

Peel en Maas, februari 2018

# Kaderstelling

## Bestuur, Communicatie en Dienstverlening



## Inleiding en leeswijzer

Er is sprake van een fundamentele verandering in de samenleving. 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. Wij kenschetsen deze verandering als een zoektocht naar het goede leven.

Met het thema 'Bestuur, Communicatie en Dienstverlening' beschrijven we hoe wij als overheid in de wereld staan en hoe wij een onderscheidende bijdrage leveren aan het goede leven in Peel en Maas.

Deze kaderstellende notitie is als volgt opgebouwd:

- a. We gaan in op de reikwijdte van het thema 'Bestuur, Communicatie en Dienstverlening'.
- b. We benoemen een aantal kaderstellende uitgangspunten voor Bestuur, Communicatie en Dienstverlening vanuit de ontwikkeling die we in de afgelopen zeven jaar hebben doorgemaakt in onze besturing.
- c. We formuleren een aantal programmadoelen. Dit zijn de doelen die gaan over onze inzet; we formuleren deze op het niveau van een begrotingsprogramma.

## De reikwijdte van het thema Bestuur, Communicatie en Dienstverlening

Dit onderdeel beschrijft de reikwijdte van dit thema. Tot op dit moment vielen er onder dit thema vier programma's, te weten: 5.1 Bestuur, 5.2 Integrale Veiligheid, 5.3 Dienstverlening en 5.4 Integrale Handhaving.

De programma's integrale veiligheid en integrale handhaving hadden een heel eigen karakter en vielen voor een belangrijk deel samen met de bevoegdheden van het eigenstandige bestuursorgaan burgemeester.

De programma's bestuur en dienstverlening gingen over de kwaliteit van de besturing en de dienstverlening. Daarnaast ging het programma Bestuur over de kwaliteit van de relaties met onze omgeving, waarbij het met name ging over de relaties die wij hebben met medeoverheden.

Gelet op het eigen karakter van de programma's die met veiligheid te maken hebben, stellen wij voor om vanaf nu het thema 'Integrale Veiligheid' als een apart thema te benoemen. Daarmee maakt het thema Integrale Veiligheid geen onderdeel uit van de kaderstelling, Bestuur, Communicatie en Dienstverlening zoals deze nu voor u ligt. Ook de kaderstelling op dit thema wordt overigens door ons herijkt. Deze herijkte kaderstelling leggen we in het tweede kwartaal van 2018 ter vaststelling aan uw raad voor.

Dan blijven de programma's over die te maken hebben met Bestuur, Communicatie en Dienstverlening. Deze onderwerpen liggen in elkaars verlengde en gaan min of meer over alle andere thema's heen. Het thema Bestuur, Communicatie en Dienstverlening laat zien waar Peel en Maas op een onderscheidende manier voor staat en hoe het gekend wil zijn.

Daarom stellen we voor om vanaf nu te gaan werken met twee thema's: het thema Bestuur en Dienstverlening en Communicatie en het thema Integrale Veiligheid. Onder beide thema's valt één programma. Het programma Bestuur, Communicatie en Dienstverlening en het programma Integrale Veiligheid.

Op deze wijze besturen we vanaf dit moment de gemeente vanuit zes thema's. Dan gaat het om vijf inhoudelijke thema's: Ruimte, Economie, Vitale Gemeenschappen, Sociaal Domein en Integrale Veiligheid. Het zesde thema, Bestuur, Communicatie en Dienstverlening, is als het ware de paraplu voor deze inhoudelijke thema's en kan daarom gezien worden als een overkoepelend thema.

# Kaderstellende uitgangspunten voor Bestuur, Communicatie en Dienstverlening

## Een korte terugblik

We beginnen niet 'op nul'. De Perspectievennota "Toekomst in Beeld" uit 2008 (met zijn zeven uitgangspunten duurzaamheid, diversiteit, zelfsturing, innovatie, ontwikkelgericht, excellente dienstverlening en groei van de identiteit van de kernen) heeft onze richting vanaf 2008 bepaald en doet dit ook nu nog. Deze perspectievennota definieert met zijn zeven uitgangspunten als het ware onze identiteit en geeft daarmee vanaf 2008 richting aan de wijze waarop wij als overheid invulling geven aan onze taken en ambities. We hebben vanaf het moment dat de raden van de vier voorgangers van Peel en Maas deze Perspectievennota unaniem vaststelden een waardevolle ontwikkeling doorgemaakt die ons veel heeft geleerd. Om de ontwikkeling die we in onze besturing hebben doorgemaakt te laten zien, wordt verwezen naar de beschrijving van deze ontwikkeling in bijlage 1. Daarin wordt puntsgewijs ingegaan op de basis van waaruit we de besturing hebben ingericht en wordt de ontwikkeling geduid die de besturing heeft doorgemaakt vanaf 2008.

## Het goede leven

Wat we meer en meer ontdekten op de weg die we de afgelopen zeven jaar hebben bewandeld, is dat er een fundamentele verandering in de samenleving aan de gang is. Er doen zich ontwikkelingen voor op allerlei terreinen van de samenleving die ons gangbare denken en doen ter discussie stellen: demografische ontwikkelingen, toenemende zorgvraag, uitputting van grondstoffen, aantasting van natuur en milieu, groei van onzekerheden op allerlei terreinen. Ook in Peel en Maas zijn er gelukkig verschillende aanzetten om nieuwe wegen te vinden voorbij het gangbare denken en doen.

We hebben deze fundamentele verandering 'een zoektocht naar het goede leven' genoemd. Een zoektocht waar wij als gemeente graag een waardevolle bijdrage aan willen leveren. Wij willen onze bijdrage leveren aan een Peel en Maas waarin het prettig leven is. Wij willen ontdekken hoe we een bijdrage kunnen leveren aan een samenleving waarin wederkerigheid en onderlinge betrokkenheid ervaren worden als waardevol. Waarin er ruimte is voor kennis en inzichten die de kwaliteit van onze samenleving op een hoger niveau brengen. Dit goede leven gaat ons inziens ruimschoots verder dan individueel en materieel welbevinden. Bijdragen aan dit goede leven is wat ons betreft de reden dat wij als overheid bestaan. Daar kan politiek het verschil maken! En dat verschil willen we zeker maken.

Deze zoektocht vraagt niet om een overheid die alle problemen als overheidsproblemen beschouwt en zich daarmee als een gulzige overheid profileert. Wat ook niet nodig is, is een neutrale overheid. Deze zoektocht vraagt om een overheid die zich ervan bewust is wanneer ze wel en wanneer ze niet aan zet is. Wat nodig is, is een bescheiden en bedachtzame overheid.

