

DEEL 4 Aan de slag!

Als nieuwe beleidsadviseur komt er veel op je af. Waarschijnlijk wil je meteen enthousiast van start en kijken waar je een bijdrage kunt leveren. Toch raad ik je aan om de eerste periode vooral nieuwsgierig te zijn, je netwerk op te bouwen en vragen te stellen. Juist nu je nieuw bent, heb je daar alle ruimte voor. Zelf ben ik voor een tijdelijke opdracht eens zo hard gaan rennen, dat ik nog niet wist wie de wethouder was voor wie ik werkte. Dat was een ongemakkelijk gesprek toen ik hem tegen het lijf liep en ik vroeg ‘of hij bekend was met het werk van de gemeente?’

In de eerste drie delen van het boek is de context geschetst van gemeenten. In dit laatste deel ga je zelf aan de slag met de vragen die je kunt stellen voor een vliegende start als beleidsmaker. Met de eerste hoofdstukken helpen de vragen jouw gemeente snel beter te leren kennen. Vervolgens inventariseer je de lokale werkafspraken en sleutelfiguren in jouw organisatie. In het laatste deel is er meer ruimte voor reflectie op jouw beleidsveld en jezelf als beleidsmaker.

Alle opdrachten zijn digitaal in te vullen en op te slaan, maar je kunt ze ook printen en met de hand invullen. Als je het pdf-document op je eigen computer opslaat, kun je er later in verder werken. Het is ook mogelijk om het document met jouw ingevulde antwoorden te printen. Sommige opdrachten zijn mogelijk prettiger om op papier te maken in plaats van digitaal. Je kunt dan ook eerst de documenten printen en op papier verder gaan.

Welke wethouder(s) (of burgemeester) heeft/hebben portefeuille(s) die jouw beleidsveld raken?

Wethouder	Portefeuille

Verken je beleidsveld

Vervolgens kun je je ook al in grote mate inlezen op je beleidsveld. Er bestaan veel verenigingen en kenniscentra waar je nuttige informatie over je beleidsveld kunt verzamelen, bijvoorbeeld:

- Platform 31 is een kennis- en netwerkorganisatie voor vraagstukken over stad en regio. Zij kennen vier focusgebieden: wonen en ruimte, duurzame ontwikkeling, sociale inclusie & leefbaarheid en economie & bestaanszekerheid;
- de Vereniging voor Nederlandse Gemeenten (VNG) is de koepelorganisatie voor alle Nederlandse gemeenten. Zij hebben een uitgebreide kennisbank met informatie en

praktijkvoorbeelden. Ook hebben zij beleidsmakers in dienst die veel inhoudelijke vragen kunnen beantwoorden;

- Divosa biedt kennis, een netwerk en belangenbehartiging aan leidinggevenden in het sociaal domein;
- Movisie is een landelijk kennisinstituut voor een samenhangende aanpak van sociale vraagstukken;
- de Vereniging Directeuren Publiekdiensten (VDP) zet zich in voor passende publieksdienstverlening van gemeenten;
- het Nederlands Instituut voor Publiek Veiligheid (NIPV) is het publiek kennisinstituut voor crisisbeheersing en brandweezorg;
- Informatiepunt Leefomgeving (IPLO) is het kenniscentrum van de overheid dat uitleg geeft over de Omgevingswet, het Digitaal Stelsel Omgevingswet (DSO) en de regelgeving voor de leefomgeving (bodem, bouwen, water en milieu).

Naast deze algemene informatie is het handig ook informatie over je lokale situatie te verzamelen. Daarvoor zou ik een uur inplannen met je leidinggevende of een ervaren collega die de lokale context goed kent. De volgende vragen zijn goed om te bespreken:

Wat zijn de bestaande kaders van je beleid?

Is je wethouder veel of weinig geïnteresseerd in dit thema?

Hoe is er in het verleden met of in de gemeenteraad over dit thema gesproken?

Heeft de gemeenteraad of een specifiek raadslid bijzondere interesse voor dit thema?

Wie is er ambtelijk verantwoordelijk voor dit beleidsthema? Welke leidinggevende of opdrachtgever?

Vorbereiden op besluitvorming

Meestal hoef je niet direct als je start iets ter besluitvorming voor te leggen. Deze vragen kun je bewaren tot dit aan de orde is. Dan heb je direct een fijne checklist om je werk goed te plannen. Stem goed af of je voorstel alleen naar het college moet of ook naar de gemeenteraad. Als je voorstel een collegebevoegdheid is, kun je deel 1 van de lijst negeren.

