

Peel en Maas, februari 2019

Besturingskompas Peel en Maas

Inhoudsopgave

1.	Inleiding en positionering	3
2.	Het goede leven en een meervoudige overheid	5
a.	Het goede leven in Peel en Maas	5
b.	Een meervoudige overheid	5
c.	Een zelfbewuste netwerkspeler	6
d.	Communicatie en dienstverlening	7
3.	Een waardengestuurde beleidshiërarchie	9
4.	Een samenwerkend Peel en Maas	12
5.	Samenwerken in Peel en Maas	13
6.	Leren, veranderen en ontwikkelen	14
7.	De organisatie	15
8.	Het college van Burgemeester en Wethouders	16
9.	De gemeentesecretaris en de directie	17
10.	Het managementteam en de teammanagers	18
11.	Het team en de teamleden	19
12.	Interne advisering en ondersteuning	20
a.	Personeel en organisatie	20
b.	Planning en control	21
c.	Juridische control en inkoop	22
d.	Informatie, Automatisering en Facilitair	23

Bijlagen

1.	Kern Kaderstelling 'Bestuur, Communicatie en Dienstverlening'	25
2.	Uitwerking Planning & Control-cyclus	28
3.	In te trekken documenten	29

1. Inleiding en positionering

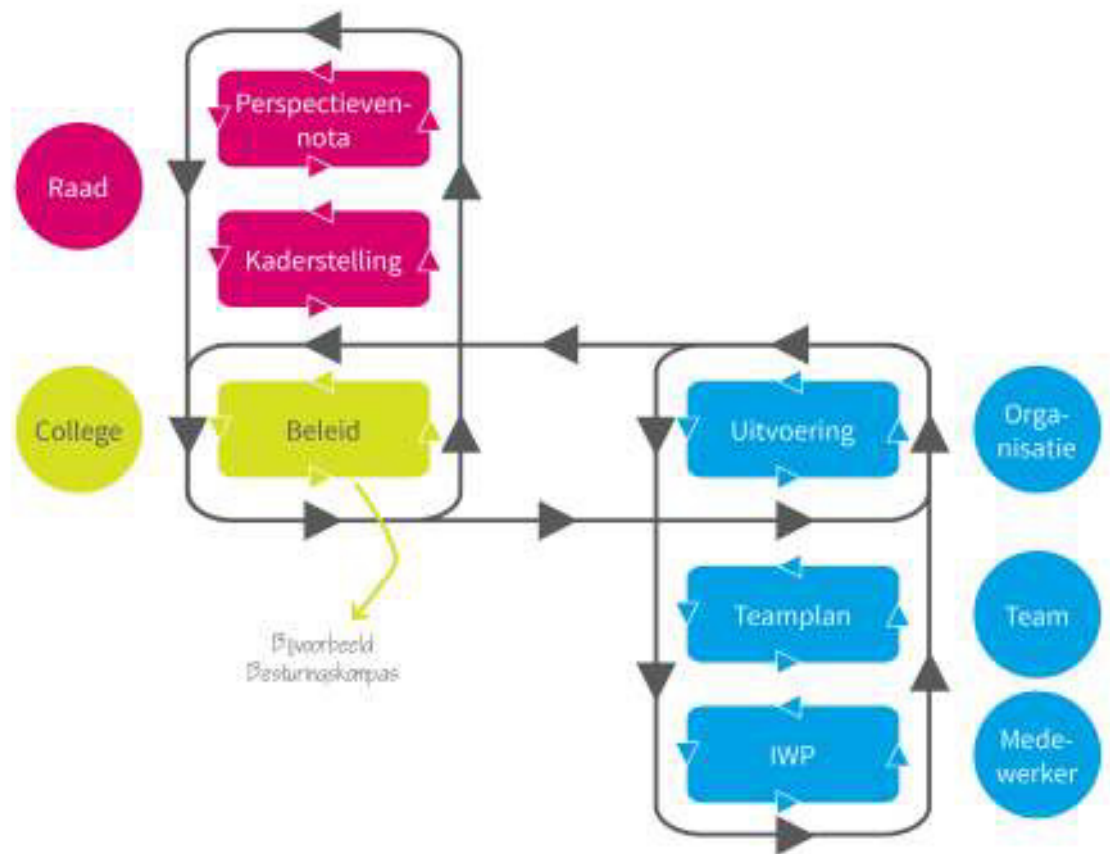
De gemeente Peel en Maas is een gemeente die wil bijdragen aan het goede leven in Peel en Maas.

Om deze ambitie te kunnen realiseren is een organisatie met kwaliteiten nodig. Een rolzuivere organisatie die stoelt op waardevolle bewegingen in de samenleving en daar waar nodig op aanvult. Een gezonde, ontwikkelgerichte en dienstverlenende organisatie die grip heeft op haar bedrijfsvoering en waarin leren een tweede natuur is. Een organisatie die een sterk collectief vormt waarin medewerkers goed werk met elkaar leveren.

Dit Besturingskompas heeft als doel om vorm en inhoud te geven aan deze kwaliteiten. We spreken daarbij bewust van een 'kompas', omdat dit document vooral helpt om duiding en richting te geven zodat bestuur en organisatie in staat zijn om met ruimte te sturen en ontwikkelen. Meer specifiek geeft dit Besturingskompas richting en invulling aan de positie van het college als eigenstandig bestuursorgaan en de wijze waarop de organisatie haar verantwoordelijkheid inricht. Daarmee is dit Besturingskompas het integrale collegebeleid gebaseerd op de Kaderstelling Bestuur, Communicatie en Dienstverlening (zie het schema op de volgende pagina voor een verdere toelichting). Het is in die zin ook een handvat hoe om te gaan met de bestuurlijke verantwoordelijkheid van het college en de verantwoordelijkheid van de organisatie.

Dit Besturingskompas daagt ons uit om volgende stappen te zetten in onze ontwikkeling. Het zetten van deze stappen vraagt om leren en ontwikkelen; van college, raad en organisatie. Na vaststelling van dit Besturingskompas geven we de gevraagde ontwikkeling voor wat betreft college en organisatie vorm in een collegeplan en organisatieplan. Het schema op de volgende pagina geeft aan hoe deze documenten elkaar inspireren en op elkaar doorwerken, tot op het niveau van de individuele medewerker.





Eén document lichten we er in dit kader uit, omdat dit het meest direct raakt aan dit Bestuurskompas. Dit is de kaderstelling voor het thema 'Bestuur, Communicatie en Dienstverlening'. In 2018 stelde de raad deze kaderstelling vast. Deze kaderstelling vormt een waardevolle bron van inspiratie voor dit Bestuurskompas. Twee onderdelen van deze kaderstelling zijn met name relevant voor dit Bestuurskompas, omdat deze onderdelen richtinggevend zijn voor de noodzakelijke kwaliteiten van de gemeentelijke organisatie. In de eerste plaats de kaderstellende uitgangspunten voor 'Bestuur, Communicatie en Dienstverlening'. In de tweede plaats is ook de missie van de kaderstelling 'Bestuur, Communicatie en Dienstverlening' relevant voor dit Bestuurskompas. Deze twee onderdelen treft u als bijlage 1 bij dit Bestuurskompas aan.

Met de vaststelling van dit Bestuurskompas beogen we, naast het creëren van samenhang, ook documenten die betrekking hebben op de besturing van de organisatie te vervangen. Zie hiervoor bijlage 3.

U ziet in bovenstaand schema dat het totaal en ieder onderdeel afzonderlijk een cyclisch karakter kent. Afhankelijk van de aard van het document zit er verschil in de cyclische termijnen. In het onderstaande voor ieder van de onderdelen de geldigheidsduur:

- De Perspectievennota kijkt 15 jaar vooruit en kent daarmee een herijkingsmoment na 10 a 15 jaar.
- De Kaderstelling kijkt 10 jaar vooruit en kent logischerwijs een herijkingsmoment na iedere gemeenteraadsverkiezing.
- Collegebeleid – waaronder dit Bestuurskompas – kijkt 10 jaar vooruit en kent altijd een herijkingsmoment na aanpassing van kaderstelling. Ook is het zo dat na installatie van een nieuw college bestaand collegebeleid wordt gespiegeld aan de ambities zoals die in het coalitieakkoord staan opgenomen.
- Uitvoeringsplannen – waaronder een nog op te stellen organisatieplan - brengen focus voor 5 jaar en kennen na 2 jaar een herijkingsmoment.
- Teamplannen herijken we iedere 2 jaar en we kijken qua personeelsplanning 5 jaar vooruit.
- Op het niveau van de individuele medewerker kent de gesprekscyclus een doorlooptijd van 2 jaar.

In het geval van fundamentele veranderingen, extern dan wel intern, wordt het effect daarvan op bovenstaande documenten onderzocht en vindt waar nodig aanpassing plaats. De pijltjes in het schema geven de beïnvloeding van de documenten op elkaar weer. Dat houdt in dat bij aanpassing van één document steeds opnieuw bekeken wordt of en hoe dit doorwerkt op de andere documenten. Daarbij maakt dit plaatje ook helder dat beïnvloeding van onder naar boven net zo goed mogelijk is als van boven naar onder. In deze doorwerking van onder naar boven heeft het college, ook gelet op de ambitie om met collegebeleid te gaan werken, een belangrijke positie.

2. Het goede leven en een meervoudige overheid

Als het gaat om de besturing van onze organisatie zijn twee aspecten van belang. Aan de ene kant gaat het om de manier waarop we ons werk doen, de wijze waarop we goed werk leveren. Dit aspect werken we verder uit in dit hoofdstuk. Aan de andere kant hebben we de principes die we gebruiken voor de inrichting van onze organisatie. Daar gaat het om de structuur van de organisatie. Deze uitwerking vindt met name in hoofdstuk 7 plaats.

We beginnen met de manier waarop we ons werk doen en vertrekken hier vanuit onze primaire ambitie om bij te dragen aan het goede leven.

2a Wij dragen bij aan het goede leven in Peel en Maas

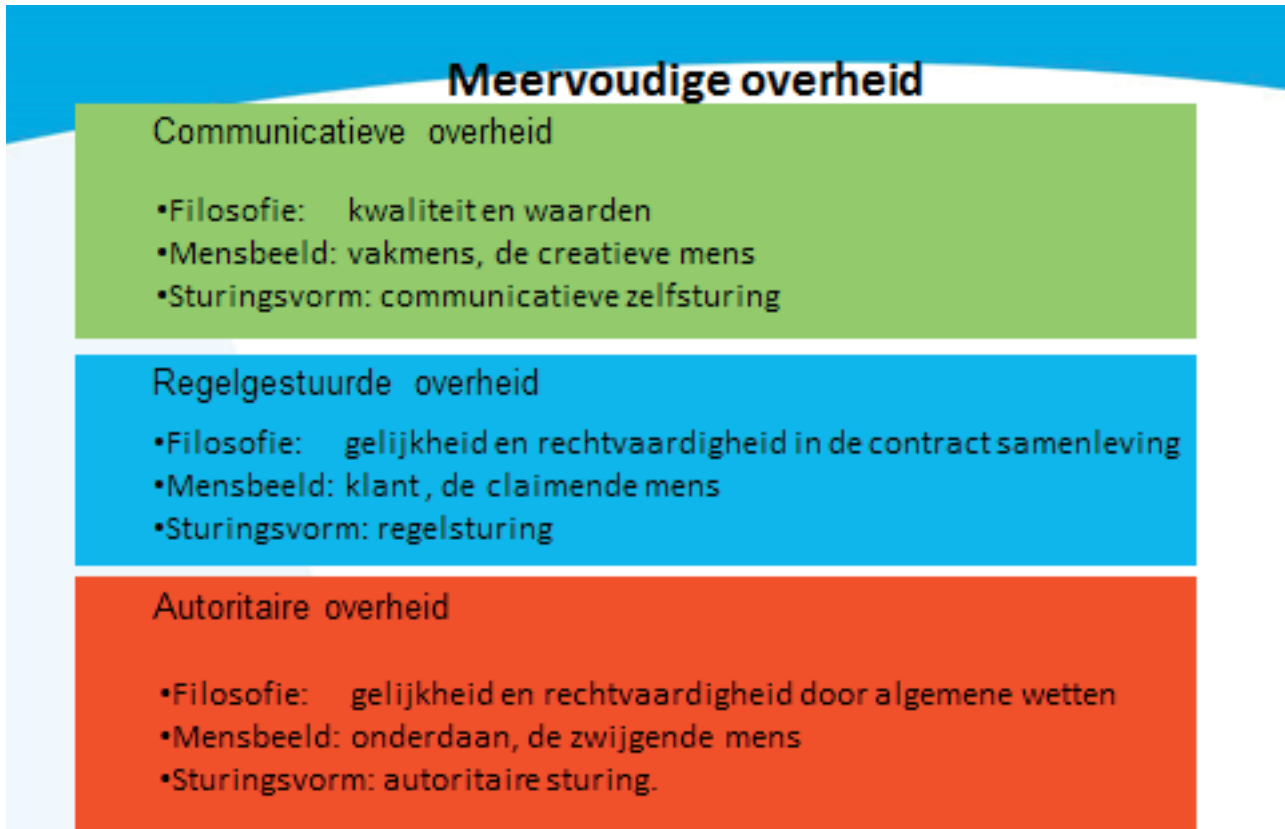
Er doen zich ontwikkelingen voor op allerlei terreinen van de samenleving die ons voor uitdagingen plaatsen waarvan we merken dat ze met het gangbare denken en doen niet meer adequaat opgepakt kunnen worden. Denk hierbij aan demografische ontwikkelingen, aan een toenemende zorgvraag, aan een zoektocht naar eigen identiteit, aan uitputting van grondstoffen, aan aantasting van natuur en milieu en aan groei van onzekerheden op allerlei terreinen.