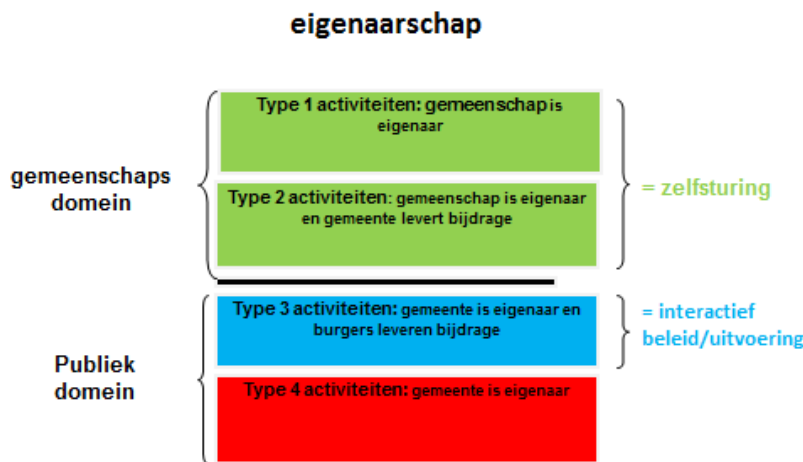
## Negen kaderstellende uitgangspunten voor Bestuur, Communicatie en Dienstverlening

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.



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.



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 waardierend 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.



## Programma 6.1 Bestuur, Communicatie en Dienstverlening

In het onderstaande treft u, op basis van de uitgangspunten die op de vorige pagina's staan benoemd, de uitwerking voor het programma 6.1 Bestuur, Communicatie en Dienstverlening aan. Deze uitwerking bestaat uit:

- a. De missie voor dit programma.
- b. Een aantal programmadoelen. Dit zijn de doelen die gaan over onze inzet als gemeente.
- c. Bij ieder programmadoel formuleren we uitvoeringsafspraken. Dit zijn concrete afspraken tussen raad en college waarin staat omschreven welke actie het college gaat ondernemen om het bijbehorende doel te realiseren.

### **Missie**

*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.*

### Programmadoel 1:

*Wij zijn van meerwaarde als het gaat om het behouden en verder brengen van het goede leven.*

Uitvoeringsafspraken:

- 1.1 Het concept van de meervoudige overheid hanteren we consequent in ons denken en doen.
- 1.2 We zoeken innovatie rondom specifieke thema's – zoals bijvoorbeeld Food – actief op en waarderen dit soort waardevolle bewegingen van harte.
- 1.3 Raad, college en organisatie stellen zich expliciet de vraag wat de ambitie die in dit programmadoel staat opgenomen betekent voor het eigen functioneren en het eigen leren en ontwikkelen. In dat kader denkt de raad bijvoorbeeld na over de vraag hoe in Peel en Maas de Raad van de Toekomst er uit ziet.
- 1.4 We gaan met elkaar het politieke debat aan over ontwikkelingen in de samenleving die er toe doen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan vraagstukken die gepaard gaan met toenemende technologisering.

1.5 We werken samen 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.

Programmadoel 2:

*Onze kernwaarden diversiteit, duurzaamheid en zelfsturing en thema specifieke waarden, zorgen ervoor dat wij koersvast zijn in ons denken en doen.*

Uitvoeringsafspraken:

2.1 We zijn in 2017 en 2018 op een waardengestuurde manier tot herziening van de kaderstelling op alle Begrotingsthema's gekomen. Dit leidt tot een kaderstelling die is opgebouwd uit waardevolle bewegingen van koplopers die onze kernwaarden delen, op doelen die deze koplopers zichzelf stellen en onze eigen bijdrage in de vorm van programmadoelen. Deze wijze van kaderstellen herhalen we gemiddeld ééns per vier jaar.

2.2 Op basis van de herijkte kaderstellingen gaan we in 2018 over tot herijking van de Perspectievennota.

2.3 De herijkte kaderstellingen vertalen wij in 2018 en 2019 door naar collegebeleid voor alle Begrotingsprogramma's.

2.4 Bij relevante beleidsvelden – zoals de Ruimtelijke Ordening en in het Sociaal Domein – is er consequent aandacht voor de beweging naar doelregels.

Programmadoel 3:

*Vanuit het bewustzijn dat de samenleving een groter geheel is en gemeentegrenzen weinig relevantie hebben in de leefwereld van inwoners en ondernemers, willen wij ook buiten onze gemeentegrenzen effectief bijdragen aan het goede leven.*

Uitvoeringsafspraken:

3.1 Op diverse terreinen, zoals op het terrein van vitale gemeenschappen, ruimtelijke ordening, op economisch terrein en binnen het sociaal domein, wordt stevig samengewerkt in de Regio Venlo en leveren bestuur en ambtelijke organisatie hun bijdragen. Dit doen we vanuit twee perspectieven: wij waarderen of ondersteunen waardevolle initiatieven waarvan wij als overheden geen eigenaar zijn. Dat betekent andere verhoudingen en nieuwe vormen van netwerksturing. Daarnaast werken we samen op een aantal thema's waarvoor wij als overheid wel aan de lat staan. Uitgangspunt is steeds dat de bovenlokale samenwerking een meerwaarde moet opleveren voor onze samenleving.

3.2 We zoeken actief naar bondgenoten die met ons willen bijdragen aan het goede leven. Denk hierbij onder andere aan de organisatie voor plattelandsgemeenten met een aantal specifieke kenmerken (de P10), het Platform Middelgrote Gemeenten (het PMG), de Vereniging Nederlandse Gemeenten (de VNG) en het netwerk van Cittaslow.

3.3 Wij zijn een gemeente van gemeenschappen, we kiezen ervoor om als overheid aanvullend te zijn en we dragen dit perspectief actief uit richting de partners waarmee wij samenwerken.

3.4 We komen actief op voor onze lokale en regionale belangen bij andere overheden – we richten ons met name op de provincie Limburg, de Euregio Rijn-Maas-Noord en de Rijksoverheid.

Programmadoel 4:

*Wij komen op een transparante en integere wijze tot bestuurlijke besluitvorming.*

Uitvoeringsafspraken:

4.1 Wij spannen ons ieder jaar in om te komen tot een reële en sluitende begroting met een gezonde reservepositie en een overzichtelijk en sluitend meerjarenperspectief. Positieve financiële meevallers wenden we in eerste instantie aan om onze reservepositie te versterken.

4.2 De beleidscyclus en de begrotingscyclus blijven in samenhang gericht op het stellen van heldere doelen, een deugdelijke financiële onderbouwing, concrete acties en controleerbare verantwoording.

4.3 In de Begroting 2019 doen we een eerste aanzet om het kwaliteitsbegrip waarop de controlerende functie van de raad steunt uit te breiden naar een sturende functie welke ingaat op te realiseren waarden.