Deel 1: Besluitvorming van de gemeenteraad

Wat is de planning voor de gemeenteraadsvergaderingen en wat zijn de aanlevertermijnen?

Datum gemeenteraadsvergadering	Datum laatste collegevergadering voor het presidium

Wie is jouw contactpersoon bij de griffie?

Zijn er commissies of speciale vergaderingen waarmee je rekening moet houden?

Wat is het laatste moment waarop je het met de bestuurder kunt bespreken voor de collegevergadering? Maak een planning naar het voorbeeld in hoofdstuk 1 en bespreek dit met een collega.

Planning besluitvorming gemeenteraad

Wie moet uiteindelijk beslissen? College of raad?

In welke besluitvormende raadsvergadering wil je je voorstel agenderen?

Wanneer is het presidium voor deze raadsvergadering?

Wat is de aanleverdatum voor het presidium?

Wanneer is de laatste collegevergadering voor de aanleverdatum van het presidium?

Wat is de deadline voor de stukken van deze collegevergadering?

Wanneer kan ik voor de laatste keer het stuk agenderen in het portefeuillehoudersoverleg?

Deel 2: Besluitvorming van het college

Langs wie moeten stukken voordat ze op de agenda van het college staan? Wat is de aanlevertermijn daarvoor?

Welke portefeuillehouder brengt het stuk in bij het college?

Wat zijn de werkafspraken over hoe stukken worden aangeleverd?

Wie is er ambtelijk verantwoordelijk voor jouw stukken? Moet iemand dit voor jou doorzetten naar het college?

Maak je planning (verder af) naar het voorbeeld in hoofdstuk 1 met de interne aanleverdata en afstemmomenten met de portefeuillehouder. Bespreek dit met een collega.

Aan de slag met hoofdstuk 2 – Gemeente, provincie & Rijk

Jouw beleidsveld bestaat in een regionale, nationale en soms zelfs Europese context. Soms omdat jouw beleidsveld een medebewindstaak is, waar de gemeenten een opdracht voor heeft om het uit te voeren. Soms omdat autonome taken altijd in context van de omgeving staan. Daarom is het goed de regionale, nationale en Europese context te verkennen:

Is er in jouw beleidsveld de afgelopen jaren vanuit het Rijk of vanuit Europa een extra opdracht gekomen? Dit kun je controleren op de site van de VNG.

Kun je extra taken (en middelen) verwachten in jouw beleidsveld? Bepaalde beleidsvelden, zoals beleidsvelden die de opvang van vluchtelingen, integraal zorgakkoord of de Omgevingswet raken, kennen meer dynamiek dan andere beleidsvelden. Ook dit kun je achterhalen via de site van de VNG of een van de themabanken genoemd hierboven.

Heb je in jouw beleidsveld te maken met een gemeenschappelijke regeling? Dit kun je vragen aan de collega die jou inwerkt op het dossier. Als je hiermee te maken hebt, is het handig uit te zoeken welke vorm de regeling heeft en wat dit eventueel betekent voor jouw werk. Moet je bijvoorbeeld een bestuurder voorbereiden op besluitvorming?

Tot slot is het interessant te kijken of je te maken hebt met een toezichthouder vanuit het Rijk of de provincie. Dit kun je vinden op de site van het Rijk en je provincie, zoals beschreven in hoofdstuk 3.

Aan de slag met hoofdstuk 3 – Planning & controlcyclus

Nu je de context hebt geschetst, kun je uitzoeken hoe het in jouw gemeente is georganiseerd. Allereerst verken je welke werkafspraken en planning-en-control-producten er zijn in jouw gemeente. Vervolgens onderzoek je je beleidsveld en welke budgetten, beleidsdoelen en werkafspraken er zijn. Tot slot is er een aantal vragen die je kunt stellen als er meer of minder budget nodig is voor jouw beleidsveld.

Werkafspraken en planning-en-control-producten

Zorg eerst voor antwoorden op de volgende vragen:

Welke planning-en-control-producten kent jouw gemeente? Zijn er naast de begroting en jaarrekening ook tussenrapportages of bestuursrapportages?

Wordt er gewerkt met een kadernota? Zo ja, wat is de lokale term?

Welke planning hoort bij deze producten? Wanneer gaan ze naar de raad en het college en wat is de tijdsplanning voor de ambtelijke route?