We zien aanzetten om nieuwe wegen te vinden richting een toekomstbestendige samenleving. Aanzetten die voorbij het gangbare denken en doen komen. Inwoners, groepen, organisaties, instellingen, bedrijven zijn bezig om antwoorden te vinden op vragen waarvoor de samenleving wordt gesteld. Wij kijken naar deze aanzetten als voorboden van een fundamentele verandering in de samenleving. Wij kenschetsen deze verandering als een zoektocht naar het goede leven. Wij willen onze bijdrage leveren aan deze zoektocht. Wij nemen hierbij de leefwereld van samenlevende inwoners als uitgangspunt en verhouden ons hier rolzuiver toe. Bij het leveren van onze bijdrage vormen onze kernwaarden diversiteit, duurzaamheid en zelfsturing waardevolle richtingaanwijzers.

2b Een meervoudige overheid

We hebben de laatste jaren ontdekt dat er een aanvulling nodig is op het gekende repertoire van de overheid om een betekenisvolle bijdrage te leveren aan het goede leven.

Dit aangevulde repertoire zijn wij de 'meervoudige overheid' gaan noemen, waarin wij drie overheidsrollen onderscheiden. In het onderstaande worden deze drie overheidsrollen schematisch weergegeven.



We werken deze meervoudige overheid in het onderstaande verder uit als belangrijke onderlegger van dit Besturingskompas.

De autoritaire overheid

In deze 'rode' overheidsrol garandeert de overheid een zekere orde en veiligheid voor inwoners. Gelijkheid en rechtvaardigheid zijn in deze rol waarden die ons doen en denken sturen. In deze overheidsrol kunnen we de gebods- en verbodsbepalingen en de handhavende rol van de overheid plaatsen. Voor het goed uitvoeren van de taken waarvoor de overheid vanuit deze rol verantwoordelijk is, is er geen tot weinig participatie van inwoners nodig. Wel is het belangrijk dat wij in deze rol het 'waarom' van ons handelen goed uitleggen. Hiermee proberen wij namelijk begrip voor ons handelen in de samenleving tot stand te brengen, vanuit de veronderstelling dat dit begrip leidt tot het door ons gewenste gedrag. De overheid is in deze rol leidend; de verkiezingen zijn feitelijk de enige vorm van invloed van de inwoner in dit kader.

De regelgestuurde overheid

Naast de rol van de hierboven omschreven autoritaire overheid, bestaat de 'blauwe' rol van de regelgestuurde overheid. In deze rol staan wij in de 'contractsamenleving' en ontmoeten wij hier inwoners, ondernemers en andere organisaties die primair gericht zijn op optimalisatie van hun eigen belang. Ook in deze rol zijn wij als overheid leidend. Wel is het belangrijk dat wij, omdat het de kwaliteit van onze productie helpt en omdat het zorgt voor draagvlak van onze productie in de samenleving, inwoners – via participatie en inspraak – hierbij betrekken. Veel van de 'productie' die we als overheid vanuit deze rol leveren, hoort in dit deel thuis. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de ruimtelijke ordening, het beheren en onderhouden van de openbare ruimte en het uitvoeren van de taken die betrekking hebben op het sociaal domein.

De communicatieve overheid

Als wij echt willen bijdragen aan het goede leven, dan is het van belang dat wij een derde rol aan ons overheidsrepertoire toevoegen. Deze aanvullende, 'groene' rol noemen wij 'de communicatieve overheid'. In deze rol is de overheid niet leidend. Dit in tegenstelling tot de rollen van de autoritaire en regelgestuurde overheid, waar de overheid het als eindverantwoordelijk eigenaar voor het zeggen heeft. Wanneer wij vanuit deze rol onze bijdrage leveren, zijn wij vooral gericht op de ontwikkeling van de ander en sluiten wij hierop aan. Betrokkenheid op elkaar is hier het sleutelwoord en empathie is dan ook een sturende waarde in ons denken en doen. In de rol van de communicatieve overheid staan wij als partner naast burgers. De rol van de communicatieve overheid vraagt om een gelijkwaardige verhouding tussen inwoners en overheid. Hierbij is het van belang dat wij onze 'overheidsregels' thuis laten.

2c Een zelfbewuste netwerkspeler

In basis is onze bijdrage als lokale overheid aan het goede leven beperkt te noemen. Voor het leveren van een zo optimaal mogelijk bijdrage werken wij soms actief samen met (groepen) inwoners, maatschappelijke organisaties of andere overheden. Daar leveren wij zelf actief een bijdrage. Tevens bestaan er netwerken waar wij geen actieve bijdrage aan leveren, maar waar wij ons wel goed toe te verhouden hebben om zo optimaal mogelijk bij te dragen aan het goede leven. Het concept van de meervoudige overheid helpt ons bij het bepalen van de juiste positie in een netwerk; ook hier kijken wij dus naar eigenaarschap en verantwoordelijkheid. We onderkennen daarbij dat iedere rol vraagt om andere 'netwerkvaardigheden'. 'Contextgevoeligheid' - dat wil zeggen dat wij goed kunnen inschatten welke rol het beste past bij een bepaalde situatie – is daarbij belangrijk. Als we vanuit onze 'regelgestuurde' rol aan een netwerk deelnemen is het bijvoorbeeld belangrijk dat we ons realiseren dat we willen komen tot een zo goed mogelijke afweging van de belangen van inwoners, ondernemers en andere organisaties die we tegenkomen in dit netwerk. Vanwege het feit dat we aan de voorkant een zeker belang hebben dat we nastreven noemen we dit ook wel een strategisch netwerk. Voor het strategisch netwerk helpt het als we procesregie toepassen zodat de verschillende rollen die partijen in het netwerk innemen zo gestuurd worden dat het resultaat dat we als overheid willen ook wordt bereikt. Als we vanuit onze 'groene' communicatieve rol deelnemen aan een netwerk, noemen we dit een communicatief netwerk. Hier is het kunnen stellen van goede, waarderende vragen een waardevolle competentie. In dit soort netwerken staan de context en 'inter-afhankelijkheid' tussen netwerkpartijen centraal en is het belangrijk dat betrokken partijen zich ongeveer in een zelfde tempo een zelfde kant op ontwikkelen.



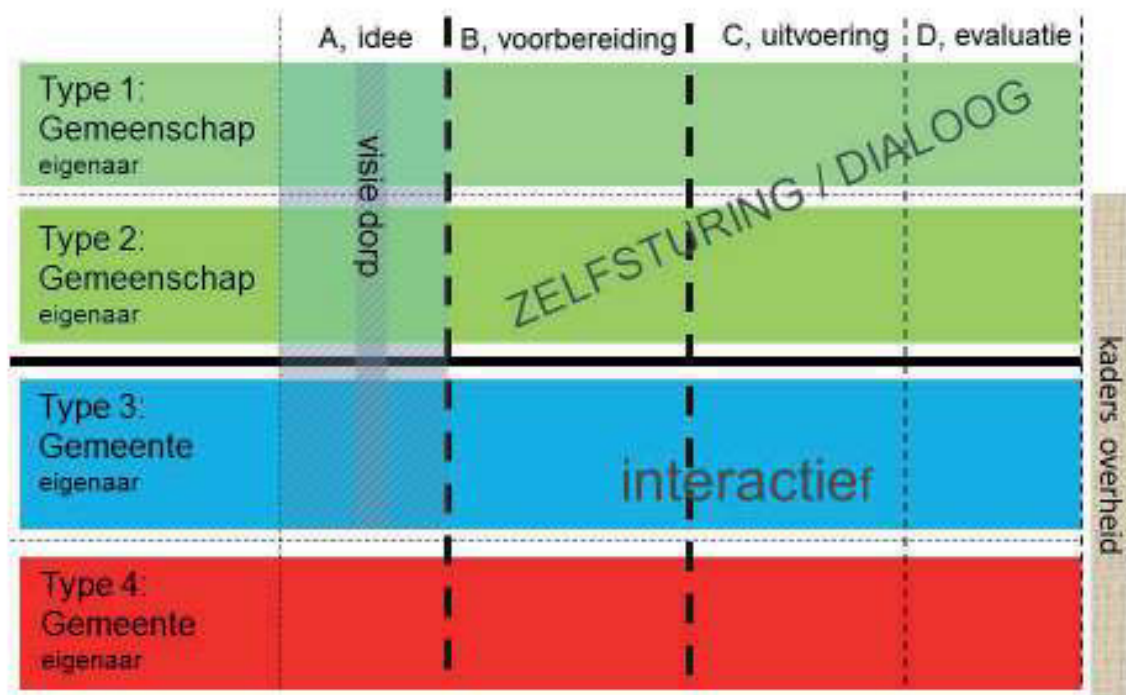
2d Communicatie en dienstverlening

In onze communicatie met de samenleving en in de wijze waarop wij invulling geven aan onze dienstverlening is meervoudigheid het leidende principe.

Communicatie

We zijn steeds alert op de verschillende rollen en posities die we vervullen als gemeente vanuit het principe van de meervoudige overheid. En vooral dat we communiceren op een manier die bij die rol past.

Schematisch ziet het er als volgt uit:



Dit schema onderscheidt een viertal typen van eigenaarschap, waarbij ieder type vraagt om een specifieke vorm van communicatie:

type 1: de gemeenschap als eigenaar. In het groene communicatieve deel is onze communicatie waarderend en onderzoekend. Op die manier faciliteren we desgewenst het initiatief van buiten.

type 2: de gemeenschap als eigenaar met ondersteuning van de overheid. Ook hier is onze communicatie waarderend en onderzoekend. Desgewenst faciliteren we hier het initiatief van buiten.

type 3: de overheid als eigenaar die de burger betreft bij haar beleid. In het blauwe, regelgestuurde deel, zijn we gericht op meedenken en meedoen.

type 4 de overheid als eigenaar die een aantal zaken zelf doet. Dat betekent dat onze communicatie in dit rode, autoritaire deel gericht is op het creëren van begrip. We sturen erop dat gezag spreekt voor macht.

Naast het uitgangspunt van meervoudige communicatie hebben we op het gebied van communicatie een aantal algemene uitgangspunten. Zo zijn we toegankelijk, open en transparant. We doen digitaal wat kan en communiceren persoonlijk waar dat nodig is. We stellen ons proactief op en we zetten onze inwoner centraal. We redeneren in onze communicatie zoveel mogelijk vanuit het 'waarom' van onze kernwaarden. Daarnaast sluiten we zoveel mogelijk aan op onze slogan 'Beleef de ruimte.' Hebben we als gemeente iets moois bereikt of iets goed gedaan? Dan hanteren we zoveel mogelijk het principe dat we 'anderen erover laten vertellen' ('be good and let others tell about it'). Daarnaast zetten we, waar gepast/gewenst, zoveel mogelijk de buitenwereld in het zonnetje.

Dienstverlening

Met onze dienstverlening willen wij bijdragen aan het goede leven. Voor wat betreft onze dienstverlening, onderscheiden we een aantal uitgangspunten die ons helpen in onze ambitie om een uitstekende dienstverlener te zijn. Deze uitgangspunten werken wij uit in een kwaliteitsplan dienstverlening, waarmee deze uitgangspunten worden vertaald in concrete acties die ons helpen om een uitstekende dienstverlener te zijn.