Programmadoel 5:

*De gemeentelijke dienstverlening is van uitstekende kwaliteit zodat inwoners, ondernemers en instellingen zelf kunnen bepalen hoe, wanneer en waarvoor zij contact leggen met of ondersteuning vragen van de gemeente.*

5.1 Wij passen het concept van een meervoudige overheid ook toe in al onze contactmomenten.

5.2 We communiceren met inwoners, ondernemers en verenigingen op een begrijpelijke manier in gesprekken, op onze website, in brieven en mails, in de lokale bladen, op social media, enzovoorts.

5.3 Wij zorgen dat onze dienstverlening – voor wat betreft de geleverde productie en de relatie die we onderhouden – van uitstekende kwaliteit is.

5.4 Wij monitoren frequent het ervaren niveau van dienstverlening. Voor wat betreft de diensten die wij verlenen in onze autoritaire en regelgestuurde rol doen wij dit met name door continue klanttevredenheidsonderzoek en de uitkomst hiervan te benchmarken. Voor wat betreft de monitoring van de kwaliteit van dienstverlening die wij verrichten in onze communicatieve rol doen we in 2018 en 2019 onderzoek naar een passende vorm.

5.5 We ontwikkelen onze dienstverlening continue. Dit doen we bijvoorbeeld door inwoners én andere 'klanten' actief te betrekken bij het verbeteren van onze dienstverlening; denk hierbij aan het burgerpanel. Ook doen we dit door bestuurlijk en ambtelijk actief te zijn bij met name de VNG op het gebied van dienstverlening; dit biedt ons inspiratie in de doorontwikkeling van onze eigen dienstverlening.

5.6 In het Huis van de Gemeente werken we met diverse partners aan een integrale dienstverlening voor inwoners, ondernemers en verenigingen.

5.7 Waar dit gewenst wordt, zijn de relaties die wij aangaan met klanten en partners zo persoonlijk mogelijk. Door digitalisering gericht in te zetten – met name op een aantal 'bulkproducten' – maken we hiervoor tijd en ruimte.

## Bijlage 1: de basis voor de besturing van Peel en Maas en ontwikkelingen gedurende de eerste 7 jaren.

De basis bestond uit 3 documenten gebaseerd op het plan van aanpak van de fusie. Deze basis documenten waren: de perspectievennota toekomst in beeld; de besturingsfilosofie en de dienstverleningsfilosofie.

a. **De perspectievennota** "Toekomst in beeld" kent 7 nog zeer herkenbare uitgangspunten:

1. Uitstekende dienstverlener
2. Ontwikkel gemeente zijn
3. Sturen op innovatie
4. Zelfsturing
5. Duurzaamheid
6. Diversiteit
7. Sturen op de eigen identiteit van de kernen.

b. **De besturingsfilosofie** kent 10 uitgangspunten voor het vormgeven van het bestuur door het college en 5 besturingslijnen die het hart van de besturing van de gemeente vormen.

De 10 uitgangspunten voor het vormgeven van het bestuur door het college zijn:

1. De nieuwe gemeente zal een betrouwbare en transparante overheid zijn en laat zich daarop aanspreken.
2. De nieuwe gemeente laat zich leiden door het principe van klantgestuurde dienstverlening, waar nodig ondersteunen de medewerkers hun klanten daarin. De medewerkers ontwikkelen zich in houding en gedrag tot ambassadeurs voor de gemeentelijke dienstverlening.
3. De nieuwe gemeente biedt volop ruimte voor gemeenschapsontwikkeling in de kernen en reageert adequaat op de signalen uit de gemeenschappen.
4. De nieuwe gemeente is een ontwikkelgemeente met oog voor de toekomst, vernieuwend en met ontwikkelkracht, daarbij hoort een lerende organisatie met medewerkers die open staan voor vernieuwing.
5. De nieuwe gemeente onderkent belangrijke strategische ontwikkelingen in haar omgeving en anticipeert daarop zonder daarbij de dagelijkse realiteit uit het oog te verliezen.
6. De nieuwe gemeente is een vaardig netwerkspeler zowel binnen de eigen gemeente als ook in regionaal verband, de gemeente kiest daarin de positie die past bij het imago en de kwaliteiten van de nieuwe gemeente, de gemeente zoekt en vindt de juiste partners.
7. De nieuwe gemeente is een creatieve regisseur die het inslaan van nieuwe wegen niet schuwt. Raad, college en organisatie werken daarin eendrachtig en vastberaden samen.
8. De nieuwe gemeente heeft kwaliteitsontwikkeling hoog in het vaandel staan, stuurt daar actief op. Daarom worden de doelen SMART-geformuleerd. Politici, bestuurders, managers en medewerkers ervaren het als een uitdaging om daarop te worden aangesproken.

9. Raadsleden, bestuurders en medewerkers van de nieuwe gemeente voelen zich thuis in een resultaatgedreven omgeving, waarin ruimte is voor positieve kritiek en waarin er voortdurend naar gestreefd wordt de juiste man/vrouw op de juiste plek te hebben.
10. De nieuwe gemeente gaat terughoudend om met het stellen van regels. Het motiveren en stimuleren van gewenst gedrag krijgt een belangrijke plaats in het optreden van de nieuwe gemeente.

De besturingsfilosofie geeft vijf bestuurlijke werklijnen die met elkaar het bestuurlijke hart van de gemeente zijn gaan vormen:

1. De gemeente is een betrouwbare overheid.
2. De gemeente kiest voor klantgestuurde dienstverlening.
3. De gemeente biedt ruimte voor gemeenschapsontwikkeling in de kernen van de gemeente.
4. De gemeente is een ontwikkelgemeente met oog voor de toekomst, vernieuwend en met ontwikkelkracht.
5. De gemeente is resultaatgedreven.

- c. **De dienstverleningsfilosofie** heeft veel aandacht gekregen in het fusieproces. Juist op dit onderdeel werd een duidelijke meerwaarde verwacht van de nieuwe gemeente. Dit deel is ook organisch beschreven in die zin dat het meer om grondslagen voor ontwikkel perspectieven gaat. Het ging er ook om dienstverlening en ondersteunende technologie, zowel hard- als software, in een goeie balans te krijgen. De kwaliteit van de dienstverlening en de inrichting van het dienstverleningsconcept, de betrokkenheid van de ambtenaren en burgers heeft geresulteerd in "het huiskamermodel" en de start van het "nieuwe werken". Wellicht dat voor die transformatie van de dienstverlening naar openheid en directheid het wegnemen van de deuren van de werkkamers in het "oude" deel van het gemeentehuis eind 2009 bij de start van de fusie organisatie nog wel het meest sprekend was. De hoofdlijnen van de uitgangspunten welke de raden in het dienstverleningsconcept hebben geformuleerd zijn:

