



Nota van B&W

Onderwerp Opzet programma versterking strategisch vermogen

Portefuillehouder drs. Th.L.N. Weterings
Collegevergadering 27 maart 2012
Inlichtingen R.J. in 't Veld, R.A.J.H. van Daal (023 567 6122)
Registratienummer 2012.0013272

Achtergrond en aanleiding

Op 15 december 2010 hebben wij gekozen voor de herinrichting van de taken van de stafeenheid strategie (nota van B&W, kenmerk 2010-0020606). Het uiteindelijke doel is dat deze functie wordt versterkt. Haarlemmermeer is een gemeente met een bijzondere en geheel eigen complexiteit, gezien zijn ligging en eigenschappen. De gemeente kent een grote interne diversiteit door zijn randkernen, centraal gelegen 'stedelijke gebieden', doorsnijdende infrastructuur en een internationale luchthaven. Haarlemmermeer is geen stad, maar kenmerkt zich door mengvormen van stedelijkheid en dorpsheid. Het is wel omringd door typische steden als Haarlem, Amsterdam en Leiden en dorpen als Haarlemmerliede, Leimuider en Hillegom. Naar verwachting groeit de gemeente door naar 170.000 inwoners in 2025, waarbij instroom vooral jonge gezinnen met kinderen betreft. Tegelijk zal het aandeel ouderen ook toenemen en zal de ontwikkeling per kern verschillen.

Naast ruimtelijke en sociale ontwikkelingen, zal er gelijktijdig regelmatig discussie worden gevoerd over de organisatie van het openbaar bestuur zelf met discussies over samenvoegen van provincies, verdere decentralisatie van taken en toenemende intergemeentelijke samenwerking (denk aan bijvoorbeeld veiligheidsregio, RUD). Hierdoor zullen er ingewikkelde keuzes en implementatievraagstukken voorliggen. Bij dit alles speelt ook de permanente afstemming in de relatie tussen burger, overheid en markt en hoe deze het beste kan worden georganiseerd.

Onze gemeente kenmerkt zich bestuurlijk verder door een groeiend bewustzijn over haar mogelijkheden en kracht. Deze ontwikkeling brengt vragen met zich mee: hoe positioneren we ons zelf in de regio, hoe behartigen we ons belang het beste in landelijke discussies, doen we dat samen of alleen en met wie en hoe doen we dat? Vragen die zowel kansen als risico's bieden, maar zeker moeten worden beantwoord door het gemeentebestuur i.c. college van B&W en de gemeenteraad samen. Dat vraagt het een en ander van dit gemeentebestuur en haar ambtelijke organisatie. De hierboven geschetste context voedt onze behoefte aan strategische advisering.



Komst strateeg

Om de strategische advisering vanuit onze organisatie verder te versterken is er door de directie een aantal maatregelen ingezet. Eén daarvan is het verbinden van prof.dr. R.J. in 't Veld als strateeg aan de gemeente (brief aan de raad d.d. 12 jan 2012, kenmerk 2012-4295).

Vervolgens hebben we hem gevraagd om een programma te ontwikkelen met daarin een rol voor het college en de organisatie. Daarnaast kunnen wij ons voorstellen dat er ook vanuit de raad belangstelling bestaat voor deelname aan elementen van dit programma. Onderstaand wordt het programma toegelicht, maar eerst omschrijven we nader wat we bedoelen met strategisch vermogen. Alleen op die manier kan inzichtelijk worden gemaakt of het programma bijdraagt aan ons strategisch vermogen.

Wat bedoelen we met strategisch vermogen?

We spreken over strategisch vermogen als het gaat om:

- omgang met complexiteit en onzekerheid;
- lange termijn kwesties;
- samenhang;
- overzicht;
- de ontmoeting van politiek met samenleving.

Strategisch vermogen staat ten dienste van het nemen van de goede beslissingen. Strategie dient operationaliteit, de dagelijkse gang van zaken. Het is dus zaak om steeds de verbindingen tussen de lange termijn en vandaag, tussen abstract en concreet in het oog te houden.