Vul het format op de volgende pagina in, zodat je gedurende het jaar je overzicht hebt. Vul alle planning-en-control-producten in met de datum van de deadline. Begin met de datum waarop ze geagendeerd zijn voor de gemeenteraad, daarna de laatste aanleverdatum voor het college en zet vervolgens deadlines van de ambtelijke besluitvorming erin.

Tijdsplanning P&C Cyclus

	Jaar- rekening	Kadernota	Begroting	Eerste berap	Tweede berap
Datum besluitvorming gemeenteraad					
Laatste collegevergadering					
Ambtelijke deadline					

Verken je beleidsveld

Vervolgens kun je met hulp van je financieel adviseur je eigen beleidsvelden gaan verkennen. Als je goed beleid wilt maken, is het belangrijk dat je weet wat er afgesproken is en wat er beschikbaar is. Plan een kennismakingsgesprek met je financieel adviseur en stel de volgende vragen:

Welke budgetten zijn er voor jouw beleidsveld?

Krijg je budgetten in (deel)beheer? Hoe kun je die inzien of gebruiken?

Zijn er verplichtingen voor jouw beleidsveld? Is er geld gereserveerd voor een bepaald doel? Of zijn er wettelijke taken die geld kosten?

Zijn er specifieke uitkeringen, subsidies of andere budgetten waarover je verantwoording moet afleggen?

Wat staat er in de begroting over jouw beleidsveld? In beleidsdoelen of budgetten? Hoe zijn de budgetten van jouw beleidsveld vorig jaar afgesloten in de jaarrekening? En de beleidsdoelen?

Hoe zijn de taken en verantwoordelijkheden tussen jou en de financieel adviseur verdeeld?

Waarschijnlijk is er iemand binnen de ambtelijke organisatie eindverantwoordelijk voor de budgetten van jouw beleidsveld. Hoe houden jullie elkaar op de hoogte?

Kijk vooruit

In de begroting proberen gemeenten alles zoveel mogelijk te voorspellen, zodat de gemeenteraad hier goed regie op kan voeren. Het kan zijn dat je voor jouw beleidsveld afwijkt van die begroting of voor het komende jaar meer of minder geld moet reserveren. Dat moet wellicht verwerkt worden in de bestuursrapportages, kadernota of begroting.

- Maak expliciet waar je een budgetverandering verwacht. Zorg dat je zo concreet mogelijk kunt maken waar dit voor nodig is of waardoor dit komt. Bespreek dit

vervolgens met de financieel adviseur om te kijken of dit echt tot een afwijking leidt en of het moet worden toegelicht. Daarvoor heeft elke gemeente zijn eigen werkafspraken.

- Ga vervolgens na bij welk product je een afwijking of voorstel moet benoemen of aanvragen. Ook hier kan je financieel adviseur je in adviseren.
- Als je grote wijzigingen doet, bijvoorbeeld het verlengen van een beleidskader met bijbehorende middelen, is het belangrijk goed vooruit te plannen wanneer je inzicht moet geven in de benodigde middelen. Bijvoorbeeld: als een nieuw omgevingsprogramma ingaat per 2032 en je voor de uitvoering extra middelen nodig hebt, moet je in de meeste gemeenten de plannen al in april 2031 aanleveren voor de kadernota (zie hoofdstuk 3).
- Maak een planning. Denk daarbij ook aan de college- en raadsvoorstellen en bespreek ze met je opdrachtgever en financieel adviseur.

Aan de slag met hoofdstuk 4 – Elke gemeente is uniek

Het leren kennen van je gemeente is een van de leukere dingen als je begint als beleidsmaker. Veel vragen over de identiteit kun je zelf uitzoeken (zie hoofdstuk 4), andere aspecten kosten meer tijd en zijn subtieler.

Identiteitsaspecten die je kunt opzoeken

De financiële positie van je gemeente kun je vaststellen door de laatste begroting en jaarrekening van je gemeente door te nemen. Daarnaast kun je op www.waarstaatjegemeente.nl onder het kopje Gemeentefinanciën zien hoe jouw gemeente ervoor staat in verhouding tot Nederland of specifieke andere gemeenten.

Hoe hoog zijn de gemeentelijke woonlasten voor een éénpersoonshuishouden in jouw gemeente?

€ _____ Mijn gemeente

€ _____ Gemiddeld in Nederland

Hoeveel euro per inwoner ontvangt jouw gemeente uit het vrij besteedbare Gemeentefonds?

€ _____ Mijn gemeente

€ _____ Gemiddeld in Nederland

Wat zijn de netto-lasten van jouw gemeente per inwoner?