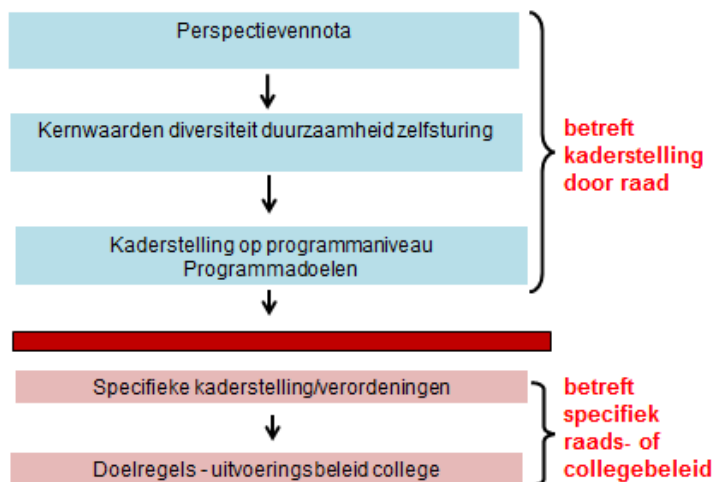
1. Breng de basisregistraties en basisvoorzieningen op orde om effectieve en efficiënte dienstverlening mogelijk te maken.
2. De dienstverlening is erop gericht, dat de gemeente in fasen groeit naar de 'toegangspoort' voor alle vragen en informatiebehoeften van burgers met betrekking tot de overheid, vanuit het landelijke concept de Gemeente heeft Antwoord®.
3. De ambitie is gericht op alle vormen van informatievoorziening en dienstverlening aan burgers en groepen burgers. Gezocht wordt naar 'slimme nieuwe vormen van klantcontacten' om aan te sluiten op de behoeften van (groepen) burgers.
4. In dit kader is het streven gericht op 'klantgestuurde' dienstverlening, waarbij de burger bepalend is voor het dienstverleningsproces. Daar waar klantgestuurde dienstverlening niet mogelijk of wenselijk is, zal de gemeente 'klantgericht' zijn: gericht op de situatie van de burger, meedenkend, gericht op maatwerk en met een dienstbare attitude.
5. De dienstverlening wordt ingericht met 'meervoudige kanalen', waarbij de burger op dezelfde wijze wordt bediend, ongeacht welk kanaal hij kiest te gebruiken met prioriteit voor

elektronische dienstverlening en een callcenter om routinematige dienstverlening snel en efficiënt te doen.

6. Persoonlijk contact wordt ingezet voor die vormen van dienstverlening, waarbij naar de mening van (groepen) burgers dan wel naar het inzicht van de gemeente persoonlijke interactie het meest geschikt is en de meeste toegevoegde waarde biedt.
7. Burgers worden tevens thuis dan wel in hun directe woonomgeving (zoals bejaarden- of verzorgingstehuizen) bediend indien dat wenselijk is.
8. Er wordt een hoogwaardig 'loket' ontwikkeld waar burgers te woord gestaan en bediend kunnen worden. In principe kan dat op één centrale locatie zijn, in het gemeentehuis.
9. Waar in deze kaders kortweg wordt gesproken over 'dienstverlening' wordt bedoeld op de levering van producten en diensten, maar ook op informatievoorziening en (wederzijdse en interactieve) communicatie met (groepen) burgers. Een goede dienstverlening is alleen mogelijk met goede communicatie.
10. Bovenstaande punten omvatten gezamenlijk de ambitie van een hoogwaardig, eigentijds en efficiënt dienstverleningsconcept, dat aansluit op de behoeften van (groepen) burgers.

### **Kaderstelling**

Op 28 september 2010 stelt de raad van Peel en Maas de kaderstellingstructuur vast met de volgende toelichting in het begeleidende raadsvoorstel: "De raad geeft invulling aan zijn kaderstellende rol via de kaderstelling op de 18 programma's. De 18 programma's zijn hiermee de belangrijkste beleidsinhoudelijke stuurinstrumenten. Beleidsinhoudelijke keuzes gaan daarmee voorop, waarbij financiële keuzes volgend zijn. Met de kaderstelling wordt er structuur gecreëerd in de verhouding college-raad en wordt de rolverdeling tussen raad en college transparant. Tevens wordt rust gecreëerd doordat de raad lange termijn doelen vaststelt die vervolgens ter uitvoering worden gegeven aan het college. Met de kaderstelling op de 18 programma's geeft de raad het college opdracht om uitvoering te geven aan ambities en doelen via de uitvoeringsafspraken en de reguliere productie. De kaderstelling door de raad op programmaniveau bepaalt de inrichting van het betreffende onderdeel in de programmabegroting. Hiermee wordt de kaderstellende en controlerende taak van de raad op programmaniveau bepaald en het autorisatieniveau op hetzelfde niveau vastgesteld. Het college wordt hiermee uitdrukkelijk in een beleidsvoorbereidende en uitvoerende rol geplaatst. Schematisch is het in de bijbehorende bijlage bij het raadsvoorstel van september 2010 als volgt gepresenteerd.



### De ontwikkelingen in de eerste 7 jaren van Peel en Maas.

In de eerste coalitieperiode is stevig doorgewerkt aan het vormgeven van de organisatie als een uitstekende **dienstverlener**. In de vormgeving van de dienstverlening en op het terrein van ICT zijn de beloften zoals de basisregistraties op orde en meerdere kanalen om producten en diensten op de burger afgestemd te leveren, klantgericht en klantvriendelijk, gerealiseerd. Aan de online dienstverlening is consequent doorgewerkt. Via de burgerpanels is voortdurend gepeild hoe onze dienstverlening werd ervaren. Dit was en blijft een voortgaand proces. Het college heeft de 10 uitgangspunten voor de inrichting van de besturing in oktober 2010 vastgelegd in een besturingsmodel volledig gebaseerd op de uitgangspunten die de raden hadden vastgesteld. Er is een platte organisatie vormgegeven, gericht op het primaat van het beleid en daarop afgestemde bedrijfseconomische kwaliteit zoals de kwaliteitscirkel, leren van het verleden en bijstellen naar het heden en de toekomst en daarmee het realiseren van een rolling forecast. Een beheersingsmethode door steeds opnieuw voor een periode van vier jaar vooruit te kijken en te plannen. Het klantcontactcentrum is ingericht en dit evalueert door naar een klantadviescentrum. De meervoudige toegang, persoonlijk contact, call centre en internet dienstverlening zijn gerealiseerd. De nieuwe huisvesting in 2015 heeft deze bewegingen letterlijk omarmt en ook visueel gemaakt. Natuurlijk leren we vervolgens iedere dag, daar zijn de systemen op ingericht. Dit concept inclusief de bijbehorende hardware en software van de ICT blijft door evalueren.