- Onze dienstverlening is meervoudig. Het concept van de meervoudige overheid betekent voor onze dienstverlening dat we vanuit de rollen van de autoritaire en regelgestuurde overheid de productie leveren waarvoor wij als overheid 'aan de lat' staan. Vervolgens vullen we de dienstverlening aan vanuit de rol van de communicatieve overheid. In deze rol van communicatieve overheid leveren wij zelf geen productie en is onze dienstverlening vooral gebaseerd op de relatie. Graag verwijzen wij hier nogmaals naar het schema op de pagina hiervoor. Rolzuivere dienstverlening houdt in:
 - dat wij ons in de autoritaire rol realiseren dat inwoners in deze rol afhankelijk zijn van ons. We leggen hier uit wat we doen, waarom we dat doen en wat de klant mag verwachten.
 - dat wij in de regelgestuurde rol uitgaan van een tweezijdige klantrelatie. In deze rol treden we in contact met inwoners en nodigen hen uit om mee te denken of te doen. Dit doen we omdat wij onze productie – binnen onze kaders – zoveel mogelijk willen laten aansluiten op de wensen van onze klanten. In deze overheidsrol blijven we uitgaan van gelijkheid en rechtvaardigheid als sturende waarden. Omdat niet iedereen gelijk is, moeten we ruimte in de regels opzoeken zodat we iedereen gelijkwaardig kunnen behandelen. Dit vraagt om doelregels en om contextgevoeligheid.
 - dat wij in onze communicatieve rol de kwaliteit van de relatie centraal stellen en vanuit deze relatie een beweging willen ondersteunen naar een empathische samenleving. De kwaliteit van onze dienstverlening in de rol van de communicatieve overheid wordt bepaald door de mate waarin wij ons passend kunnen verhouden tot gemeenschappen en gemeenschapsinitiatieven. Een waarderende grondhouding helpt ons hierbij.
- Wij zijn een organisatie die zich richt op en rekening houdt met de beleving van de ander(en). Dit is gestoeld op een aantal principes:
 - De vitale gemeenschappen staan centraal en wij zijn aanvullend.
 - De belevingswereld van de ander staat centraal en we proberen ons te verplaatsen in hoe de ander zich voelt. We bevragen de ander op de door hem of haar ervaren dienstverlening.
 - We communiceren op een manier die aansluit bij de belevingswereld van de ander.
 - Wij kiezen in basis voor digitalisering van onze dienstverlening. Doordat deze vorm van digitalisering in principe minder arbeidsintensief is, maken wij ruimte voor inwoners die waarde hechten aan persoonlijk contact en maatwerk.
 - Snelheid, transparantie en de ervaren kwaliteit van het product zijn voor ons sturende principes.
 - Wij organiseren onze dienstverlening op een manier die onze uitgangspunten recht doet en die zoveel als redelijk is aansluit bij de wensen en behoeften van de ander.
- We hanteren *integrale dienstverlening* vanuit het perspectief van de klant als leidend principe bij het benaderen van de klantvraag:
 - We kijken voorbij de klantvraag en zoeken naar relevante perspectieven, de vraag achter de vraag en alle relevante kaders;
 - We hanteren de regels zo dat we maximaal gebruik maken van de ruimte in de regels om zo te komen tot een zo redelijk mogelijke belangenafweging.

Ons Huis van de Gemeente vormt bij dit alles een inspirerende, uitnodigende plek van waaruit wij – in samenhang met een aantal andere maatschappelijke organisaties – uitstekende dienstverlening willen leveren. Daarbij is ons Huis van de Gemeente een ontmoetingsplek.



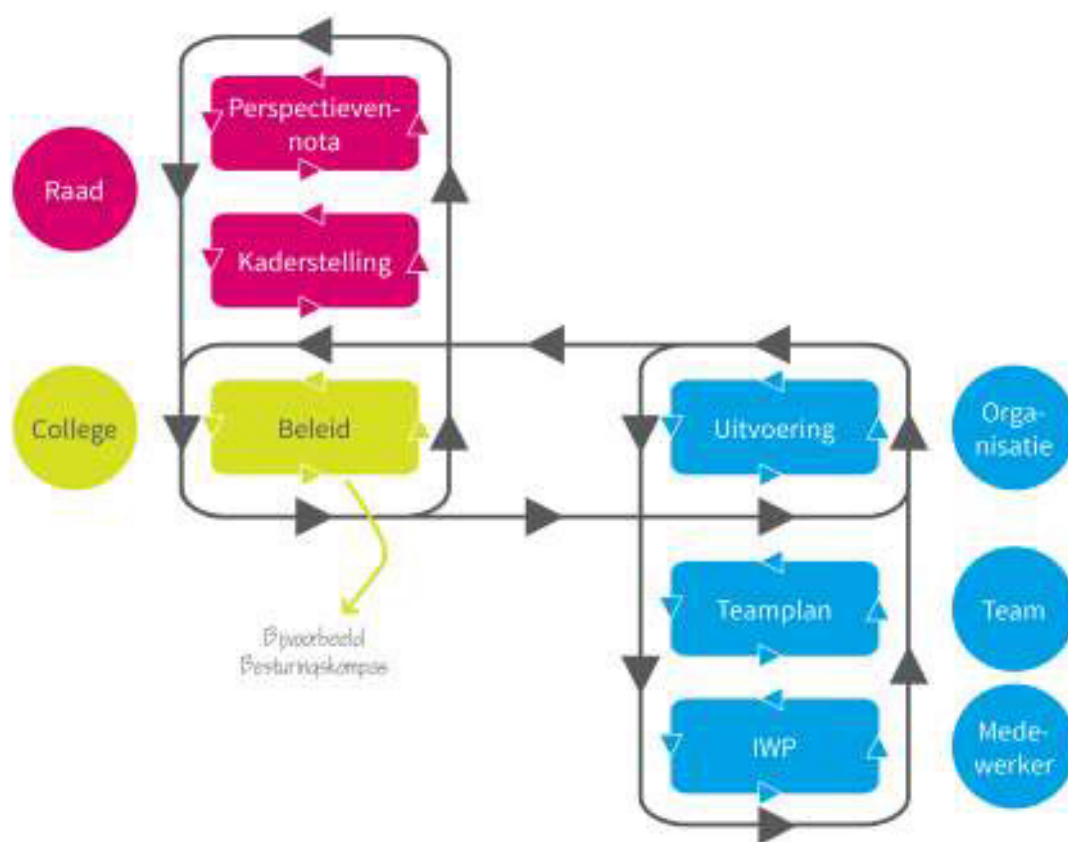
3. Een waardengestuurde beleidshiërarchie

We hebben de ambitie om bij te dragen aan het goede leven door ons goed te verhouden tot waardevolle initiatieven in de gemeenschap. Dat maakt het belangrijk dat wij onze doelstellingen en ons beleid baseren op de richting die koplopers in onze omgeving willen lopen. Koplopers zijn voor ons (groepen) mensen of organisaties uit de samenleving die onze kernwaarden diversiteit, duurzaamheid en zelfsturing met ons delen en in de praktijk brengen.

Dit onderdeel van het Besturingskompas gaat over de wijze waarop wij komen tot waarden en daarop gebaseerde doelstellingen. Doelstellingen die enerzijds gericht zijn op de ondersteuning van waardevolle bewegingen in onze omgeving en anderzijds gericht zijn op het kwalitatief uitvoeren van de productie waarvoor wij als overheid aan de lat staan. Uiteraard hebben wij bij het leveren van deze productie niet alleen aandacht voor de hierboven genoemde koplopers; wij zijn er als gemeente voor de hele samenleving.

De beleidshiërarchie

In het onderstaande schema lichten wij de beleidshiërarchie toe zoals wij die onderscheiden. Hierbij maken wij gebruik van het schema dat we in hoofdstuk 1 introduceerden.



1. De Perspectievennota definieert onze missie en benoemt daarnaast onze drie kernwaarden diversiteit, duurzaamheid en zelfsturing. Deze Perspectievennota gaat over onze 'missie' en 'identiteit' en is sturend op alle andere beleidsdocumenten die wij in Peel en Maas kennen.
2. Deze kaderstellingen sturen vervolgens weer door op specifiek raadsbeleid, zoals bijvoorbeeld specifieke verordeningen of waar specifiek de raadsbevoegdheid aan de orde is.
3. Ook sturen deze kaderstellingen door op collegebeleid en eventueel nadere beleidsregels. Hiermee geeft het college invulling en uitvoering aan de door de raad vastgestelde kaders, door het verstrekken van opdrachten aan de organisatie. Zo ontstaat een consistente keten van beleidsdocumenten.

Vanuit waarden naar raadsbeleid

Op deze plek lichten we het deel dat gaat over waarden, omgevingsdoelen en programmadoelen verder toe. Dit doen we, omdat juist hier onze ambitie om ons beleid te baseren op met de omgeving gedeelde waarden vorm en inhoud krijgt. De volgende illustratie helpt om te laten zien hoe wij komen tot met koplopers gedeelde waarden en vanuit deze gedeelde waarden tot doelstellingen. Deze illustratie maakt ook nogmaals duidelijk dat het voor ons belangrijk is om ons goed te verhouden tot netwerken die er toe doen. Immers, we leveren onze bijdrage aan het goede leven bijna nooit alleen. Het gaat dan om enerzijds communicatieve netwerken in het groene en anderzijds strategische netwerken in het blauwe. We doen dit vaak met allerlei andere partijen in de samenleving. Afhankelijk van het onderwerp dat aan de orde is, is onze bijdrage aan het geheel (onze 'overheidstaartpunt' zoals weergegeven in onderstaande illustratie) groot of klein. Bijvoorbeeld, als het gaat om het thema 'Integrale Veiligheid' is onze 'taartpunt' fors groter dan op het thema Vitale Gemeenschappen, juist omdat wij op het thema Integrale Veiligheid – bijvoorbeeld vanuit wettelijke verantwoordelijkheden – een veel grotere bijdrage aan het geheel leveren met onze eigen inzet.



Onze waardengeoriënteerde aanpak ziet er als volgt uit:

1. In gesprek met koplopers komen we tot een 'waardenoriëntatie'. Daarbij vragen wij ook aan deze koplopers welke stappen zij al zetten of willen gaan zetten om deze gedeelde waarden werkelijkheid te maken. De doelen die de koplopers in de samenleving voor ogen hebben noemen we omgevingsdoelen.
2. Hierna formuleren we op basis van de in de gemeenschap opgehaalde waarden en omgevingsdoelen programmadoelen. Dit zijn de doelen die gaan over onze inzet als gemeente. Meer specifiek gaan deze programmadoelen over:
 - a. De vraag hoe we als overheid vanuit de benoemde waarden gewenste ontwikkelingen in de samenleving kunnen ondersteunen.
 - b. De vraag wat we als overheid zelf willen. Voor welke ambitie staan we, los van de waardevolle beweging in de gemeenschap? Welke bijdrage willen wij aan de samenleving als geheel leveren?
 - c. Wettelijke verplichtingen zoals aan ons opgelegd door andere overheden.
3. Ook andere partijen – (groepen) inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties – dragen vanuit hun eigen verantwoordelijkheid bij aan het goede leven in Peel en Maas. Zij leveren als het ware hun taartpunt aan het geheel. In gesprek met deze partijen kunnen we tot het inzicht komen dat de eerder bepaalde waardenoriëntaties en omgevingsdoelen aanpassing behoeven. Op dat moment starten we een proces om te komen tot herijking van de kaderstellingen, waarbij we de stappen doorlopen zoals hiervoor omschreven. Daarnaast stellen we ons in ieder geval na ongeveer 10 jaar de vraag of de koers zoals die is bepaald in vastgestelde kaderstellingen nog de juiste is.

Verdere concretisering in collegebeleid

Wij zijn als gemeente verantwoordelijk voor het waarmaken van de programmadoelen. Aan deze verantwoordelijkheid geven wij inhoud door het opstellen van zogenaamde uitvoeringsafspraken op programmaniveau.

Uitvoeringsafspraken zijn afspraken tussen raad en college waarin het college aangeeft welke inzet gepleegd wordt om een programmadoel te realiseren. Deze uitvoeringsafspraken worden vervolgens jaarlijks geactualiseerd bij het opstellen van de begroting.

Voor het realiseren van alle productie en om ons zorgvuldig te kunnen verhouden tot gemeenschappen is het nodig om op het niveau van het college beleid te formuleren. Dit beleid is feitelijk een verdere concretisering van de ambitie zoals opgenomen in de kaderstelling op de afzonderlijke programma's. De autonome bevoegdheid van het college om samenhang en consistentie in het beheer te krijgen kan ook een reden zijn om tot collegebeleid te komen.

Ook als het gaat om het opstellen en uitvoeren van dit collegebeleid zijn we in gesprek met andere partijen in de samenleving. Ook dit gesprek kan leiden tot het inzicht dat het eerder geformuleerde collegebeleid aanpassing behoeft. Als dit aan de orde is, passen we ons collegebeleid aan.



4. Een samenwerkend Peel en Maas

We kunnen alleen effectief werken aan onze ambitie om bij te dragen aan het goede leven wanneer we dit samen met (groepen) inwoners, ondernemers, maatschappelijke organisaties en andere overheden doen. We werken dan als organisatie samen met andere organisaties (denk bijvoorbeeld aan onze deelname aan de Vereniging Nederlandse Gemeenten), maar ook al onze vakmensen werken samen met tal van partijen in de samenleving. Geregeld vindt deze samenwerking plaats in netwerkverband; dus daar waar een aantal partijen (vaak tijdelijk) samenwerkt aan het bereiken van een bepaald doel. Daarbij wordt onderscheidt gemaakt tussen strategische netwerken - netwerken in het blauwe deel waarbij een bepaald resultaat het doel is - en communicatieve netwerken - netwerken in het groene deel waarbij de focus ligt op de ambitie van de omgeving. Op het belang van netwerkontwikkeling gaan wij in hoofdstuk 2 in.

Samenwerking met andere overheden

Uit de vorige hoofdstukken van ons Besturingskompas blijkt dat Peel en Maas zich onderscheidt door op een eigen manier positie te bepalen in onze omgeving. In de eerdere hoofdstukken is aan de orde geweest hoe we dit realiseren. We willen een gemeente zijn die aanvult op dat wat gemeenschappen zelf willen zijn en kunnen doen.

