap en de samenwerkingspartners. De ontwikkeling in en van de organisatie borgen zodat opgaven integraal en opgavegericht worden opgepakt. Het zelfbewust benutten van regionale samenwerking én het bieden van meerwaarde aan samenwerkingspartners. Synchroniseren met de ondernemingszin en snelheid van de Zundertse gemeenschap in balans met de rol die de gemeente als overheid heeft te vervullen. Dit vormt de kracht van Zundert. Blijvend ontwikkelen en leren zorgen ervoor dat Zundert nu en in de toekomst klaar is om te doen wat gemeenschap en samenwerkingspartner van haar verwachten.

Actuele
BESTUURSOPDRACHTEN





plaatsing Twisty box

Strategische Ontwikkel agenda Zundert

2018


Gemeente
Zundert