€ _____ Mijn gemeente

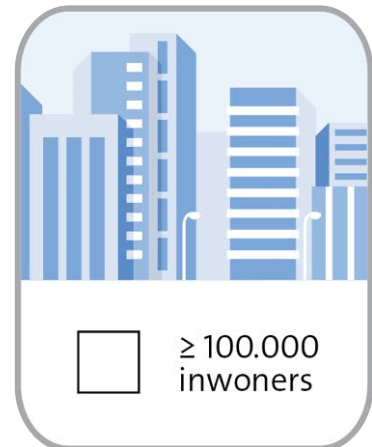
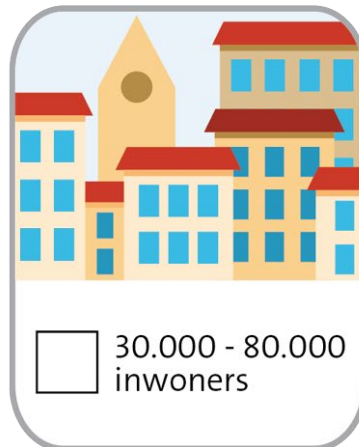
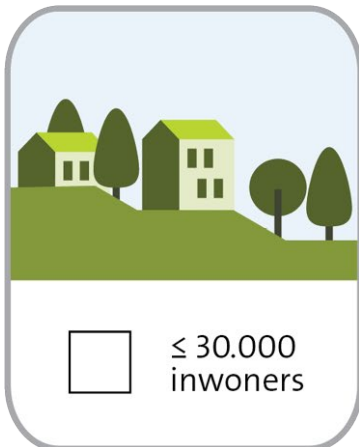
€ _____ Gemiddeld in Nederland

Is jouw gemeente een artikel-12-gemeente?

Ja Nee

De *schaalgrootte* van je gemeente is ook te vinden op www.waarstaatjegemeente.nl. Onder het kopje demografie vind je niet alleen de aantallen inwoners, maar ook meer cijfers over de bevolkingsamenstelling en de prognose van bevolkingsgroei of bevolkingskrimp.

Hoe groot is jouw gemeente?



Hoeveel personen gemiddeld per huishouden?

_____ Mijn gemeente

_____ Gemiddeld in Nederland

Is jouw gemeente lid van een of meerdere netwerken van gemeenten?

Ja, van _____

Nee

Organisatiestructuur

De organisatiestructuur is vaak uitgewerkt in een organogram en te vinden op de website van je gemeente of op het intranet. In hoeverre deze direct helpen om de structuur te begrijpen, hangt af van de organisatievorm van de gemeente. Sommige organogrammen spreken voor zichzelf, terwijl andere organogrammen meer vragen oproepen dan duidelijkheid geven. Als het vragen oproept, zou ik die vooral stellen aan je leidinggevende, die kan het vast toelichten.

Wie is jouw leidinggevende?

Wie is de leidinggevende van jouw leidinggevende?

Met welke teams werk je samen? Wie is daar de leidinggevende van?

Politieke cultuur

De typering van politieke culturen uit hoofdstuk 4 is niet een typering met termen die algemeen bekend zijn, maar ze helpen wel de cultuur te begrijpen. Het is daarom aan te raden dit gedurende een langere tijd te onderzoeken.

	Pragmatisch, consensusgericht	Politiek, debatgericht
Informeel, mensgericht	Gemeenschapscultuur	Vechtcultuur
Formeel, proceduregericht	Regentencultuur	Debatcultuur