We zetten dit eigen perspectief van Peel en Maas in samenwerking met andere overheden in. Niet om de betere te zijn maar vanuit de oprechte behoefte om onze bijdrage te leveren aan deze samenwerking. We stellen daar niet uitsluitend ons eigen belang voorop, maar kijken naar de toegevoegde waarde voor de lokale en bovenlokale samenleving en het collectieve belang van alle samenwerkende partijen.

Samenwerking maakt ons dan ook sterker en voor die samenwerking gaan we voluit. Ieders eigenheid inbrengen geeft dan kracht. Ons uitgangspunt is 'lokaal wat kan en samen daar waar wij en het geheel van samenwerkende partijen meerwaarde ervaren door samenwerking'. We gaan uit van eigen kracht en het eigen vermogen om een goede overheid te zijn, en daar waar we een betere overheid kunnen zijn door samen te werken doen we dat. We realiseren ons hierbij dat samenwerking niet altijd een vrijblijvend karakter heeft; soms ontstaat samenwerking vanuit een wettelijke verplichting.

Voor onze deelname aan de Regio Venlo – een samenwerking die er voor ons toe doet – betekent dit dat we ons ook mede-eigenaar voelen van de regio. We voelen ons verbonden met de regiogemeenten en hebben bij ons eigen handelen oog voor het belang van de regio in zijn geheel. Het college treedt de regio als een sterk collectief tegemoet, waardoor individuele collegeleden de ruimte voelen om toegevoegde waarde te leveren aan de regionale samenwerking.

We gebruiken de volgende toetsingscriteria bij het aangaan van samenwerking, maar ook bij het beoordelen van bestaande samenwerkingen:

1. We willen de eigen kracht van Peel en Maas zoveel mogelijk behouden. Samenwerking moet leiden tot toegevoegde waarde voor de lokale en regionale samenleving en moet leiden tot het optimaliseren van onze eigen (bestuurs)kracht en die van alle andere deelnemers.
2. Onze focus is vooral gericht op bijdragen aan het goede leven. Deze ambitie vormt de belangrijkste toetssteen voor het aangaan van samenwerkingsrelaties.
3. We hebben duurzaam aandacht voor het lerend vermogen van onze organisatie. Daarom is innovatie en leren voor ons een belangrijke drijfveer voor samenwerking. Door samenwerken kijk je vanuit een ander perspectief naar jezelf, waardoor je tot nieuwe inzichten kunt komen die kunnen helpen in de eigen ontwikkeling.
4. Bij samenwerking is voor ons de inhoud steeds leidend, waarbij we uiteraard ook aandacht hebben voor de zakelijke kant van deze samenwerking. Deze inhoud geeft richting aan de partners die bij een samenwerking betrokken moeten worden. We hanteren daarmee geen preferente samenwerkingspartners. We kiezen bij voorkeur voor partners waarmee we raakvlakken hebben in karakter, cultuur en belangen en waarbij er sprake is van wederzijdse (h)erkenning en natuurlijke chemie. Wel is het zo dat de Noord-Limburgse gemeenten van nature voor de hand liggende samenwerkingspartners zijn.
5. Bij samenwerking hechten we aan nabijheid en democratische legitimatie door te waken voor het vergroten van de afstand naar onze burgers en het meer op afstand zetten van onze invloed. Daarbij hanteren we het uitgangspunt dat we de schaalgrootte van Peel en Maas optimaal vinden voor de zelfstandige uitvoering van onze taken op een kwalitatieve manier én voor een efficiënte uitvoering van onze bedrijfsvoering.
6. De keuze om de inhoudelijke opgave centraal te stellen, brengt een behoefte aan flexibiliteit met zich mee. Deze flexibiliteit is nodig om voor verschillende taken en uitdagingen de beste samenwerkingspartners te kunnen kiezen. Daarom gaat onze voorkeur in basis uit naar het netwerkmodel.

5. Samenwerken in Peel en Maas

Om effectief te kunnen bijdragen, is het belangrijk dat we ook als organisatie een solidaire werkgemeenschap, een sterk team, vormen. Een organisatie waarin we waarderen met elkaar omgaan. Een organisatie waarin medewerkers werken vanuit gedeelde waarden en overtuigingen en waarin medewerkers tegelijkertijd de ruimte voelen om zichzelf, met hun eigen normen en waarden, in het werk in te brengen. Het is daarmee een organisatie die gericht is op de bedoeling, in plaats van vanuit technische 'vinklijstjes'.

De 7 wijzen van werken 'herijkt'

Als we de voorgaande pagina's proberen te vatten in een aantal principes die sturend zijn voor de wijze waarop we in Peel en Maas goed werk leveren, dan komen we tot het volgende. We maken hierbij dankbaar gebruik van de '7 wijzen van werken' die in het verleden zijn gebruikt, waarbij we nu enkele andere accenten plaatsen. Zo geven we meer aandacht aan het belang van het collectief van onze organisatie, kiezen we ervoor om leren in ons dagelijks werk een plek te geven, in plaats van dat dit leren naast het dagelijks werk gebeurt en zijn we gericht op het leveren van goed werk; werk dat bijdraagt aan het goede leven in Peel en Maas. De herijkte '7 wijzen van werken' zien er als volgt uit:

1. We zijn rolzuiver. We weten in iedere context de juiste van de drie rollen – autoritair, regelgestuurd of communicatief – te kiezen. Hierbij kijken we scherp naar het eigenaarschap van een bepaalde activiteit. Vanuit deze rollen zijn wij op een zelfbewuste manier actief in netwerken die er toe doen.
2. We verhouden ons als betrouwbare partner goed tot waardevolle initiatieven in de gemeenschap. Daar waar wij de 'groene' rol van de communicatieve overheid hanteren, zijn wij een betrouwbare partner die gericht is op de ontwikkeling van de ander. In deze rol sluiten we aan op de agenda en het ritme van de ander. We zijn ons hier bewust van de uitwerking van ons handelen op dat van de ander.
3. We leveren uitstekende dienstverlening. Ook onze dienstverlening is meervoudig. Deze richt zich op het op een klantgedreven manier leveren van producten en diensten waarvoor wij – vanuit onze autoritaire en regelgestuurde verantwoordelijkheid – aan de lat staan en het op een uitstekende manier verhouden tot initiatieven die wij in onze communicatieve rol ontmoeten. Bij dit alles kijken we naar de mogelijkheden die technologische ontwikkeling ons bieden.
4. We schitteren door teamplay. Onze ambitie om als gemeente bij te dragen aan het goede leven, door in ons denken en doen de heilheid van de gemeenschap als uitgangspunt te nemen, vraagt dat wij ook als organisatie een sterk collectief vormen. In dit collectief gaan wij waarderen met elkaar om. We zijn er primair op gericht om als 'hele club' te schitteren; het individueel presteren is hier dienstbaar aan. We realiseren ons dat een sterk team ook zal leiden tot sterke vakmensen.
5. We zijn een organisatie van vakmensen. Onze kernwaarden - diversiteit, duurzaamheid en zelfsturing - inspireren ons. In onze organisatie leveren we goed werk. Dat betekent dat er ruimte is voor het vakmanschap van alle vakmensen die samen onze werkgemeenschap maken. We zetten ons vakmanschap zo in dat we niet vinken, maar vonken. Waar dit mogelijk is, formuleren wij daarom onze regelgeving als 'doelregels' en zijn wij in staat om als vakmensen te komen tot een afweging die het best past bij een bepaalde context. Eigenaarschap en professionaliteit maken nadrukkelijk onderdeel uit van dit vakmanschap.
6. Een basis die staat als een huis. We kunnen pas bijdragen aan het goede leven, als er een gezonde, ontwikkelgerichte organisatie staat, waarbinnen processen goed zijn geborgd, waarbinnen afspraken over taken en verantwoordelijkheden helder zijn gemaakt, waarbinnen de P&C-cyclus een grote voorspellende waarde heeft. We realiseren ons hierbij dat dit huis constant onderhoud nodig heeft, dus we zoeken ook hier de ontwikkeling. We zijn er ons hierbij van bewust dat wij met gemeenschapsgeld te maken hebben; dit maakt dat wij hier op een zorgvuldige en efficiënte manier mee omgaan.
7. We ontwikkelen onszelf constant. Leren maakt voor ons vanzelfsprekend deel uit van ons werk; we zijn er constant op gericht om met nog meer kwaliteit bij te dragen aan het goede leven. We realiseren ons dat dit leren en ontwikkelen vooral in gesprek met elkaar plaatsvindt. We hanteren daarom een open, waarderende cultuur, waarin bewust leren wordt gestimuleerd, waarin we ons verantwoordelijk voelen voor onze eigen ontwikkeling en waarin continu de vraag aan de orde is welke zaken verbeterd kunnen worden.



6. Leren, veranderen en ontwikkelen

We hebben de ambitie om bij te dragen aan het goede leven. Daarbij zijn wij ons ervan bewust dat we een meervoudige overheid zijn in een complexe en onvoorspelbare omgeving. Dit vraagt om constant leren, veranderen (in de zin van het verbeteren van het bestaande) en ontwikkelen (in de zin van zoeken naar nieuwe wegen).

We zoeken constant naar een 'leercompositie' die past bij onze eigen context. Deze leercompositie helpt ons om in iedere context zo goed mogelijk werk te leveren. Deze context kent twee belangrijke aspecten. In de eerste plaats gaat het hier om de inhoudelijke vraagstukken waarvoor wij ons als organisatie gesteld zien. In de tweede plaats spelen ook de ontwikkelperspectieven van de medewerkers waaruit onze organisatie bestaat een voorname rol. Dit 'contextgevoelige' van leren, betekent dat we ons voortdurend de vraag stellen welke vormen van leren passen bij de situatie waarin wij ons – als organisatie, als teams en als individuele medewerkers – bevinden.

Het breed geaccepteerde inzicht van Charles Jennings dat medewerkers maar liefst 70% leren in hun dagelijks werk (het zogenaamde informeel leren), dat 20% van het leren vorm krijgt door gesprekken te voeren met anderen (coaching, netwerken, interactie) en dat 10% van het leren plaats vindt door te trainen of op te leiden, gebruiken we nadrukkelijk bij het ontwerpen van de meest optimale leercompositie. Dit inzicht onderstreept het belang van de verdere ontwikkeling van de rol van natuurlijk leider bij het management (zie hoofdstuk 10 voor een verdere toelichting hierop).

Gelet op bijvoorbeeld onze ambities om bij te dragen aan de transformatie naar een samenleving waarin inwoners betrokken zijn bij elkaar en waar circulair in plaats van lineair de norm is, is het nodig dat ook zogenaamd 'collectief leren' (leren dat gericht is op het samen verbeteren van de praktijk) en 'transformatief leren' (leren dat gericht is op het veranderen van perspectief) onderdeel uitmaken van onze leercompositie.

Onze "Peel en Maas Academie" geeft zelf actief vorm en inhoud aan de 20% en 10% zoals hierboven genoemd.. Daarnaast zorgen de adviseurs Leren en Ontwikkelen ervoor dat het belang van informeel leren breed gedragen wordt in de organisatie. Daarnaast leveren deze adviseurs een actieve bijdrage aan een leerklimaat waarbinnen het 70%-leren zo optimaal mogelijk wordt benut.

Vanuit onze ambitie om bij te dragen aan het goede leven ligt het voor de hand om de Peel en Maas Academie ook te verbinden aan onze buitenwereld: de inwoners, bedrijven en maatschappelijke instellingen in Peel en Maas. Daar waar het kan, zullen we onze activiteiten op het terrein van leren en veranderen met en voor onze lokale samenleving doen. Leren doen we dus niet alleen samen met onze collega's, maar ook buiten in interactie met onze omgeving. Hierdoor is er in Peel en Maas uitdrukkelijk een verbinding tussen de wijze waarop de medewerkers worden ondersteund in hun ontwikkeling en de strategische koers van de organisatie. Zo is Peel en Maas een lerende organisatie: een organisatie die de teams en daarbinnen de medewerkers in staat stelt hun professioneel handelen aan te passen aan de voortdurend veranderende omgeving.

Een ander kenmerk van de manier waarop we in Peel en Maas leren en ontwikkelen, is dat we leren zelf vorm en inhoud geven. Dit betekent dat we onze kennis, ervaringen, problemen en oplossingen onderling met onze collega's delen en primair onze eigen medewerkers inzetten voor het verzorgen van trainingen, workshops, teambegeleiding, coaching, et cetera. Daarbij realiseren we ons dat leren in het dagelijks werk gebeurt. Door kennisdeling en vooral door dialoog met elkaar ontstaan nieuwe perspectieven en kansen. Dan helpt het formele gesprekken zoals een vergadering op een andere manier vorm en inhoud te geven, waardoor de kans op collectief leren toeneemt.