College en raad zijn in gesprek gegaan over de kwaliteit van de kaderstelling. De lijn naar het zijn van een ontwikkelgerichte organisatie. Daarbij is veel aandacht besteed aan de, wat snel genoemd werd, kernwaarden van deze gemeente: diversiteit, duurzaamheid en zelfsturing. Door aspecten van deze kernwaarden vast te stellen werd een knellende definitie voorkomen. De raad heeft vervolgens op voorstel van het college voor bijna alle 18 begrotingsprogramma's kaders vastgesteld met doelstellingen per programma en uitvoeringsafspraken om deze doelen te bereiken. De kernwaarden waren hier sturend op. Door een één op één relatie van deze doelen met de begroting en door de uitvoeringsafspraken in de begrotingsprogramma's om de doelen te bereiken jaarlijks bij te stellen, ontstond er een dynamisch geheel. Deze werkwijze is gecontinueerd in de huidige kaderstellingen en de begrotingsopzet. Door deze werkwijze is heel concreet inhoud gegeven aan het primaat van de beleidssturing. Al snel verlegde het gesprek zich naar de rol van de burger aan deze ontwikkelkant

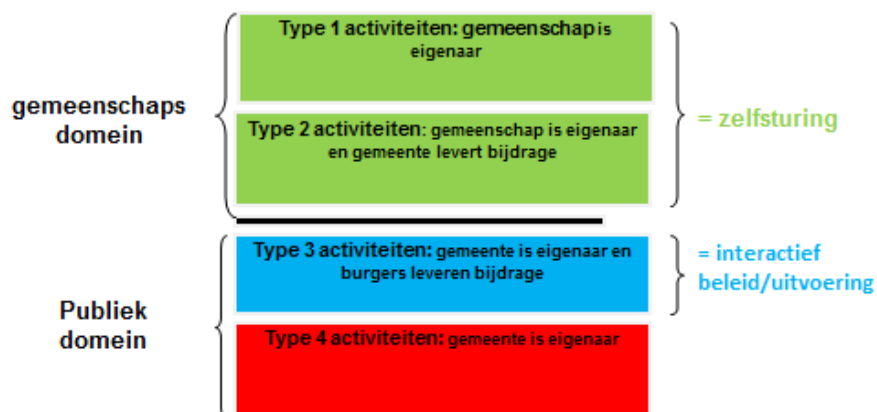
van de gemeente. Wanneer is de burger aan zet en faciliteert de gemeente desgevraagd binnen de gestelde kaders en wanneer is de gemeente zelf in de lead? Hier is het gesprek al snel gegaan naar een inzicht dat rond zelfsturing eerder was gegroeid en vervolgens in Peel en Maas een belangrijk houvast is geworden met de centrale vraag: waar ligt het eigenaarschap? Het betrof het verdelen van verantwoordelijkheden naar drie perspectieven en bijbehorende rollen van de overheid: de autoritaire rol, de regelgestuurde rol en de communicatieve rol.

### De meervoudige overheid



In de dia over eigenaarschap die nu volgt komt naar voren dat er een principiële verschil is tussen interactief beleid en zelfsturing. En dat principiële zit in de verschillende rollen en daarmee verantwoordelijkheden van gemeente en gemeenschappen/collectieven.

### eigenaarschap



In die periode zijn raad, college en organisatie gesprekken aangegaan met elkaar en derden over deze perspectieven. Met name gemeenschappen zijn uitgedaagd op basis van een aantal te verwachten ontwikkelingen zoals de stelselwijziging in het sociaal domein, eigenaarschap van voorzieningen, opvoeden en opgroeien van jeugd, demografische verschuivingen, ontgroening en



dubbele vergrijzing, nieuwkomers, na te gaan welke impact deze wijzigingen hebben op hun dorp en of de eigen plannen nog wel voldoende toekomstbestendig waren. Deze beweging van “de Wissels Om” heeft een zeer grote impact gehad op de ideeën en praktijken van gemeenschappen. Als gemeente werden we ons steeds bewuster dat de kernwaarden alleen maar belangrijker werden en meer impact kregen vanuit het begrijpen van een nieuwe tijdgeest. Deze gemeente is gestart op het hoogtepunt van de crises. De toekomstgerichtheid die er vanaf de allereerste start, het plan van aanpak voor de fusiegemeente en het ontwerp van de nieuwe gemeente, inclusief de gerealiseerde besparingen op het personeel door vroegtijdig te anticiperen, heeft gemaakt dat daar nooit overdreven veel pijn van is gevoeld. Dat is een prachtige prestatie welke vanaf het begin tot nu is gerealiseerd, dankzij een mooie mix van het ontwerp en de beheersing van de uitvoering en de ontwikkeling van het toekomstgerichte op basis van een consequente en gedegen beleidssturing. Deze robuustheid in besturing door raad en college heeft ook gemaakt dat er ruimte was voor het realiseren van de organisatie als een solidaire werkgemeenschap met veel aandacht voor vakmanschap en persoonlijke ontwikkeling.

De impact van de kernwaarden is heel groot geweest. Bij iedere nieuwe kaderstelling zijn de drie perspectieven van zelfsturing, duurzaamheid en diversiteit leidend geweest. De principes van communicatieve zelfsturing zijn toegepast bij het faciliteren van ontwikkelingen zoals het duurzaamheidsnetwerk Gloei en het ondernemersnetwerk Wij maken werk van werk. Steeds meer kwam naar voren dat de eigenheid van de gemeenschappen op een heel nadrukkelijke manier het toelaten en toepassen van diversiteit logisch maakt. In al de ontwikkelingen is diversiteit kenmerkend. Vitale zelfsturende kernen kun je ook sociaal duurzame kernen noemen. De kernwaarden zijn steeds meer drie perspectieven van het fundamenteel nieuwe geworden, van echte transformatie.

In deze ontwikkel perspectieven diende zich een nieuw moment aan dat ongeveer gelijk viel met de vorming van de huidige coalitie in 2014. De logische interne doorontwikkeling, niet steeds meer overheid, maar een kwalitatief andere overheid en het steeds evidenter worden van een fundamentele vernieuwingen in de samenleving, kloppen op de deur. Door de crises werd de onhoudbaarheid van sociale verschillen, van kloven in de samenleving, van ecologische problemen en van een niet houdbaar lineair economisch systeem, steeds duidelijker. Deze zich manifesterende inzichten maakte dat er een volgende stap gezet kon worden. Dat is verwoord in het ontwikkelplan en het daarin vormgegeven nieuwe besturen. Daarin is met “het goede leven” een overheidsvisie neergelegd om aan te sluiten bij de echte veranderingen naar een nieuwe tijd, door de zich manifesterende waarden van die nieuwe tijd te onderzoeken. Door deze nieuwe waarden in de vorm van spanningsbogen op te nemen in de begroting 2015 heeft de raad deze werkwijze omarmt en met het nieuwe besturen, vastgelegd in 8 uitgangspunten en door de raad eveneens bevestigd in de begroting 2015, is aangegeven wat dit vraagt van onszelf.