Politieke cultuur van de gemeente: verhouding tussen de verschillende culturen

- Vraag of je mee mag met een collega die naar de gemeenteraad gaat en kijk wat er gebeurt. Is het gesprek consensusgericht of proberen de raadsleden zich vooral te onderscheiden van anderen? Hoe gaan mensen met elkaar om? Zijn ze formeel naar elkaar en vooral gericht op de procedure? Of kun je merken dat ze elkaar goed kennen? Let vooral ook goed op bij de borrel ná de vergadering. Waar gaan de gesprekken over? Lijken mensen elkaar te mogen? Wordt er überhaupt geborreld?
- Bespreek het model met de vier culturen uit hoofdstuk 4 eens met een ervaren adviseur of een bestuursadviseur. Het is als ervaren adviseur ook leuk om je eigen gemeente in dit model te duiden.
- Let in interactie met opdrachtgevers en de wethouder op hun houding: verwachten zij vooral tegenwerking van de gemeenteraad of kunnen zij met de gemeenteraad samenwerken? Focussen ze vooral op individuen en omgangsvormen of wordt er meer aandacht gegeven aan het formeel doorlopen van procedures? Let op: als er veel aandacht is voor procedures, hoeft dit niet te betekenen dat het een gemeente is met een formele cultuur. Het kan ook juist zijn dat er wordt gewerkt aan een formelere cultuur, omdat deze juist (ongewenst) informeel is.
- De identiteit van je gemeente leer je kennen door vragen te stellen en naar buiten te gaan. Je kunt de typologie van het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) opzoeken, maar echt je gemeente leren kennen moet je zelf doen. Ik raad je aan wandelingen of fietstochten te gaan maken met collega's en hen te laten vertellen over de gemeente. Wie is van oudsher de belangrijkste werkgever? Hoe ziet de verenigingsstructuur eruit? Is de gemeente in de loop der jaren veranderd? Wat zijn belangrijke ontmoetingsplekken? Hoe zien de scholen eruit? Wat zijn de wijken met rijke inwoners en waar wonen de arme inwoners? Welke wijk kent een sterke gemeenschapscultuur? Veel plezier met het ontdekken van je gemeente! Ook als je al in deze gemeente woont, kun je nu veel leren.

Aan de slag met hoofdstuk 5 – Intern samenwerken

Het ligt misschien voor de hand, maar maak in het begin met je leidinggevende en opdrachtgever(s) zo snel mogelijk duidelijk wat je takenpakket precies is. Het verschilt per gemeente hoe goed dit bij jouw start in beeld is. Ik heb gewerkt bij gemeenten waar ‘alles van jeugd’ voor mij was en gemeenten waar ik een strak afgebakende en planbare opdracht had. Vervolgens is het aan jou als beleidsmaker om een realistische planning te maken en goed te contracteren met je opdrachtgever(s).

Het ligt misschien voor de hand, maar ik raad je aan in het begin tijd te maken om duidelijk met je leidinggevende en opdrachtgever(s) te bespreken wat je takenpakket precies is. Het verschilt per gemeente hoe goed dit bij jouw start in beeld is. Ik heb gewerkt bij gemeenten waar ‘alles van jeugd’ voor mij was en gemeenten waar ik een strak afgebakende en planbare opdracht had. Vervolgens is het aan jou als beleidsmaker om een realistische planning te maken en goed te contracteren met je opdrachtgever(s).

Stap 1: De overdracht

In het gunstigste geval neem je een takenpakket over van een (vertrekkende) collega en is er een warme overdracht. Als de collega al vertrokken is, is er vaak een papieren ‘koude’ overdracht. Het kan natuurlijk ook zijn dat er nieuw beleid gemaakt moet worden en je de eerste beleidsmaker bent.

Vaak krijg je aandachtsgebieden en accounts overgedragen. Aandachtsgebieden zijn de thema’s waar jij verantwoordelijk bent en ook het aanspreekpunt. In kleine gemeenten doe je dit vaak relatief solistisch, terwijl je in grote gemeenten onderdeel bent van een team met een gedeeld aandachtsgebied. Accounts zijn partners voor wie jij het aanspreekpunt bent en bijvoorbeeld ook verantwoordelijk voor de subsidies. Niet alle beleidsvelden kennen accounts op die manier.

Zorg dat je een compleet overzicht maakt van je aandachtsgebieden en accounts. Als er warme overdracht is, krijg je het overzicht waarschijnlijk van je leidinggevende. Het kan nooit kwaad ook bij je directe collega’s na te vragen of zij jouw takenpakket hetzelfde zien als de lijst die je overgedragen krijgt.

Tip

Neem in de overdracht ook het netwerk mee. Als er sprake is van een warme overdracht is het slim om je voorganger jou in contact te laten brengen met de belangrijkste (externe) partners met wie je werkt. Maar ook als er een papieren overdracht is zou ik direct in beeld brengen met welke partners je voorganger heeft samengewerkt en een kennismaking organiseren. Dit is fijn voor deze partners, omdat ze een aanspreekpunt binnen de gemeente hebben. Maar ook voor jou, want dit is de snelste manier om je netwerk op te bouwen.