7. De organisatie

Als wij onze ambitie om als gemeente bij te dragen aan het goede leven vertalen naar een aantal uitgangspunten voor de ordening van de organisatie, komen we op het volgende uit:

- a. De indeling van de organisatie is gebaseerd op de verschillende vormen van dienstverlening van onze organisatie aan (groepen) inwoners, ondernemers, maatschappelijke organisaties, aan het gemeentebestuur en aan de organisatie zelf.
- b. Onder deze basisordening vindt een verbijzondering plaats, gericht op de primaire processen en geclusterd op gelijkgerichte activiteiten. Dat levert een logische samenhang op van een aantal thema's met daaronder programma's die worden gevormd door producten, projecten en strategische en communicatieve processen.
- c. De ordening van bevoegdheden, resultaatverantwoordelijkheden en stuurinformatie vindt plaats langs thema's en programma's.
- d. Wij vertrouwen op het vakmanschap van de medewerkers in onze organisatie en leggen daarom de bevoegdheden voor het behalen van resultaten laag in de organisatie. Dat betekent ook een platte organisatie met weinig lagen. Hiermee willen we mogelijk maken dat er een open wijze van samenwerking in onze werkgemeenschap ontstaat en hiërarchische structuren een natuurlijke, integrale samenwerking bevorderen.
- e. De samenstelling van een team wordt bepaald door de mate van samenhangende expertise en de benodigde capaciteit.
- f. Teams worden zoveel mogelijk eenduidig aan programma's gekoppeld.
- g. De teammanager is integraal verantwoordelijk voor de aansturing van zijn programma('s) en verdeelt het mandaat verder over zijn team. Hiermee ontstaat er een éénduidige verantwoordelijkheid voor de gehele productie van onze organisatie.
- h. Daar waar nodig worden tijdelijke samenwerkingen ingezet om de noodzakelijke samenhang in de productie te garanderen en integraliteit te borgen. De teammanager van het team waar het zwaartepunt van de inhoudelijke opgave ligt, fungeert voor die opgave als opdrachtgever.



8. Het college van burgemeester en wethouders

Dit hoofdstuk duidt de rol en het positie van het college van burgemeester en wethouders. De positie van het college volgt uit de Gemeentewet. Hierin wordt de positie van het college tweeledig omschreven:

1. Enerzijds is het college een zelfstandig bestuursorgaan van de gemeente.
2. Anderzijds is het college bevoegd en verantwoordelijk voor de voorbereiding en uitvoering van de kaderstelling van de raad en van overig raadsbeleid.

Het college is voor al zijn bestuursdaden verantwoording verschuldigd aan de raad. Het college is integraal bestuurlijk verantwoordelijk. Dit geldt voor het college als geheel en voor iedere afzonderlijke portefeuillehouder. De portefeuillevreiding van het college vindt zoveel mogelijk plaats via programma's. De portefeuillebevoegdheid is éénduidig geregeld. Dit houdt in dat er altijd een eindverantwoordelijk portefeuillehouder is.

Vanuit haar positie als zelfstandig bestuursorgaan en vanuit haar verantwoordelijk voor de uitvoering van het kaderstellende beleid en het overige door de raad vastgestelde beleid, stelt het college integraal collegebeleid op. De individuele portefeuillehouder bereidt voor zijn eigen portefeuille dit collegebeleid voor. Hij ontwikkelt dit beleid in gesprek met de rest van het college.

Het college stelt bij de start van iedere bestuursperiode een collegeplan vast waarbij dit Besturingskompas als uitgangspunt dient. Een ander uitgangspunt voor het opstellen van dit collegeplan is de ambitie om als college ook een sterk collectief te vormen. Een sterk collectief dat de individuele collegeleden houvast en ruimte geeft. Bij de start van iedere bestuursperiode onderzoekt het college ook welke gevolgen het opgestelde Coalitieakkoord heeft voor het bestaande raads- en collegebeleid. De gemeentesecretaris fungeert bij dit alles als eerste adviseur van het college.

Naast het college kennen we uiteraard ook de burgemeester als zelfstandig bestuursorgaan. De burgemeester heeft een aantal zelfstandige taken en bevoegdheden. Zo is de burgemeester verantwoordelijk voor de handhaving van de openbare orde. Aan de burgemeester zijn hiervoor diverse bevoegdheden toegekend die te maken hebben met het tegengaan van overlast, ordeverstoringen, het voorkomen van gevaar en het waarborgen van een ordelijk verloop van het dagelijks leven. De burgemeester is vanuit deze verantwoordelijkheid lid van het bestuur van de Veiligheidsregio Limburg-Noord en heeft het gezag over de politie, wanneer deze optreedt in het kader van de handhaving van de openbare orde en hulpverlening. Een burgemeester is een boegbeeld in de samenleving die zichtbaar en benaderbaar is en wanneer nodig een rots in de branding vormt. Ook heeft de burgemeester een centrale rol bij de toekenning van koninklijke onderscheidingen.

De burgemeester fungeert verder als onafhankelijk voorzitter van het college en de raad. In die hoedanigheid zit deze het overleg tussen burgemeester, griffier en de gemeentesecretaris voor en geeft de burgemeester vorm en inhoud aan de rol van 'hoeder van de integriteit van het lokaal bestuur'. De burgemeester is verantwoordelijk voor zorgvuldigheid in het besluitvormingsproces en bewaker van de kaderstelling 'Bestuur, Communicatie en Dienstverlening'. Daarnaast bewaakt de burgemeester de omgangsvormen tussen raad, college, griffie en organisatie – en ook in het college en de raad –; passend bij de gemeenschap die wij als gemeente Peel en Maas met elkaar vormen.



9. De gemeentesecretaris en de directie

Dit hoofdstuk duidt de rol en het positie van de gemeentesecretaris/ algemeen directeur en de directie. De positie van de secretaris volgt uit de Gemeentewet. Hierin wordt de positie van de secretaris als volgt omschreven:

1. De secretaris staat het college, de burgemeester en de door hen ingestelde commissies bij de uitoefening van hun taak terzijde.
2. Het college stelt in een instructie nadere regels over de taak en de bevoegdheden van de secretaris.

De gemeentesecretaris / algemeen directeur

De functie van gemeentesecretaris/algemeen directeur bestaat uit een tweetal te onderscheiden rollen. Eén rol richt zich op het college en de andere rol richt zich op de ambtelijke organisatie. In het onderstaande werken we beide rollen meer specifiek uit.

Gemeentesecretaris: zoals in het vorige hoofdstuk aangegeven, is de gemeentesecretaris eerste adviseur van het college enerzijds en anderzijds opdrachtgever en eindverantwoordelijke voor de organisatie. Daarnaast levert de gemeentesecretaris een kwalitatieve bijdrage aan het overleg tussen burgemeester, griffier en gemeentesecretaris. Om de continuïteit te borgen zijn een eerste, tweede en derde locosecretaris benoemd.

Algemeen directeur: als het gaat om de eindverantwoordelijkheid voor de organisatie geeft dit Besturingskompas hier richting aan. Deze eindverantwoordelijkheid houdt ook in dat de algemeen directeur door het college gemandateerd is om besluiten ten aanzien van het personeel te nemen.

WOR-bestuurder

Op basis van de Wet op de Ondernemingsraden heeft de directeur, als hoogste ambtelijke functionaris, de rol van WOR-bestuurder. Vanuit deze rol is de algemeen directeur gesprekspartner van de OR en levert de algemeen directeur zijn bijdrage aan een constructieve relatie met de Ondernemingsraad.

Directie

De directie bestaat uit de gemeentesecretaris/algemeen directeur en een 1e loco-secretaris/adjunct-directeur. De directeur fungeert als leidinggevende van de adjunct-directeur. De directie is hiërarchisch verantwoordelijk voor de aansturing van het managementteam en enkele organisatieonderdelen. De directie maakt onderling afspraken over de verdeling van taken en de aansturing van de teammanagers. Samen met het managementteam is de directie verantwoordelijk voor het aansturen van de organisatie. De eindverantwoordelijkheid hiervoor berust bij de gemeentesecretaris/algemeen directeur.

De directie ziet er op toe dat er langs de lijnen van dit Besturingskompas consequent wordt gehandeld. Met de stijl van leidinggeven die wordt gekozen geeft de directie richting aan de ontwikkeling van de meervoudige overheid zoals in hoofdstuk 2 geduid.

De directie heeft de verantwoordelijkheid voor de periodieke totstandkoming van een organisatieplan, waarin de ontwikkeling voor de organisatie op basis van de ambitie zoals opgenomen in dit Besturingskompas wordt geduid. Dit organisatieplan wordt samen met het gehele managementteam opgesteld.



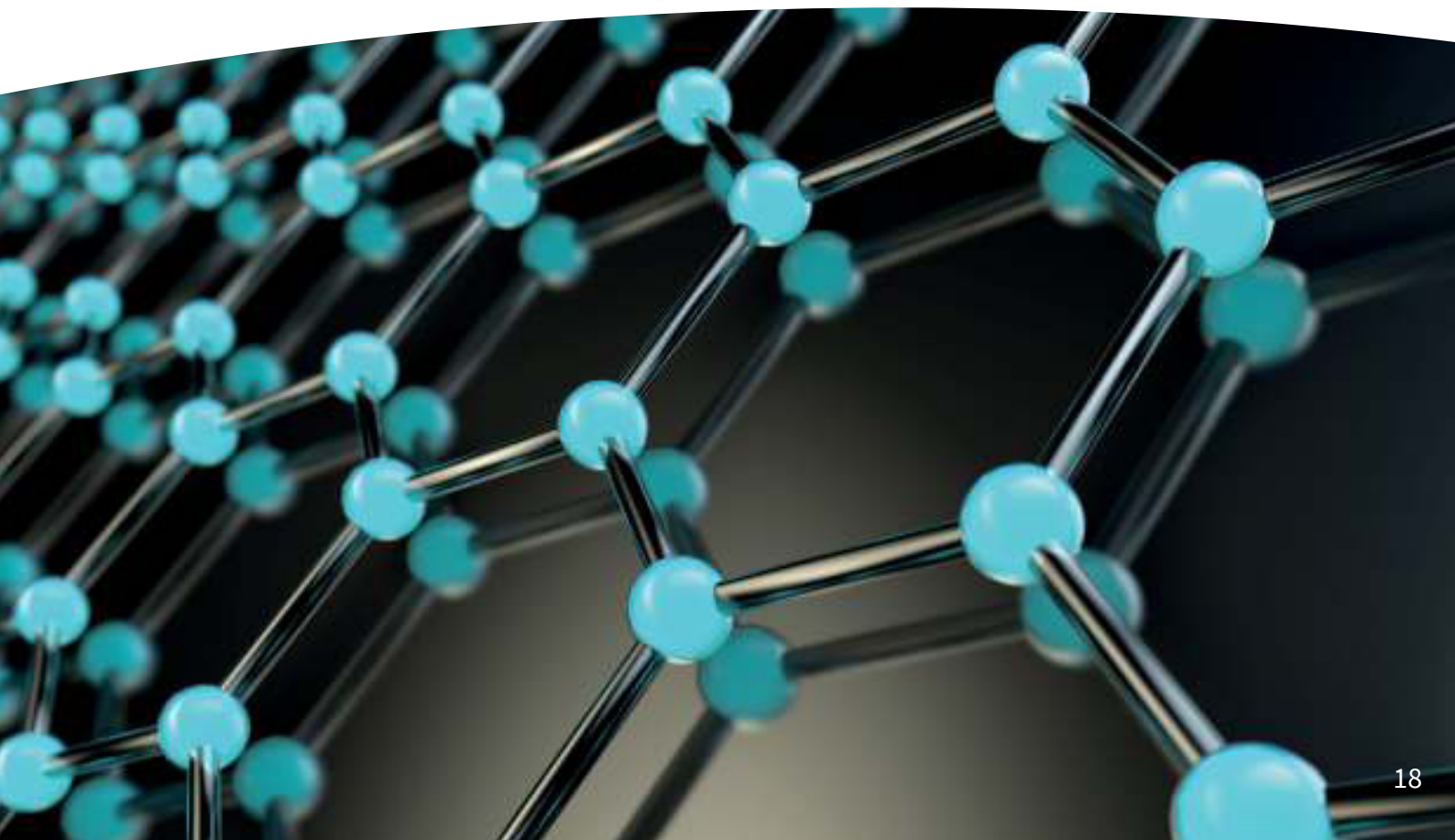
10. Het managementteam en de teammanagers

Dit hoofdstuk duidt de rol en positie van het managementteam en de teammanagers. Het managementteam bestaat uit de teammanagers aangevuld met de directie. We komen tot een aantal uitgangspunten die sturend zijn voor het management van deze organisatie:

1. Het management is nauw betrokken bij de organisatie en de medewerkers. Het management stuurt op betekenisvolle en wederkerige relaties; in de organisatie en met relevante partijen in de samenleving.
2. Het management geeft actief vorm en inhoud aan dit Besturingskompas, geeft leiding aan meervoudigheid en zoekt actief en constant naar de juiste balans tussen managen en leidinggeven.
3. In basis hanteert het management een natuurlijke leiderschapsstijl. Dit betekent een stijl van leidinggeven die gericht is op het creëren van een sfeer in de organisatie en het organiseren van randvoorwaarden in de organisatie die het voor medewerkers mogelijk maken om goed werk te leveren; om het goede te doen.