De ontwikkeling van strategisch vermogen betreft zowel het bestuur (raad en college), als de ambtelijke organisatie. Politiek is gezaghebbende toedeling van waarden. Gezag betreft inhoud maar ook houding. De strateeg heeft tot taak een proces vorm te geven dat het strategisch vermogen vergroot.

Opzet programma ter versterking strategisch vermogen

Het proces bestaat uit een aantal sporen. Elk van de sporen leidt tot producten die naar het oordeel van het bestuur nuttig zijn. Daarom is een voorafgaand oordeel van het bestuur over het nut ook noodzakelijk. De sporen zijn de volgende:

- A. Diepte-interviews
- B. Lezingen
- C. Verkenningen
- D. Scenario's
- E. Spiegelconferenties
- F. Opleiden
- G. Ad hoc activiteiten

Het thans ontworpen proces laat nog ruimte open in 2013. Deze dient in het najaar van 2012 te zijn gespecificeerd. De nadere praktische uitwerking van het programma is op dit moment onder handen.

Diepte-interviews

Dit betreffen ongeveer 25 gesprekken van ongeveer 2 uur op basis van half gestructureerde vragenlijst in de periode jan-maart 2012. Aan de orde komen zaken als waarden, identiteit, verwachtingen omtrent toekomstige vraagstukken en strategie, waarbij gelet wordt op de samenhang tussen deze zaken. Intern zijn deze gesprekken nagenoeg afgerond. Er bestaat behoefte om in dit kader ook de raad te betrekken, maar dat is uiteraard aan de raad.

Functie: opbouw van kennis bij strateeg over overwegingen, drijfveren en waarden van interne en externe stakeholders

Product: rapport over uitgangssituatie

Nut: fundament voor verder werk

Strategische inspiratie in de vorm van lezingen

We voorzien een start vanaf 26 april 2012. Circa anderhalf uur per bijeenkomst; in huis; invitatie door burgemeester; externe inleider, interne coreferent, zo mogelijk een lid van het college.

Functie: inspiratie voor strategie, vergroting bewustzijn over interessante kwesties

Product: lezingen, selectie ambtelijk talent voor participatie in strategieformulering

Nut: inzicht in ontvankelijkheid per onderwerp, wisselwerking tussen deelnemers

Strategische verkenningen, funderende beschouwingen

Aanvang vanaf april 2012. Diepgravende beschouwingen over onderwerpen, die op lange termijn cruciaal worden voor de gemeente, op te stellen door team van interne en/of externe fellows onder leiding van strateeg. Voorstel voor eerste drie verkenningen is het volgende:

- Sociale cohesie en participatie op lange termijn;
- Water governance op lange termijn;
- De transformatie van het sociaal domein op lange termijn.

Functie: verdieping van de specifieke kennis over het onderwerp in

Haarlemmermeer, verkenning ten behoeve van eventuele agendering

Product: publicatie die breed wordt besproken met het oog op consequenties voor te voeren beleid

Nut: vergroting inzicht bestuur in kansen en bedreigingen

1. Sociale cohesie en participatie

Uit de diepte-interviews, maar ook uit eerder onderzoeken als Kijk op de Wijk en De Staat van Haarlemmermeer, komt het beeld naar voren van een grote variëteit aan individuele en collectieve leefvormen binnen de gemeente. Deze variëteit is als rijkdom te beschouwen, maar ook als risico. Atypische stedelijkheid uit zich ook in zeer verschillende patronen van participatie. De sociografie van de gemeente kent een dynamiek die deels redelijk voorspelbaar lijkt, maar ook heel grillig kan verlopen. De verkenning zal licht werpen op de problematiek hoe deze gemeente op lange termijn adequaat te besturen in een optimale verhouding van representatie en participatie. De studie vindt plaats tegen de achtergrond van de verder ontwikkeling van kennisdemocratie.