### **De waardenoriëntatie.**

In 2014 zijn door gesprekken te voeren waarden opgehaald bij koplopers met vanuit het gemeente perspectief als enige vraag sluit dit aan bij de kernwaarden: zelfsturing, duurzaamheid en diversiteit. Door ons als overheid bewust te verhouden tot deze waarden en netwerk vorming te stimuleren rondom deze waarden willen wij bijdragen aan het goede leven in Peel en Maas. Als overheid

begrijpen we dat het juist deze inwoners, ondernemers en gemeenschappen zijn die het verschil kunnen maken. Het is voor de overheid de kunst zich op een goede manier te verhouden tot de waardevolle initiatieven van deze (groepen) mensen. Vanuit dit besef hebben we in de zomer van 2014 tussen een beperkt aantal experts (lees: betrokken inwoners of professionals met een vooruitstrevende blik op een bepaald thema) gesprekken gefaciliteerd. Deze gesprekken gingen over een aantal specifieke thema's. Uit de verhalen die naar voren kwamen distilleerden wij een aantal waarden: door experts gedeelde beelden die bijdragen aan een betere, duurzame toekomst. Toekomstbeelden die bijdragen aan het goede leven in Peel en Maas. Deze waarden formuleerden wij als 'spanningsbogen': een beweging van het ene uiterste naar een ander uiterste, de vannaar beweging.

Vanaf 2015 zijn deze waarden en spanningsbogen nogmaals ter discussie gesteld om in gesprek met koplopers te ontdekken of de waarden robuust zijn. Wanneer waarden lagere tijd stand houden zijn ze pas waardenvol. Op deze wijze sluiten we aan bij de werkelijkheid van (groepen) mensen die 'het betere' zoeken en daar al actief vorm aan geven. Door deze ontwikkeling te waarderen en te stimuleren dat ze in netwerken zichtbaar zijn waarderen wij "het goede leven". Daarmee dragen we bewust bij aan een samenleving die door mensen wordt ervaren als hún samenleving. In dit proces hebben we de experts gevraagd wat ze zelf doen om de waarden te realiseren. Dit heeft geleid tot informatie waaruit we de omgevingsdoelen destilleerden: wat doet de omgeving al aan het realiseren van waarden? Ons gesprek met die omgeving over die gewenste ontwikkeling/het goede leven en is voor ons als gemeente een helder beeld waar wij onze programmadoelen op kunnen afstemmen. Hoe kunnen we de ander helpen in de eigen ontwikkeling? Het is een waarderende benadering met een waarderende grondhouding. In de trits: elimineren, negeren, accepteren, waarderen en celebreren, zijn de eerste drie negatief of neutraal, ze breken af of voegen niets toe. Daar waar wij de ander bevestigen en waarderen in zijn eigen ontwikkeling of samen vieren, ontstaat een krachtiger identiteit. Deze benadering geeft vorm aan een van de eerste uitgangspunten uit onze perspectievennota en een belangrijk argument voor de fusie: stuur op zich ontwikkelende krachtige kernen (en gemeenschappen die ook anders kunnen zijn als de kern).

Met deze ontwikkeling is het eerdere uitgangspunt van het primaat van de beleidssturing vervangen door de waardenoriëntatie, een fundamenteel andere wijze van besturen.

De 8 uitgangspunten van het nieuw besturen zijn:

1. **De dialoog!** We willen effectief zijn en kunnen daarom niet anders dan ons op de juiste wijze te verhouden tot onze veranderende omgeving. Meer en meer merken wij dat wij slechts één speler zijn en bijzonder afhankelijk zijn van vele anderen. Het is daarom noodzakelijk om in constant gesprek te gaan met deze omgeving en aan te sluiten in plaats van voor te schrijven.

2. **Onze politieke koers is waarden-vol en waarden-vast!** Een van de punten die geregeld naar voren kwam tijdens de expertgesprekken is dat we als overheid heel helder moeten zijn over onze waarden. De experts die we spraken herkenden zich in onze kernwaarden zelfsturing, duurzaamheid en diversiteit en gaven aan dit een waardevol kompas richting toekomst te vinden.

**3. We richten ons op de koplopers!** We zien in onze samenleving veranderingen die wij beschouwen als de eerste tekenen van een aantrekkelijke nieuwe toekomst. Een toekomst vol kleinschaligheid, menselijke maat, gemeenschapsinitiatieven, een balans tussen lokaal en globaal, een nieuwe economie die - letterlijk – waarden-vol en waarden-vast is. We zien collectieven, groepen van mensen ontstaan in vele verschijningsvormen, we zien nieuwe maatschappelijke bedrijven in zorg en energie, er ontstaan nieuwe coöperaties. Wij richten ons op de koplopers, want wat ons betreft zijn deze exemplarisch voor de toekomstige samenleving zoals wij die voor ons zien en zijn deze koplopers nodig om ons als samenleving richting deze toekomst te ontwikkelen. Daarbij is het juist zo dat we menselijke maat terugzien in de initiatieven zodat de koplopers niet een nieuwe elite gaan vormen maar juist voor een solidaire gemeenschap staan.

**4. Rolzuiverheid!** Het is goed om te beseffen dat we als overheid meerdere rollen hebben. Rollen die elk een andere positie en andere vaardigheden voor ons als lokale overheid met zich meebrengen. Kort samengevat werken we vanuit drie rollen: handhaver, dienstverlener en partner - rood, blauw en groen.

**5. Excellente dienstverlener en productverstrekker!** In de eerste plaats doen wij uiteraard zo goed mogelijk hetgeen wij als overheid móeten doen, zoals het verstrekken van paspoorten en rijbewijzen, het zorgen voor veiligheid, het handhaven van vergunningen en het leveren van onze bijdrage aan het beantwoorden van zorg- en ondersteuningsvragen, waar het kan in samenspraak met de inwoners van Peel en Maas. Hierbij is het van belang dat we regels opstellen die mogelijk maken in plaats van beperken. Tijdens de expertgesprekken is er veel geageerd tegen onnodig dichtgetimmerde protocollen en wouden van regels. Stel als overheid liever regels op die ruimte laten aan het gezonde verstand van inwoners en het vakmanschap van professionals. En als je als overheid regels op stelt en deze moet handhaven: leg dan vooral uit waarom je deze regels opstelt en waarom je moet handhaven. Want juist dit leidt tot de gewenste gedragsverandering die achter deze regels zit. Kortom, dienstverlening heeft dan de ambitie om effectief en efficiënt te zijn.