Als de situatie daarom vraagt, is het management in staat om te schakelen naar een andere, bij de specifieke situatie passende, leiderschapsstijl.

4. Het management geeft – in samenspraak met medewerkers – richting aan het leren en ontwikkelen van deze organisatie. Het management stuurt daarom primair op het ontstaan van en onderhouden van een professionele dialoog in onze organisatie. De ambitie van dit Besturingskompas is hierbij leidend, waarbij de leer- en ontwikkelopgaven periodiek vertaald worden in organisatie-, team-, en Individuele werk plannen.
5. Het kader voor het management wordt gevormd door de Perspectievennota, de kaderstelling op het thema 'Bestuur, Communicatie en Dienstverlening' en dit Besturingskompas.
6. Het management is verantwoordelijk voor de voorbereiding en uitvoering van de kaderstellingen.
7. Het management geeft aan deze verantwoordelijkheid invulling door doorvertaling:
 - a) van de kaderstelling én de autonome productie richting programmabegroting en productenraming;
 - b) van de kaderstelling richting team en de individuele medewerker.
8. Het management draagt de integrale verantwoordelijkheid voor de middeleninzet en voor het resultaat, aangeduid als integraal management. Periodiek houdt het management de vorderingen bij. Tussentijds informeert het management het bestuur en achteraf legt het verantwoording af voor het bereikte programmaresultaat.
9. Het management werkt systematisch aan de bedrijfseconomische en sociale kwaliteit.
10. Het management inspireert de organisatie door met elkaar een sterk collectief te vormen. Ongeacht de individuele taakverantwoordelijkheid van iedere manager is het de gezamenlijke opdracht en verantwoordelijkheid die de boventoon voert. Dit betekent dat in het denken en handelen van het management de belangen van de organisatie als geheel voor de belangen van het eigen team gaan en dat de belangen van het team voor de belangen van het individu gaan. Iedere teammanager is in staat de afweging te maken tussen dat wat goed is voor de organisatie en wat dit betekent voor het eigen team. Hierbij is het organisatiebelang leidend.



11. Het team en de teamleden

De teams met de vakmensen die hierin werkzaam zijn vormen ons kapitaal. Bij ons gaat het om de samenwerking tussen medewerkers in het team en tussen de teams. Het is de verantwoordelijkheid van ieder teamlid individueel en ieder team in zijn geheel met elkaar een sfeer te creëren waarin het prettig en productief werken is, waarbij de inhoudelijke opgave leidend is. Dat vraagt van medewerkers onderling dat ze in staat zijn een dusdanige relatie op te bouwen dat het geven van feedback en het bijdragen aan elkaars ontwikkeling zorgen voor een professionele werkrelatie en kwalitatief goede resultaten. In onze organisatie staat het gesprek tussen medewerkers daarom centraal, omdat dit gesprek zorgt voor leren en daarmee de ontwikkeling in beweging zet; ons Huis van de Gemeente is juist vanuit deze ambitie ingericht.

In onze organisatie werken medewerkers die goed werk willen leveren. Vakmennerschap vanuit dit perspectief betekent dat:

1. Medewerkers over voldoende vakkennis beschikken.
2. Medewerkers vanuit deze vakkennis in een specifieke context de juiste keuzes kunnen maken.
3. Medewerkers – vanuit onze ambitie om bij te dragen aan een empathische samenleving – bereid zijn ‘het goede’ te doen voor de samenleving. Zeker dit element, waarbij het veel meer gaat over het maken van ethische afwegingen, voegt een belangrijk element toe aan het vakmennerschap dat wij in Peel en Maas voor ogen hebben. Elementen zoals eigenaarschap, verantwoord omgaan met gemeenschapsgeld, het maken van een goede belangenafweging en met elkaar de integriteit van ons handelen bewaken maken nadrukkelijk onderdeel uit van deze bereidheid om het goede te doen. Deze vakmensen vinden daarbij de inspiratie voor hun professioneel handelen in onze 7 wijzen van werken.

Het wederkerig samenspel tussen medewerkers en teams vormt bij ons de basisvoorwaarde voor resultaatgedrevenheid en voor plezier in het werk. Werkplezier is drager van onze teams. Medewerkers stralen dat uit en dat maakt ons een organisatie waar je graag bent. Zin in je werk, de behoefte om bij te dragen aan het goede leven en werkplezier; dat doen we met z’n allen en dat doe je zelf, dat is Peel en Maas.



12. Interne advisering en ondersteuning

Dit hoofdstuk beschrijft de rol en positie van de organisatieonderdelen die met hun interne advisering en ondersteuning een bijdrage leveren aan het primaire proces.

12a Personeel en organisatie

Personeel

Onze medewerkers vormen met elkaar een sterke werkgemeenschap. Voor ons is dit een organisatie waarin teamplay leidend is en individueel presteren hier ondersteunend aan is. Het is ook een organisatie waar teamplay ervoor zorgt dat individuele medewerkers groeien in hun eigen ontwikkeling. Dit maakt onze medewerkers en – bovenal – de manier waarop deze medewerkers met elkaar goed werk leveren het allerbelangrijkst in het nastreven van onze ambitie om bij te dragen aan het goede leven. Zij dragen samen de aanwezige kennis, ervaring, overtuigingen, vaardigheden, competenties, netwerken en passie voor Peel en Maas. Zij ervaren de ruimte om zichzelf, om hun eigen normen en waarden, in hun werk in te brengen. Hiermee verrijken zij de organisatie als geheel. Zij ervaren dat het werk hen energie geeft en dat hun praktische wijsheid er toe doet.

Dit alles vraagt om medewerkers waarvoor leren een vanzelfsprekend onderdeel van hun werk is. Dit vraagt om medewerkers die door het geven van respectvolle feedback aan elkaar bijdragen aan elkaars ontwikkeling. Dit vraagt om zelfbewuste, communicatief vaardige vakmensen die met elkaar zorgen voor een professionele werkrelatie en kwalitatief goede resultaten. Onze medewerkers ervaren ruimte en verantwoordelijkheid in het werk en weten dat er van hen wordt verwacht dat ze gericht zijn op eigenaarschap en vernieuwing in een omgeving waarin ze zich op hun plek voelen. Onze medewerkers voelen zich verbonden met onze kernwaarden, onze 7 wijzen van werken en leveren graag hun bijdrage aan het goede leven.

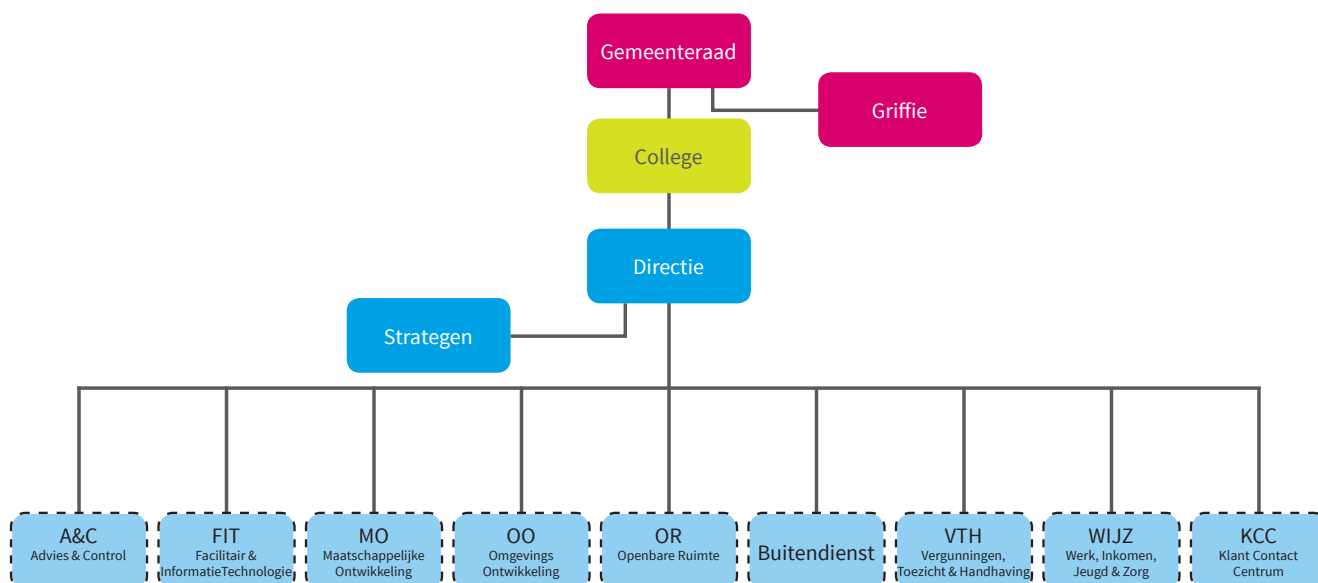
Eén en ander komt tot uitdrukking in de gesprekscyclus, die te zien is als een reisgids voor de loopbaan van de medewerker. In Peel en Maas krijgen en nemen de medewerkers de ruimte om zich verder te ontwikkelen en te ontplooiën.

Wij denken dat onze schaal als middelgrote gemeente de meest optimale is om bij te dragen aan het goede leven. Een schaal die persoonlijk contact en nabijheid toelaat en die tegelijkertijd voldoet als het gaat om het 'in Huis' hebben van de gevraagde kennis, expertise en competenties. In voorkomende gevallen – bijvoorbeeld bij een toename van de hoeveelheid werk of in het geval er echt specialistische kennis en expertise wordt gevraagd – is het toch nodig om extern in te huren. In dat geval gelden voor ons de volgende uitgangspunten:

1. Primair worden de uitdagende klussen in onze organisatie door eigen mensen gedaan, want deze 'krenten in de pap' dragen bij aan de ontwikkeling van onze organisatie. Externe inhuur wordt dan ingezet om het werk op te pakken dat door deze uitdagende klussen blijft liggen.
2. Primair wordt externe inhuur betaald vanuit tijdelijk beschikbare middelen.
3. In het geval van onzekerheid – bijvoorbeeld over de duur of de omvang van de hoeveelheid extra werk – kiezen we voor externe inhuur.

Organisatie

Onze ambitie om bij te dragen aan vitale gemeenschappen 'buiten', vraagt ook dat wij binnen – als organisatie – een sterk collectief vormen. Deze ambitie kan gaandeweg leiden tot personele herschikkingen in de organisatie en daar kunnen organisatiestructuren aan worden aangepast. Als het gaat om de structuur van onze organisatie hebben wij oog voor relevante ontwikkelingen in onze omgeving. Organisatiestructuren zijn dus niet leidend, maar ondersteunend aan onze ambitie om bij te dragen aan het goede leven en daarmee ondersteunend aan de mensen die samen onze organisatie vormen. In hoofdlijnen ziet onze organisatiestructuur er als volgt uit:



12b Planning en control

Wij komen als gemeente pas aan ontwikkeling toe als onze basis op orde is. Als dit niet zo is, kunnen wij het vergeten om een onderscheidende bijdrage aan het goede leven te leveren. Zie hier het belang van een goed ingerichte, door de gehele organisatie gedragen Planning en Control-functie (P&C).

In de Gemeentewet en het besluit begroting en verantwoording (BBV) staan specifieke regels die in acht genomen worden bij het inrichten van de administratie en het opstellen van de documenten binnen de P&C-cyclus. Om de gemeenteraad, het college van B&W en de ambtelijke organisatie in staat te stellen hun (wettelijk voorgeschreven) taken op een juiste manier uit te voeren worden binnen de P&C-cyclus jaarlijks diverse documenten opgesteld die dat mogelijk maken. Deze P&C-cyclus behelst steeds een rolling forecast van vier jaren. De uitwerking van deze P&C-cyclus treft u als bijlage 2 bij dit Besturingskompas aan.

De wettelijke basis voor het handelen van P&C en financiën ligt vast in de financiële verordening (artikel 212 Gemeentewet). Deze verordening wordt door de gemeenteraad vastgesteld en hierin stelt de raad de uitgangspunten vast voor het financiële beleid, het financiële beheer en de inrichting van de financiële organisatie. Deze verordening dient te waarborgen dat aan de eisen van rechtmatigheid, verantwoording en controle wordt voldaan. Deze verordening geeft ons de ruimte om maatwerk per situatie te kunnen leveren.

Productverantwoordelijkheid

De uitwerking van het uitgangspunt om verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie te leggen en de voorwaarde van duidelijkheid en eenduidigheid in de bevoegdhedenstructuur vraagt om een daarop toegesneden regeling. Immers ook formeel moeten de bevoegdheden en daarmee de verantwoordelijkheden vastgelegd worden. Dit gebeurt door middel van een Regeling Producthouderschap en de Mandaatregeling.

In de Regeling Producthouderschap worden de bevoegdheden tot het aangaan van financiële verplichtingen verder in de organisatie gelegd tot op medewerkersniveau.

De Mandaatregeling met het bij behorende mandaatbesluit zorgt ervoor dat (rechts-) handelingen op een lager niveau juridisch mogelijk en dus houdbaar worden. Bij het aangaan van verplichtingen moeten medewerkers zich houden aan de voorschriften opgenomen in het inkoophandboek.