Teamsamenstelling: lid onderzoekgroep, twee gebiedsmanagers, externe fellow, in samenwerking met Sociaal en Cultureel Planbureau

2. Water governance op lange termijn

De waterhuishouding van Haarlemmermeer, een polder met een vliegveld en agro en natuur, is extreem complex. De governance is nu erg gecompliceerd en over veel overheden verdeeld. Klimaatadaptatie krijgt hier een eigen dynamiek. Er is veel kennis maar verspreid en onvolledig. Uit de diepte-interviews komt bij sommigen grote ongerustheid over de ontwikkeling op lange termijn naar voren. Een verkenning kan zeer nuttige aanknopingspunten bieden voor de ontwikkeling van de governance op lange termijn.

Teamsamenstelling: drie interne deskundigen plus externe fellow, zo mogelijk promovendus op water governance, in samenspraak met researchprogramma Kennis voor Klimaat, de Deltacommissaris en Rijnland.

3. De transformatie van het sociaal domein op lange termijn

Er is veel reuring in het sociaal domein:

- De verhouding tussen overheden en samenleving is aan het veranderen: het besef dringt door dat werkelijk hoogwaardige publieke dienstverlening nieuwe verbindingen vergt tussen publieke organisaties en maatschappelijke actoren die adequate expertise bezitten; het benutten van de kracht van de samenleving vereist een andere methode van organiseren dan tot nu toe gebruikelijk;
- Onderzoek laat zien dat juist bij de meest kwetsbare groepen overlap bestaat tussen de regelingen in het sociale domein. Deze mensen worden geconfronteerd met bureaucratie, schotten en onvoldoende afstemming tussen hulpverleners. Het is nodig een wijze van organiseren te kiezen waarbij enkelvoudige betrekkingen tussen de professionals en deze mensen bestaan gericht op integrale ondersteuning, terwijl die professionals kunnen rekenen op een adequaat functionerende back-office. De meest vooraanstaande maatschappelijke actoren waarmee de burger in de loop van zijn leven te maken krijgt, zijn niet gemeenteambtenaren, maar consultatiebureaus, kinderopvang, onderwijs, huisarts, etc.. Bezien moet worden of de rol van deze "eerstelijns ondersteuning" vergroot kan worden ten opzichte van gespecialiseerde hulp en ondersteuning door de lokale overheid. Dat stelt wel weer (nadere) eisen aan vereiste professionaliteit in deze eerste lijn;
- Ook de verhoudingen tussen publieke dienstverleners, onderwijs en ondernemers zijn met het oog op verwezenlijking van het beginsel van werken naar vermogen aan indringende herziening toe, die eveneens een fundamentele kanteling vergt.

Zoals door ons in de programmabrief (Nota van B&W Programmabrief: stand van zaken inzet op sociaal domein, kenmerk 2012-007344) is aangegeven, is het programma sociaal domein gericht op zowel transitie (decentralisatie van taken) als op herontwerp van het sociale domein (transformatie). Betreffende verkenning ligt vooral op vlak van de transformatie. In de aanpak van deze verkenning zal sprake zijn van nauwe samenwerking tussen het programmateam Sociaal domein en de strateeg. Daarbij wordt in dezen ook alliantie gezocht met andere partijen. Daarbij wordt gedacht aan KING (Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeente, onderdeel van VNG) en een aantal gemeenten die voor ons als inspiratiebron kunnen fungeren op dit vlak.

Strategische scenario's

Aanvang vanaf juni 2012. Voor situaties waarin grote onzekerheid omtrent de toekomst blijft bestaan, ontwikkelen van scenario's teneinde een veerkrachtige positie te bereiken (dus niet kiezen tussen scenario's, maar bereiken van een positie die in ieder scenario plausibel is). Duurzaam Haarlemmermeer op lange termijn is het eerste onderwerp waarover scenario's de moeite waard zijn. Onder duurzaam verstaan wij hier harmonie tussen de economische, de sociale en de ecologische dimensie van het bestaan. Voor algemene beleidsbepaling op langere termijn zijn dergelijke scenario's onmisbare bouwstenen.

Wij willen deze scenario's ontwikkelen met externe partners. Te denken valt aan partijen als Schiphol, KLM, Disney, Microsoft, Shell, Havenbedrijf Rotterdam en de Amsterdamse Economic Board (eerste contacten zijn in aantal gevallen gelegd, maar nog niet alle externe partners hebben al ingestemd).