Stap 2: Bepaal de opdrachtgever(s)

Zoals in hoofdstuk 5 beschreven, heb je voor al je taken een opdrachtgever nodig. In sommige gemeenten is dit heel expliciet benoemd, terwijl dit in andere gemeenten meer impliciet aan de hand is. Je kunt je opdrachtgever achterhalen door te vragen bij wie je moet zijn als er onduidelijkheid is over het beoogde resultaat, bij wie je moet zijn als het resultaat

niet behaald kan worden of als je iets extra nodig hebt om het te organiseren. Oftewel, naar wie je kunt opschalen. Vat de belangrijkste opdrachten die jij tijdens je werk hebt samen en geef aan welke opdrachtgever erbij hoort. Het kunnen er ook minder dan zes zijn.

Tip

Door duidelijk te definiëren wie je opdrachtgever is, blijf je niet zelf rondlopen met een probleem, maar maak je de weg vrij om deze op tafel te leggen en samen op te lossen.

Opdracht	Opdrachtgever

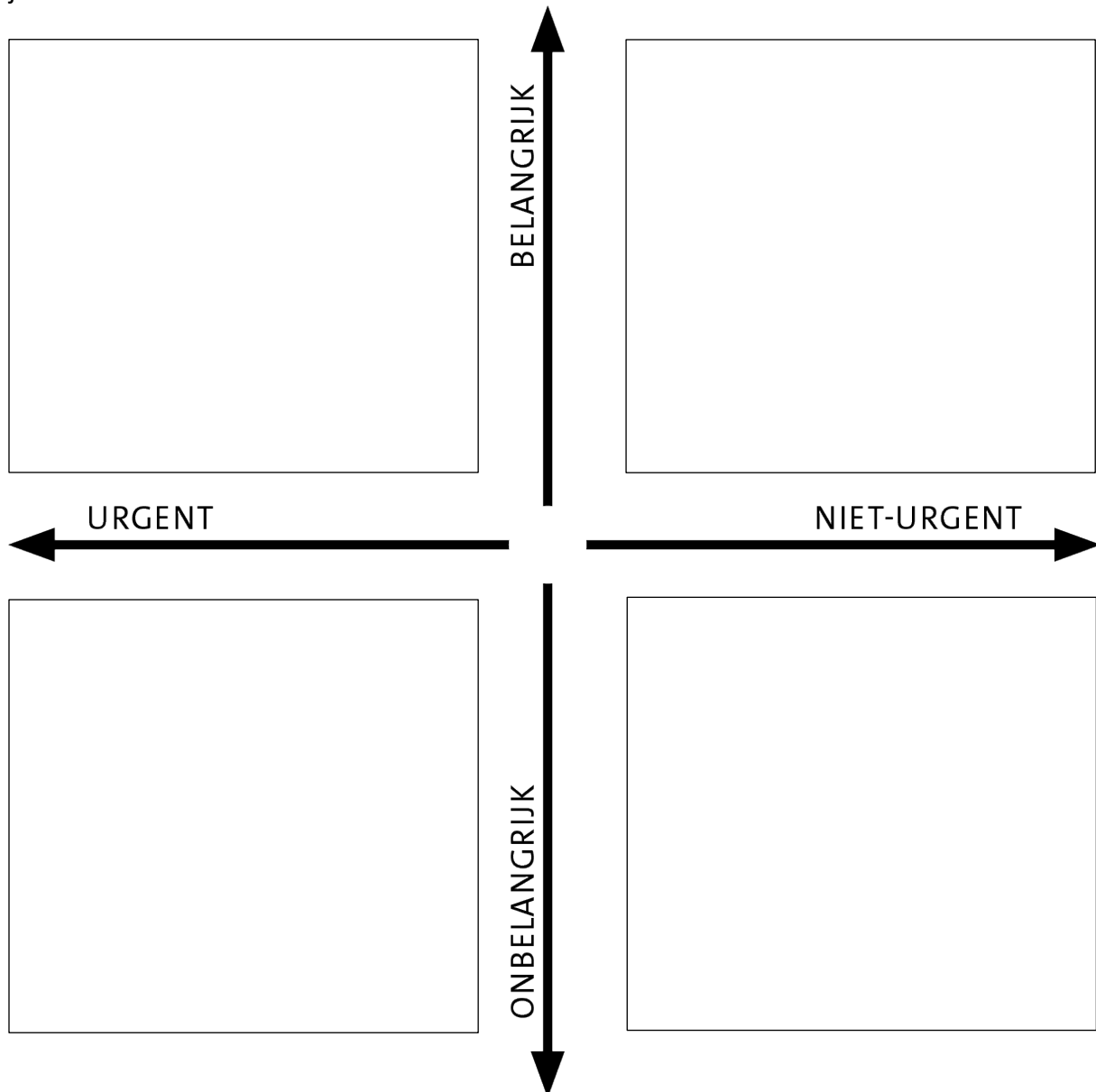
Stap 3: Afspraken, planning en doelen in beeld brengen