De concerncontroller

Een sleutelpositie voor wat betreft de besturing van de gemeentelijke organisatie wordt ingenomen door de concerncontroller. De concerncontroller:

- heeft tot taak het ontwikkelen en adviseren over kaders en richtlijnen die gaan over de rechtmatigheid, de doelmatigheid en de doeltreffendheid van de totale bedrijfsvoering;
- heeft tot taak het ontwikkelen en adviseren over maatregelen gericht op doelmatig en doeltreffend beheer van de (financiële) administratieve organisatie en de interne controle. De concerncontroller signaleert vroegtijdig risico's op complexe (beleids-) dossiers en adviseert hierover;
- toetst en analyseert bestuursvoorstellen aan de gestelde kaders en richtlijnen en signaleert situaties waarin in strijd wordt gehandeld met voorschriften, richtlijnen en besluiten;
- adviseert het management met betrekking tot deze aspecten van sturing van de organisatie.

De concerncontroller bekleedt een onafhankelijke positie. Hij kan immers gevraagd en ongevraagd adviezen en aanwijzingen geven. De concerncontroller heeft de bevoegdheid om alle zaken die hij van belang vindt te melden aan het college; ook als het gaat om zaken die het handelen van het college betreffen. Hij zal daarbij de eindverantwoordelijk gemeentesecretaris in kennis stellen en de burgemeester informeren, zodat dit bestuursorgaan de eigen door de Gemeentewet opgedragen verantwoordelijkheid ten aanzien van rechtmatigheid kan nemen.

Risicomanagement en interne controle

Risicomanagement heeft een belangrijke plek binnen de gemeentelijke organisatie. Daarbij wordt zo praktisch mogelijk ingestoken en staan teammanagers vanuit hun integrale verantwoordelijkheid aan de lat voor de inventarisatie en beheersing van de risico's. Dat wil zeggen dat beheersmaatregelen worden ingezet op de grootste risico's. Het past bij Peel en Maas om de verhouding tussen deze twee in de juiste context te plaatsen. Bij belangrijke raads- en collegevoorstellen wordt een separate risicobeschrijving opgesteld en bijgevoegd.

Voor de interne beheersing worden bij alle belangrijke processen interne controlewerkzaamheden uitgevoerd. Een meer specifieke beschrijving hiervan is terug te vinden in de Nota Risicomanagement die met enige regelmaat wordt bijgesteld.

Bedrijfseconomische en sociale kwaliteit

Onze P&C-cyclus is vanuit een bedrijfseconomische invalshoek opgebouwd. Beleidsvoornemens worden gekoppeld aan de middelen die hiervoor nodig zijn en op basis hiervan rapporteren we in bijstellingsrapportages en verantwoorden we in jaarstukken. Bedrijfseconomische waarden als effectiviteit, efficiency, rechtmatigheid en doelmatigheid zijn hierbij leidend. Deze bedrijfseconomische kwaliteit is van groot belang gelet op onze ambitie om de basis op orde te hebben. Omdat wij ervoor kiezen om op een waardengeoriënteerde manier tot beleid te komen (zie hoofdstuk 3 van dit Besturingskompas), willen we deze bedrijfseconomische invalshoek in onze P&C-cyclus aanvullen met aandacht voor wat wij noemen 'sociale kwaliteit'. Als het gaat om sociale kwaliteit is de vraag belangrijk of we nog voldoen aan de bedoeling die we in de kaderstellingen hebben geduid. We kiezen hierbij voor een vorm van monitoring die gericht is op leren en gaandeweg bijstellen.

12c Juridische kwaliteit en inkoop

Juridische kwaliteit

De zorg voor de juridische kwaliteit is bij ons een belangrijk onderdeel van onze bedrijfsvoering. Dit gebeurt door het treffen van organisatorische maatregelen die erop gericht zijn dat de juridische kwaliteit van de geleverde producten en diensten voldoet aan de wensen van de afnemer en de geldende wet- en regelgeving. Door middel van het principe van integraal management staat iedere teammanager hiervoor binnen zijn team aan de lat.

Binnen de gemeente Peel en Maas is een intern juridisch opleidingsprogramma ingericht.

Opleiding draagt bij aan een hoger juridisch bewustzijn en aan verhoging van de juridische kwaliteit van onze producten.

De gemeente Peel en Maas is een ontwikkelgemeente. Wij zoeken hierbij zoveel mogelijk de ruimte binnen de wet- en regelgeving op, en – daar wij zelf over deze regels gaan – passen we indien nodig en mogelijk de regels aan, als dit meer ruimte geeft voor het verwezenlijken van doelstellingen. Door te werken met deze 'doelregels' kunnen we nog effectiever bijdragen aan het goede leven.

Wij besteden nadrukkelijk aandacht aan integriteit in onze organisatie. Het afleggen van de ambtseed is één van de middelen die wij in dat kader inzetten.

Binnen de gemeente Peel en Maas is een juridische controlfunctie ingericht. Juridische control is belast met de bewaking en beheersing van de juridische kwaliteit van producten en diensten en het zichtbaar maken van juridische risico's op concernniveau.

Klachten en bezwaren

Als lokale overheid dienen wij het algemeen belang. Dit betekent dat wij nooit tegemoet kunnen komen aan ieders individuele belang. In het geval van klachten en bezwaren kiezen wij er in basis voor om eerst de informele lijn – dus het gesprek met inwoners die klachten hebben of bezwaar maken – in te zetten alvorens een procedure formeel te maken. Wij kiezen voor deze insteek, omdat dit in lijn is met onze gedachte over het leveren van goed werk en de positieve werking die van een goed gesprek kan uitgaan. Meer specifiek hebben wij hier het volgende instrumentarium tot onze beschikking:

- o Pre-mediation: in het geval van een geschil tussen inwoners, ondernemers of maatschappelijke organisaties zijn wij bereid om een goed gesprek tussen de geschilhebbers te ondersteunen. Dit noemen wij pre-mediation.
- o Bezwaarschriftencommissie: in de gemeente Peel en Maas adviseert een vaste, onafhankelijke hoor- en adviescommissie over de bezwaarschriften. De commissie werkt volgens de bepalingen van de Algemene wet bestuursrecht en de verordening commissie bezwaarschriften. Deze commissie wordt secretariael ondersteund vanuit de ambtelijke organisatie.

Inkoop

De waardenoriëntaties zoals vastgelegd in de kaderstelling op de diverse thema's zijn sturend op de wijze waarop we in Peel en Maas inkopen. We kiezen ervoor om onze inkoopstrategie afhankelijk te laten zijn van de maatschappelijke opgave die hiermee wordt gediend, dus ook hier werken we vanuit de bedoeling. Dat betekent ook dat we er – weloverwogen – voor kiezen om nieuwe wegen op te zoeken als de opgave hierom vraagt.

Iedere teammanager is integraal verantwoordelijk voor het inkoopproces van zijn of haar team en voor de uitvoering van het gemeentelijke inkoopbeleid.

Bij inkoopactiviteiten vanaf de meervoudige onderhandse procedure – zoals bepaald in ons Inkoopbeleid - is het inschakelen van de ambtelijke inkoopadviseur verplicht. De inkoopadviseur heeft een signalerende, coördinerende, adviserende, faciliterende en controlerende rol op het inkoop- en aanbestedingsgebied, afhankelijk van de aanbestedingsprocedure. Hij is procesverantwoordelijk voor inkoopactiviteiten vanaf nationaal openbaar aanbesteden.

12d Informatie, Automatisering en Facilitair

Voor onze gemeente is het de uitdaging om optimaal gebruik te maken van technologische ontwikkelingen en trends in de samenleving. Deze technologische ontwikkelingen kunnen namelijk helpend zijn in het verder optimaliseren van onze dienstverlening en onze bedrijfsvoering.

We zetten technologische ontwikkelingen in ten behoeve van onze klanten. We maken het bijvoorbeeld mogelijk dat inwoners digitaal producten en diensten kunnen aanvragen en leveren. We investeren hiermee in gebruiksgemak voor de klant en zorgen er met verdere digitalisering ook voor dat we de ruimte maken voor persoonlijk contact met klanten die juist dit persoonlijke waarderen.



In Peel en Maas werken we zoveel mogelijk werkplekafhankelijk. Omdat gegevens altijd en overal digitaal beschikbaar zijn, zitten medewerkers niet meer vast aan een werkplek. Dit maakt het mogelijk dat wij bij inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisatie op locatie aan het werk kunnen als dat nodig is. Dit helpt ons ontzettend in onze ambitie om een uitstekende dienstverlener te zijn. Technologie zorgt voor de infrastructuur waarmee alle processen van de gemeente ondersteund worden en maakt ons digitale werken – in het Huis van de Gemeente in de openbare ruimte en op locatie bij inwoners of ondernemers – mogelijk. We hebben daarbij gerichte aandacht voor de mogelijkheden die het gebruik van data ons bieden. We zoeken gericht naar digitale ontwikkelingen die ons als organisatie helpen om een sterk collectief te zijn.

We werken vanuit een veilige digitale werkomgeving waarbij de beschikbaarheid, integriteit, privacy en vertrouwelijkheid van de gemeentelijke gegevens wordt geborgd. Privacy is nauw verweven met integriteit én met dienstverlening. Inwoners willen er op kunnen vertrouwen dat de aan ons toevertrouwde informatie en gegevens veilig zijn én dat er op de juiste manier mee wordt omgegaan. Dan is het sterk om zichtbaar te maken hoe we dat doen. Niet als extraatje, maar als logisch deel van onze dienstverlening. Een sleutelpositie voor wat betreft het toezien op het waarborgen van de privacy wordt ingenomen door de Functionaris Gegevensbescherming. Daarnaast hebben wij binnen de organisatie medewerkers opgeleid als privacy-adviseurs en is er een CISO (Chief Information Security Officer) benoemd die zich bezighoudt met het onderdeel informatieveiligheid.

Daarbij zetten we in de organisatie in op hogere bewustwording van informatieveiligheid en richten we ons op het vergroten van de digivaardigheden en het digibewustzijn van de organisatie.

Tegelijkertijd met onze ambitie om werkplekafhankelijk te kunnen werken, blijft ons Huis van de Gemeente ontzettend van belang als een inspirerende werkomgeving die vooral is gericht op ontmoeting en het aanjagen van het goede gesprek tussen medewerkers. Het is een werkomgeving die veilig, praktisch en efficiënt is, maar vooral uitdagend, inspirerend en gericht op elkaar ontmoeten. Daarmee is ons Huis van de Gemeente van grote waarde in onze ambitie om bij te dragen aan het goede leven.

Onze Buitendienst is ondergebracht op een afzonderlijke, professioneel ingerichte locatie. Vanuit hier leveren de vakmensen van de Buitendienst, op een adequate manier toegerust, hun waardevolle werk.



Bijlagen

Bijlage 1: kern kaderstelling ‘bestuur, communicatie en dienstverlening’

Op basis van het stevige fundament dat met de Perspectievennota, Besturingsfilosofie en Dienstverleningsfilosofie in 2008 en de jaren daarna is gelegd en de waardevolle ervaringen die we in ‘zeven jaar Peel en Maas’ hebben opgedaan, komen we tot een negental kaderstellende uitgangspunten voor Bestuur, Communicatie en Dienstverlening. Uitgangspunten die ons kunnen helpen om als overheid ook de komende jaren een onderscheidende bijdrage te leveren aan een samenleving die stevig in ontwikkeling is.

1. **De 3 kernwaarden, diversiteit, duurzaamheid en zelfsturing** zijn steeds het hart geweest van alle kaderstelling en hebben nadrukkelijk de richting van Peel en Maas mee bepaald. Deze kernwaarden zijn nog steeds robuust en actueel en zijn in de onderlinge samenhang een uitstekend kompas. De kernwaarden veranderen in de basis niet. De wijze waarop wij als bestuur en als organisatie ons laten leiden door deze waarden ontwikkelt zich wel. Deze ontwikkeling geven we voor wat betreft de lange termijn een plek in onze nog te herijken perspectievennota. In de praktijk inspireren de kernwaarden ons dagelijks. De kaderstelling op de overige thema's laat zien dat ze fungeren als krachtig richtsnoer naar de toekomst. De kernwaarden helpen ons ook om koplopers te identificeren en het gesprek met ze aan te gaan.
2. **Vitale gemeenschappen met hun identiteit en eigenheid zijn uitgangspunt.** We zijn een gemeente van gemeenschappen en zijn zo ook gekend. Dit uitgangspunt houdt in dat we als overheid (bestuur en organisatie) aanvullend zijn aan de gemeenschap. Dat vraagt van ons allen dat we ons in de samenleving bewegen en ons daarbij bewust zijn van de rol die het meest passend is in iedere specifieke context.
3. **De meervoudige overheid, met de drie rollen van de autoritaire, regelgestuurde en communicatieve overheid,** helpt ons om in deze complexe samenleving een effectieve rol te spelen en daadwerkelijk van waarde te zijn. Dit betekent dat de gekende rollen autoritaire en regelgestuurde overheid worden aangevuld met een nieuwe rol, de communicatieve overheid. Voor een nadere duiding van deze drie overheidsrollen verwijzen we graag naar onderstaand schema.