Spiegelconferenties

Doel is het terugspiegelen van kritische ontwikkelingen in een besloten omgeving. Het deelachtig maken van de gemeenteraad en overige relevante stakeholders in en rond de samenleving van Haarlemmermeer aan de door B&W aanvaarde strategische inzichten. Wij denken aan 1 conferentie per jaar met een omvang 50 personen. Een eerste onderwerp moet nog worden bepaald.

Functie: heroverweging bestaande initiatieven met het oog op eventuele herziening planvorming
Product: bijeenkomst en verslag
Nut: vergroting legitimiteit bestuur. Een spiegelconferentie levert een confrontatie op van de critici en de rond het plan verzamelde deskundigen. Het inzicht van het College van B&W groeit daardoor.

Opleiden

Het kan nuttig blijken om ter wille van de vergroting van het strategisch vermogen opleidingsactiviteiten te ontplooiën. Voor zover deze ambtenaren betreffen, zal voorafgaande afstemming met de gemeentesecretaris/algemeen directeur plaats vinden. Ook bestuurders kunnen desgewenst deelnemen.

Ad hoc activiteiten

Met de Raad zal worden overlegd welke activiteiten specifiek ten behoeve van de raad door de strateeg dienen te worden verwezenlijkt. Overige ad hoc activiteiten zal de strateeg afstemmen met de gemeentesecretaris/algemeen directeur en het College van B&W.

Middelen

Er is met het besluit d.d. 15 december 2010 (2010-0020606) een budget en formatie voor deze nieuwe strategische functie en het programma (incl. fellows) gereserveerd.

Evaluatie

Na zes maanden evalueren we de aanpak tot dusver. Indien dit aanleiding geeft tot nadere koerswijziging in de aanpak zal de raad daarover nader worden geïnformeerd.

Besluit

Op grond van het voorgaande hebben wij besloten om:

1. in te stemmen met opzet en inhoud van het programma van de strategie gericht op versterking strategisch vermogen;
2. deze nota ter informatie te zenden aan de raad.

Burgemeester en wethouders van de gemeente Haarlemmermeer,
namens dezen,
de portefeuillehouder,

drs. Th.L.N. Weterings



Bijlage(n)

Brief aan raad d.d. 12 januari 2012



gemeente
Haarlemmermeer

De leden van de gemeenteraad van Haarlemmermeer

Postbus 250
2130 AG Hoofddorp

Bezoekadres:
Raadhuisplein 1
Hoofddorp
Telefoon 0900 1852
Telefax 023 563 95 50



2012/4295

Contactpersoon
Doorkiesnummer
Uw brief
Ons kenmerk
Bijlage(n)
Onderwerp

Staf Bestuur en Directie
R.A.J.H. van Daal
023 567 6122

12.0441663
Geen
Benoeming prof. dr. R.J. in 't Veld

Verzenddatum

12 JAN. 2012

Geachte heer, mevrouw,

In 2011 hebben wij besloten naar een aanvulling op onze strategische advisering te zoeken. Dit heeft geleid tot een proces tot werving van een strateeg hetgeen inmiddels is afgerond. Sinds 1 januari 2012 is prof. dr. R.J. in 't Veld in dienst getreden als strateeg van de gemeente Haarlemmermeer.

Prof. dr. In 't Veld is onder meer hoogleraar bestuurskunde, was eerder bestuurder op lokaal en nationaal niveau en adviseur bij onder meer de Wereldbank en de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO). Hij zal een programma ontwerpen en na aanvaarding daarvan door ons college dit programma samen met een aantal *fellows* ook uitvoeren. Deze *fellows* kunnen zowel mensen vanuit de gemeentelijke organisatie zijn, maar ook van daarbuiten. Het betreft een parttime aanstelling voor bepaalde tijd binnen de daarvoor beschikbaar gestelde middelen en formatie.

Wij verwachten u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Hoogachtend,
burgemeester en wethouders van de gemeente Haarlemmermeer,
de secretaris,

de burgemeester,

drs. C.H.J. Brugman

drs. Th.L.N. Weterings