Vervolgens breng je voor je takenpakket alle afspraken, terugkerende taken en gestelde doelen in beeld. Lees de beleidsnotities, beleidskaders of omgevingsprogramma's van jouw beleidsvelden om te bepalen waaraan gewerkt moet worden. Breng in beeld welke planning er is voor jouw beleidsveld, bijvoorbeeld een jaarlijks terugkerende subsidieaanvraag en natuurlijk de planning-en-control-cyclus.

Stap één tot en met drie kun je in de tabel op de volgende pagina invullen, zodat je een gestructureerd overzicht hebt van je takenpakket.

Stap 4: Onderscheid urgent en belangrijk

Om niet in zeven sloten tegelijkertijd te lopen, moet je vervolgens goed onderscheid maken tussen zaken die even kunnen wachten en zaken die je direct oppakt. Daarvoor gebruik je het kwadrant van Eisenhower zoals beschreven in hoofdstuk 5.



Stap 5: Maak een planning op basis van je werkuren

Vervolgens raad ik je aan een jaarplanning te maken waar je de bovenste helft van het kwadrant inplant. Als nieuwe beleidsmaker is het moeilijk in te schatten hoeveel tijd iets kost, dus raadpleeg vooral je collega's bij het maken van je planning.

Tip

Je werkt (vrijwel) nooit alleen, dus raadpleeg ook de collega's en externe partners die je nodig hebt bij een planning. Het helpt als je weet wanneer die cruciale collega zes weken door de Grand Canyon gaat wandelen of dat de aanvrager van de grote subsidie van plan is te wachten tot de laatste week voor hij de aanvraag indient.

Maak inzichtelijk hoeveel tijd elke taak kost, wanneer je die (moet) uitvoeren en plan ook alle belangrijke zaken (rechtsboven in het kwadrant). En nu komt het belangrijke: je houdt het aantal uren van je arbeidsovereenkomst aan als uitgangspunt. Heb jij een contract van 36 uur, 24 uur of 12 uur? Dan pas je je planning daarop aan.

Dit kun je schematisch weergeven in een balk met je totale aantal werkuren per week. Vervolgens voeg je de taken van je planning toe aan de hand van het aantal uren. Bijvoorbeeld bij een week van 36 uur:

Team-overleg en afstemmings-overleg 4 uur	Project A 6 uur	Vorbereiden evaluatie beleid x 2 uur	Uitwerken bestuurlijke opdracht beleidskaders Y 8 uur	Vorbereiden foto 2 uur	Opstellen nieuwe subsidieverordening 6 uur	Bijpraten met partners 2 uur	Training Beleidsmaker bij een gemeente 2 uur	Mail en administratie 2 uur	Kennisgevingen 2 uur
---	-----------------	--------------------------------------	---	------------------------	--	------------------------------	--	-----------------------------	----------------------

Zorg ervoor dat in je planning per week ook de terugkerende uren zitten, zoals een teamvergadering, het dagelijks controleren van je mailbox en bijvoorbeeld afstemmingsoverleggen waar je bij moet zijn. Maak op papier voor jezelf een schematische weergave van je week zoals in het voorbeeld. Doe dit op papier, zodat je de balk precies zo kunt indelen als passend is bij jouw situatie.

Aan de hand van de jaarplanning maak je een planning waarin je acht weken vooruit plant. De jaarplanning staat min of meer vast, tenzij er grote wijzigingen komen in je opdrachten. De achttwekenplanning pas je steeds aan en helpt je zowel vooruit te kijken als het behapbaar maken van je taken voor vandaag.

Stap 6: Contracteer met je opdrachtgever(s)

Voordat je je planning definitief maakt, stem je af met opdrachtgevers. Zijn zij het eens met jouw prioritering en kunnen je opdrachten inderdaad zo lang wachten als jij hebt ingeschat? Contracteer op procedureel, professioneel en psychologisch niveau. Bereid voor dit gesprek een lijstje met vragen voor op deze drie niveaus, zodat je goed voorbereid het gesprek in gaat.