Communicatieve zelfsturing

- Filosofie: kwaliteit en waarden
- Mensbeeld: vakmens, de creatieve mens

Regel sturing

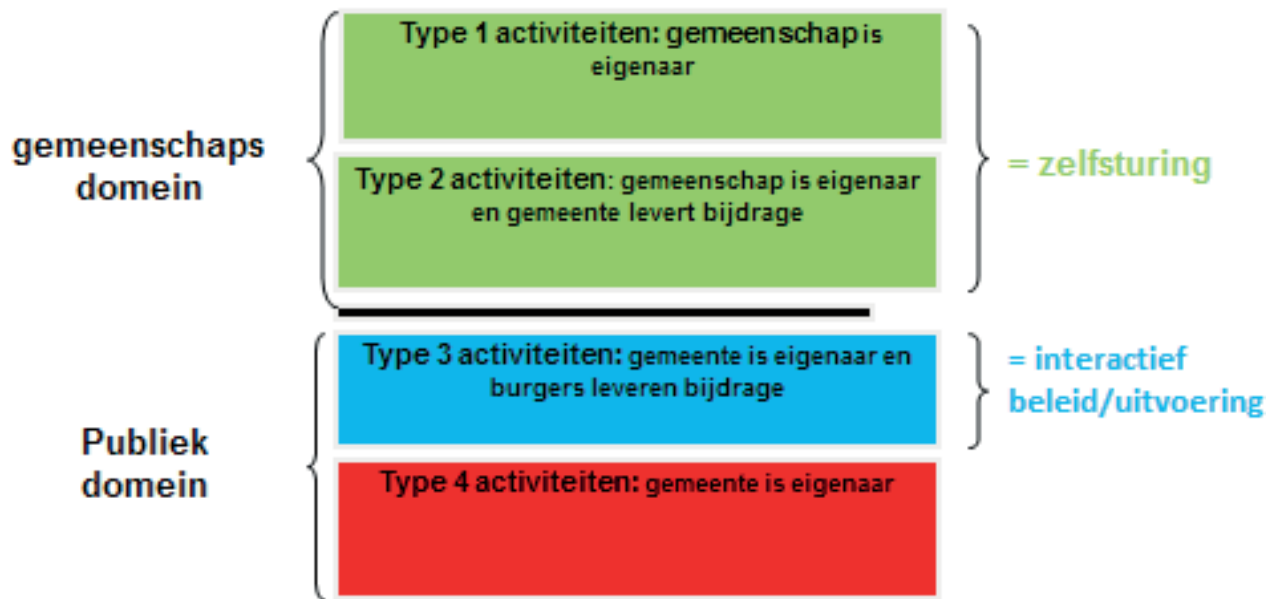
- Filosofie: gelijkheid en rechtvaardigheid in de contract samenleving
- Mensbeeld: klant, de claimende mens

Autoritaire sturing,

- Filosofie: gelijkheid en rechtvaardigheid door algemene wetten
- Mensbeeld: onderdaan, de zwijgende mens

De aanvullende rol van de communicatieve overheid houdt in dat we ons als overheid in netwerken begeven waarin de ander leidend is en waar wij ondersteunen waar nodig. Dat vraagt dat wanneer we ons in het “groene” begeven we onze regels in het Huis laten en aansluiten bij de vorm van de ander. Als we een effectieve bijdrage willen leveren, is het erg belangrijk dat we als overheid de rol kiezen die binnen een bepaalde context het meest passend is. Wat ons hierbij ontzettend helpt, is om goed te kijken naar het eigenaarschap van een onderwerp. Het onderstaande schema is hierbij voor ons een handig hulpmiddel.

eigenaarschap



We leveren vanuit deze drie rollen een effectieve bijdrage aan de samenleving door samen te werken in netwerken. Dit doen we rolbewust; soms zijn we regisseur, soms zijn we partner en soms kiezen we er weloverwogen voor niet deel te nemen.

Overigens, het zijn van een meervoudige overheid is geen vanzelfsprekendheid. Daarom is het belangrijk dat we in alle delen, raad, college en organisatie, een lerende organisatie zijn en dat alle delen daar ook actief invulling aan geven.

4. **Meervoudige communicatie.** We hebben als overheid de primaire verantwoordelijkheid om te communiceren over wie we zijn als overheid en waar we als overheid voor staan. Ook in deze communicatie zijn wij meervoudig. In het “rode” (autoritaire) deel is onze communicatie gericht op begrip creëren en uitleggen. In het “blauwe” (regelgestuurde) is de communicatie gericht op meedenken en meedoen. In deze beide rollen staat het product centraal, maar is ook de relatie met onze inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties erg van belang. Omdat de partijen waar wij mee communiceren, en de relaties die we met hen hebben, heel divers zijn, is het de kunst hier vooral te zoeken naar maatwerk in onze communicatie-uitingen. In het “groene” (communicatieve) deel is onze communicatie waarderend en onderzoekend zodat de overheid het initiatief en inzichten van collectieven desgewenst steunt.
5. **We zijn een uitstekende dienstverlener.** Ook in onze dienstverlening zijn we meervoudig. Afhankelijk van de context kiezen we de meest passende rol; we zijn leverancier van een product of betrokken partner. Onze dienstverlening is – voor wat betreft de geleverde productie en de relatie die we onderhouden – van uitstekende kwaliteit
6. **We besturen en sturen op basis van kwaliteit en waarden.** We hebben onze drie kernwaarden en we hebben daarnaast voor ieder van de vijf inhoudelijke thema’s een aantal toekomstgerichte waarden benoemd. Waarden die wij delen met koplopers in de lokale samenleving. Deze waarden sturen het denken en doen van politiek, bestuur en organisatie. Het toevoegen van de rol van de communicatieve overheid aan ons overheidsrepertoire, betekent ook dat we de wijze waarop wij als gemeente naar kwaliteit kijken moeten verbreden. Het kwaliteitsbegrip dat vooral economisch en bedrijfskundig is ingestoken en waarop ook de controlerende functie van de raad steunt wordt uitgebreid. Binnen dit brede begrip van kwaliteit gaan we namelijk ook kijken naar te realiseren waarden. Wat ook belangrijk is, is dat er sprake is van een waarderende grondhouding en een waarderende benadering; zowel naar buiten als tussen raad, college en organisatie. De relaties zijn gericht op het ondersteunen van elkaars kwaliteiten en ontwikkelingen.
7. **Om invulling te geven aan onze (kern)waarden gaan we bij het opstellen van regelgeving uit van de bedoeling.** Doordat we meervoudig bestuur als uitgangspunt nemen, hebben we niet alleen een nieuwe rol aan het gekende overheidsrepertoire toegevoegd. We hebben ook de dienstverlening vanuit dit nieuw

perspectief verrijkt door in het blauwe, regelgestuurde deel ook uit te gaan van doelregels in plaats van vooral limitatieve regels. Doelregels helpen de ander om een gewenste ontwikkeling te realiseren. Dit helpt regeldruk te voorkomen. Dat betekent niet dat er geen normatieve regels meer nodig zijn. Die zullen in de vorm van gebods- en verbodsbepalingen ook noodzakelijk blijven. Alleen proberen we het accent zoveel als kan te verschuiven naar de bedoeling. Dit geeft ruimte om maatwerk te leveren waar dat logisch te motiveren is. Maatwerk is onlosmakelijk verbonden met onze kernwaarden.

8. **Bedrijfseconomisch handelen blijft een basiskader.** Bestuurlijk realiseren we ons dat we handelen als volksvertegenwoordigers die de verantwoordelijkheid hebben op een transparante en integere wijze tot besluitvorming over de besteding van gemeenschapsgeld te komen. Dit maakt het belangrijk dat de kwaliteit van de beheersing op orde is. Daar hoort een transparante planning en control cyclus bij met een betrouwbare voorspellende waarde. Deze bedrijfseconomische benadering blijft een fundament onder de ambitie van waardengestuurd handelen. Het kwaliteitsbegrip waarop ook de controlerende functie van de raad steunt, wordt uitgebreid. Binnen dit brede begrip van kwaliteit gaan we namelijk ook kijken naar te realiseren waarden.
9. **We sturen op innovatie en transformatie** die in lijn is met onze (kern)waarden, omdat deze innovatie en transformatie – gelet op de verandering van tijden waarin we ons bevinden – noodzakelijk is om het goede leven in Peel en Maas verder te brengen. Daarnaast treden we als gemeente technologische ontwikkelingen zo tegemoet dat ze voorzien worden van een maatschappelijk perspectief en we zetten technologie zelf zo in dat deze maximaal dienend en dienstverlenend is aan onze omgeving.

Missie programma '6.1 Bestuur, Communicatie en Dienstverlening'

Wij zijn een overheid die bijdraagt aan het goede leven. De kernwaarden diversiteit, duurzaamheid en zelfsturing blijven voor ons hierbij een waardevol kompas. We dragen bij door ons op een effectieve manier tot waardevolle bewegingen en initiatieven in de samenleving te verhouden en door op een uitstekende manier uitvoering te geven aan onze dienstverlening. Het concept van de meervoudige overheid helpt ons hierbij. Wij zijn duidelijk over deze drie rollen, zodat de buitenwereld weet wat ze van ons mogen verwachten. Daar waar wij beleid en regelgeving opstellen, hebben wij de ambitie om waar dit mogelijk is het doel centraal te stellen.

Wij zijn een consistente partner in de (Eu)regio. Overeenkomstig de met de regio gemaakte afspraak doen we lokaal wat we lokaal kunnen en werken we regionaal samen waar dit een meerwaarde heeft. We zijn een gemeente van gemeenschappen en willen ook zo gekend worden.

Inwoners, ondernemers en instellingen bepalen zoveel als mogelijk zelf hoe, wanneer en waarvoor zij contact leggen met of ondersteuning vragen van de gemeente.

Bijlage 2: uitwerking planning & control-cyclus

In het onderstaande volgt de uitwerking van de Planning&Control-cyclus zoals deze in Peel en Maas wordt gebruikt.

- **Kadernota:** de kadernota bevat de kaders waarbinnen het college de begroting dient op te stellen. Daarbij wordt ook een financiële doorkijk gegeven van de verwachte begrotingssaldi in de komende vier begrotingsjaren. Met de vaststelling van de kadernota geeft de raad het college de opdracht om de begroting binnen de vastgestelde kaders op te stellen. Ook kan de raad in de kadernota richtinggevende uitspraken doen over eventueel noodzakelijke ombuigingen.
- **Begroting:** in de programmabegroting worden enerzijds de kaders (vanuit de kaderstellingen), en bedoelingen van de raad op programmaniveau vertaald in doelstellingen en uitvoeringsafspraken, waaraan vervolgens de bijbehorende (financiële) middelen worden gekoppeld. Anderzijds worden in de begroting de financiële middelen opgenomen die nodig zijn voor het uitvoeren van onze reguliere productie. De begroting wordt verder opgesteld binnen de kaders zoals deze door de raad in de kadernota zijn vastgesteld en conform de wettelijke verplichtingen zoals deze zijn vastgelegd in de gemeentewet en het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV). Met de meerjarenbegroting wordt de basis voor de planning & control cyclus gelegd.
- **Productenraming:** het college is bestuurlijk verantwoordelijk voor de uitvoering van de opdracht zoals die door de raad in de begroting wordt vastgesteld. De productenraming is de 'vertaling' van de programmabegroting naar producten met de bijbehorende financiële budgetten. De productenraming is bedoeld voor college en ambtelijke organisatie en wordt alleen door het college van B&W vastgesteld
- **Bijstellingsrapportage(s):** in de bijstellingsrapportage(s) informeert het college de raad over beleidsmatige en financiële afwijkingen ten aanzien van de begroting en de investeringsprojecten. De door de raad vastgestelde programmadoelen en uitvoeringsafspraken vormen hiervoor de basis. Gelijktijdig vraagt het college aan de raad om instemming met de voorgestelde bijstelling van de begroting en de investeringsprojecten..
- **Jaarstukken:** sluitstuk van de cyclus zijn de jaarstukken. Hierin geeft het college aan in hoeverre de gestelde doelen, via de afgesproken uitvoeringsafspraken in de begroting, zijn bereikt en welke middelen daarvoor daadwerkelijk zijn ingezet. De jaarstukken bestaan uit het jaarverslag en de jaarrekening. Het jaarverslag bevat o.a. de beleidsmatige verantwoording, terwijl met de jaarrekening financieel verantwoording wordt afgelegd. Ook voor de jaarstukken gelden specifieke eisen qua vorm en inhoud. Deze zijn vastgelegd in de gemeentewet en de BBV.

Bijlage 3: in te trekken beleid

- Besturingsmodel (collegebesluit 30 november 2011)

Besturingskompas Peel en Maas

Een uitgave van
de gemeente Peel en Maas

Postbus 7088,
5980 AB Panningen
Wilhelminaplein 1
5981 CC Panningen
T (077) 306 66 66,
E info@peelenmaas.nl
www.peelenmaas.nl