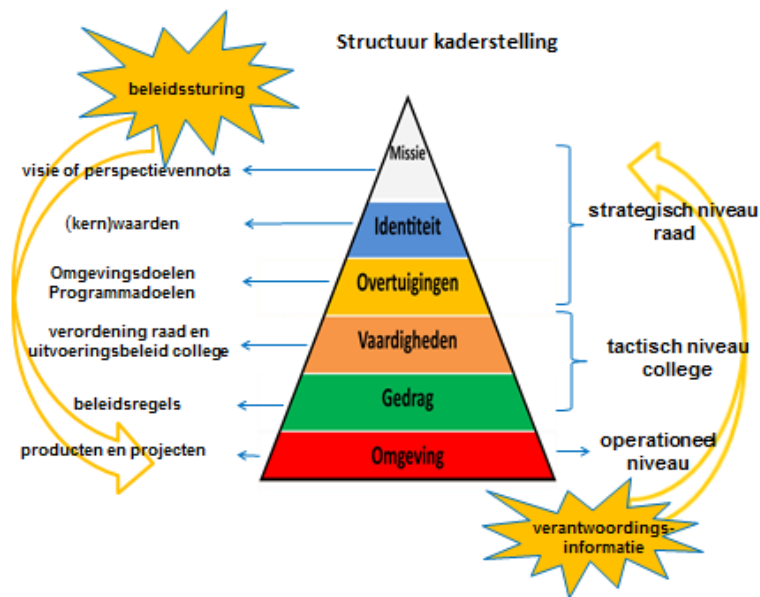
**6. Een betrouwbare en constructieve partner!** Daarnaast hebben we de laatste jaren een nieuwe rol ontdekt. Een rol die fundamenteel verschilt van hetgeen we tot dusverre als overheid in ons repertoire hadden. Het is de rol van (gelijkwaardig) partner en ondersteuner. Partner van bedrijven die een plekje bieden aan mensen met een wat grotere afstand tot de arbeidsmarkt. Partner voor sportverenigingen die over de eigen toekomst nadenken. Ondersteuner van kernen die een nieuwe Dorpsontwikkelingsvisie opstellen.

**7. Een overheid in ontwikkeling!** Wij als lokale overheid hebben ons tot onze veranderende omgeving te verhouden door deze tijdsgeest 'te pakken' en ons verder te ontwikkelen. De rol van partner en ondersteuner betekent een fundamentele wijziging van de manier waarop wij als lokale overheid besturen en politiek bedrijven. 'Top down' en directief zijn hierbij niet meer passend. 'Creatief', 'luisterend' en 'bescheiden' wel. Opereren als partner vergt andere kwaliteiten van bestuurders en ambtelijke organisatie: doorpakken op eigen taakonderdelen; bescheidenheid en

terughoudendheid op taakonderdelen waar partners zich voor inzetten. Uiteindelijk is de lokale samenleving leidend, en niet wij als lokale overheid.

8. **Ruimte om te leren!** De expertgesprekken leerden ons dat het goed is om jezelf als overheid de ruimte te geven. Leg niet alles vast in producten en projecten. Leer iedere dag en steun op de inzichten van professionals om waarden gedreven en doelgericht te werken.

De structuur van de kaderstelling met de aanvulling van de waardenoriëntaties en de omgevingsdoelen is fundamenteel anders dan de eerdere beleidsdominatie. Daar zit een echte verandering ten opzichte van de start in 2010. De kaderstelling ziet er nu zo uit:



## Bijlage 2: de expertgesprekken dienstverlening en communicatie

Op een tweetal momenten zijn betrokken experts met elkaar in gesprek geweest over wat we als gemeente het thema Communicatie en Dienstverlening noemen.

1. Op donderdag 9 maart 2017 ging een aantal experts met elkaar in gesprek over de onderwerpen 'Communicatie' en 'Dienstverlening'. Dit gesprek werd gevoed door twee centrale vragen; één vraag ging over dienstverlening en de andere vraag ging over communicatie. Voor wat betreft 'Communicatie' luidde deze vraag als volgt: *“Wat is volgens jou naar de toekomst toe bepalend voor de kwaliteit van de communicatie van een organisatie? Kun je een voorbeeld noemen uit je eigen praktijk waarbij deze kwaliteit tot zijn recht kwam? Wat maakte dat je daar zo enthousiast van werd?”*. Voor wat betreft 'Dienstverlening' ging het om de volgende vraag: *“Noem een voorbeeld uit jouw eigen praktijk waarin je excellente dienstverlening vanuit een organisatie of instelling hebt ervaren. Wat maakte in dit voorbeeld de dienstverlening zo bijzonder?”* Uit deze persoonlijke verhalen hebben we een aantal richtinggevende waarden – door de experts gedeelde toekomstbeelden – gedestilleerd. Soms omdat deze waarden tijdens de gesprekken expliciet aan de orde kwamen, soms omdat deze waarden wat meer onder de oppervlakte sluimerden. Dit doen we door een aantal bewegingen te benoemen. Deze bewegingen laten we zien door een lijn te trekken tussen twee uitersten. We geven aan wat onze huidige positie is (het zwarte bolletje) op deze lijn en naar welke positie we ons willen ontwikkelen (het blauwe bolletje op deze lijn). We kiezen voor deze vorm, omdat deze mooi de beweging laat zien die we willen doormaken en omdat deze vorm de mogelijkheid biedt om nuancering aan te brengen door positie te kiezen tussen de twee uitersten.
2. Op maandag 15 mei 2017 vond het tweede expertgesprek over dienstverlening en communicatie plaats. We vroegen de deelnemers aan dit tweede expertgesprek of ze zich herkenden in de bewegingen die we benoemd hebben vanuit het eerste gesprek en of hier nog wezenlijke aanvullingen op waren. Op een aantal punten kregen we waardevolle feedback. Vervolgens gingen de experts met elkaar en met de aanwezigen van de gemeente in gesprek, waarbij de hoofdvraag was of de deelnemers – vanuit hun eigen praktijk – waardevolle voorbeelden kennen die in het eerste gesprek opgehaalde bewegingen ondersteunen. De voorbeelden die door de aanwezigen werden genoemd treft u onder de spanningsbogen in deze notitie aan.

### **Mooie 'bijvangst'**

Aan het einde van de tweede bijeenkomst geeft een aantal deelnemers aan dat ze het erg prettig vonden om eens met mede-professionals in een ongedwongen setting van gedachten te wisselen

over hun vak. De gedachte ontstaat om op lokaal niveau een netwerkje van communicatie-professionals te vormen om het zo af en toe eens over het vak te hebben.

## De hoofdbewegingen

We ontdekten in het overgrote deel van de verhalen van de mensen die we op 9 maart spraken één beweging die we toch wel fundamenteel willen noemen. Een beweging die heel veel zegt over hoe je je als overheid kunt verhouden tot de samenleving. Een beweging die daarmee sturend kan zijn op de wijze waarop een lokale overheid communiceert met de samenleving. Één sturend kan zijn op de manier waarop wij ons als dienstverlener opstellen. Deze beweging willen we als volgt kenschetsen.

### 1. Van 'het product centraal' naar 'de relatie centraal'

De hoofdbeweging



De mensen die we spraken gaven aan dat de producten die je als dienstverlener aanbiedt 'gewoon' van een uitstekende kwaliteit moeten zijn. En uiteraard moet het streven zijn om de kwaliteit van deze producten zo veel als mogelijk te optimaliseren. Zorg dat je medewerkers goede vakkennis hebben en weten waar ze over praten. Kom je afspraken na en doe wat je belooft.

De heer Nanne de Jong: *"Bij een lekkage thuis boekte de verzekeraar meteen de gemaakte kosten op mijn rekening. Ik hoefde geen bewijzen te overhandigen, alles ging op basis van vertrouwen. Ik dacht zo kan*

We hoorden daarbij terug dat, aanvullend op de kwaliteit van de 'productie', de relatie tussen de (groepen) inwoner(s) die de overheid bedient en de overheid zelf veel belangrijker is.

Mevrouw Kim Jacobs: *"Leef je in in je doelgroep. Gebruik gepaste en begrijpelijke taal. Dan krijg je een positieve reactie en creëer je begrip."*

Persoonlijke betrokkenheid, de behoefte om als overheid de ander écht te kennen, empathie, authenticiteit, oprechte aandacht, het belang van de ander écht voorop stellen zijn kwaliteiten die de ook noodzakelijke vakkennis van de overheid moeten aanvullen. In communicatie betekent dit dat je afstapt van je 'zendingsbehoefte'. Niet de informeringsbehoefte van de organisatie staat centraal, maar de informatiebehoefte van de inwoner. Luisteren, de dialoog voeren en constant evalueren.

De heer Robert Janssen: *"Toen de achtbaan Troy in Toverland een paar jaar geleden half instortte, stond de directeur meteen de toegestroomde pers te woord. Ze gaf aan geschrokken te zijn, ze vertelde wat ze al wist en vooral ook wat ze (nog) niet wist. Ze nodigde iedereen uit te komen kijken om een beeld te krijgen van wat er gebeurd was."*

De kunst is als overheid oprecht geïnteresseerd te zijn in de context van de ander en je goed te verhouden tot deze context, in plaats van je eigen context als overheid als enig uitgangspunt te nemen. Pas dan kun je excelleren als overheid in de rol van dienstverlener.

De heer Jos Brouwer: *"Ook aan de balie je hoeft nooit te wachten, afspraken zijn afspraken. Als er wat tussendoor komt kijken ze wat de mogelijkheden zijn. Indien er meerdere onderzoeken nodig zijn regelen ze dat allemaal op één dag. Houding en gedrag, beleefdheid, wederzijds respect daar draait het om."*

*Waardevolle voorbeelden en inspiratie*

- 'Gemeente van de Toekomst' - een platform van het Ministerie van BZK waar initiatieven en ontwikkelingen rond overheveling van taken naar medeoverheden (gemeenten, waterschappen en provincies) bij elkaar komen – kan inspiratie bieden.
- Omroep P&M is bezig met innovatie in de positionering van de gemeente.

## 2. Van 'standaard' naar 'op maat'

De hoofdbeweging



De samenleving vormt een ontzettend rijk en divers pallet. Een pallet dat bestaat uit talloze unieke individuen, collectieven, ondernemers, organisaties en zo voorts. De mensen die we op 9 maart spraken gaven aan dat het in deze tijden de kunst is om als organisatie deze diversiteit als uitgangspunt te nemen in de manier waarop je met de samenleving in contact bent. Er zijn geen gelijke monniken met gelijke kappen, dus er is ook niet één standaard manier van communiceren.

Het van oudsher gekende feitelijke, meer zakelijke (en vaak ook wat meer 'droge') communicatierepertoire moet naar de toekomst toe uitgebreid worden. De uitdaging ligt erin om echt in contact te zijn en de ander als vertrekpunt te nemen en niet de overheid. De behoefte van de ander bepaalt 'de maat', en niet de behoefte van de overheid. Denk aan een steeds grotere rol voor beelden in plaats van tekst, storytelling en persoonlijke verhalen en emoties. Zo beklijft een boodschap echt.

Wat we vaak hoorden is de uitdrukking: 'het zijn de kleine dingen die het doen'. Afwijken van standaard protocollen en echt op persoonlijk vlak het verschil maken. De positieve verrassing zorgt voor een als uitstekend ervaren dienstverlening.

*De heer Patrick Persijn: 'Wat het dus heel erg bijzonder maakte, is dat ze invoelde, dat ze heel goed het midden wist tussen afstand en nabijheid. Wat ze wel moet doen en niet moet doen, dat voelde ze heel precies aan.'*

*Er wordt een positieve afdruk in het geheugen van die ander achtergelaten. Wat blijft hangen is dat ene moment. Wat zo'n topervaring of excellent moment óók doet, is dat het inspirerend is. Die dienen het*

*Waardevolle voorbeelden en inspiratie*

- De gemeente die direct contact met je opneemt op het moment dat je via de website een vraag stelt over het snoeien van een boom in jouw buurt. Ze geven aan niet direct tot snoeien over te gaan, maar leggen hierbij heel goed uit waarom ze tot dit 'besluit' komen en geven daarbij duidelijk aan wanneer het snoeien wel gaat plaatsvinden. Tot slot houden ze je nauwgezet van het vervolg op de hoogte. Ondanks dat je bij het stellen van jouw vraag misschien op een andere reactie had gehoopt (namelijk direct snoeien), is dit voor wat betreft dienstverlening toch een topervaring.



### 3. Van 'anoniem door innovatie naar 'persoonlijk door innovatie'

*De hoofdbeweging*



De technologische ontwikkelingen in de samenleving volgen elkaar in razendsnel tempo op. Soms voelt het als een onstuitbare tsunami waar we als mensen maar beperkt vat op hebben. Inzet van deze innovatie leidt geregeld tot het gevoel dat het de afstand tussen 'klant en dienstverlener' vergroot. Tot een 'Kafkaësk' gevoel van anonimisering en vervreemding. Het verkleint de menselijke maat vaak in dienstverlening in plaats van dat het deze vergroot. Terwijl de kansen die worden geboden door technologische innovatie gigantisch zijn. We hoorden terug dat het de kunst is innovatie voor je te laten werken. Door technologische innovatie juist dichterbij te zijn, in plaats van dat het afstand schept.

Mevrouw Henriette Heersink: *"De kern is, dat je een betrouwbare partij bent, die met mijn gegevens omgaat. Dat je daar eerlijk in bent en dat het klopt. En dat ze mij kennen daarin. Omdat ik in deze wereld zit weet ik hoeveel energie het kost om dit voor elkaar te krijgen. Het gaat om de verbinding met die mens. Die serieus wordt genomen, respectvol en dat ze aan de andere kant ook nog die betrouwbare informatie van mij hebben en daar*

*Waardevolle voorbeelden en inspiratie*

Een voorbeeld van technologische innovatie die voor de mens werkt is de (in Tilburg gebruikte) app die er voor kan zorgen dat ouderen en mensen die slecht ter been zijn veilig over kunnen steken.

# Kaderstelling

Bestuur, Communicatie  
en Dienstverlening

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](mailto:info@peelenmaas.nl)  
[www.peelenmaas.nl](http://www.peelenmaas.nl)