Vragen op procedureel niveau:

Vragen op professioneel niveau:

Vragen op psychologisch niveau:

Aan de slag met hoofdstuk 6 – Extern samenwerken

In het vorige hoofdstuk heb je in kaart gebracht wat je interne opdrachten en afspraken zijn. Nu is het tijd daar aan toe te voegen met welke externe partners je samenwerkt en hoe. Aan de hand van de vragen om tot een juiste opdracht te komen en het kwadrant van Van der Steen brengen we jouw rol in de samenwerking met externe partners in beeld.

Externe partners

Breng je vijf belangrijkste opdrachten in kaart. Grote kans dat je hierbij ook extern samenwerkt. Soms is dit heel direct, doordat je regelmatig contact hebt met de partner die je hebt benoemd als formele samenwerkingspartij, bijvoorbeeld bij inkoop, subsidie of een convenant. Soms zijn het partners die niet direct formeel in beeld zijn, maar wel meewerken aan dezelfde opgave. Sterker nog: zonder wiens inspanning je niet eens tot de gewenste resultaten kunt komen. Benoem je vijf belangrijkste opdrachten voor jouw beleidsveld:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Kun je direct aan de slag?

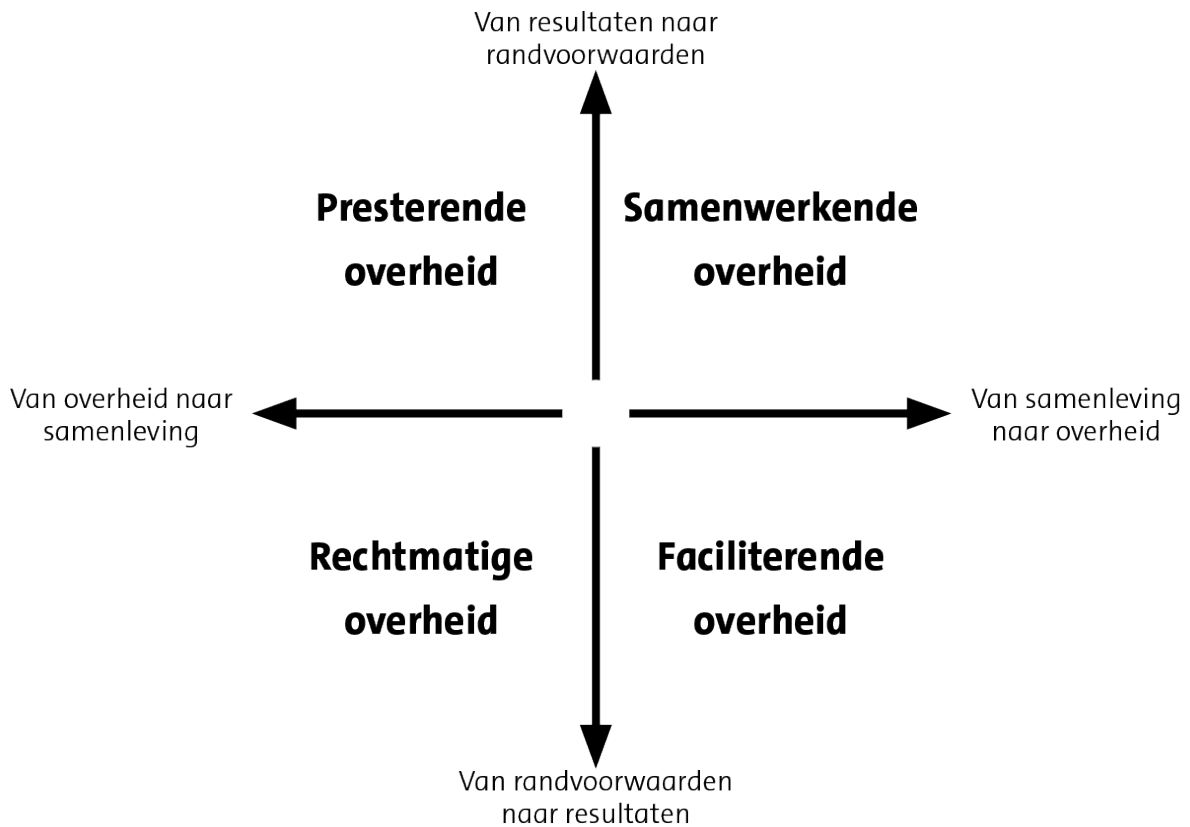
Vervolgens beantwoord je voor deze vijf opdrachten de vier vragen.

Vul steeds 'ja' of 'nee' in. 'Een beetje' of 'bijna' is 'nee'.

	1	2	3	4	5
Is het probleem duidelijk?					
Is de oplossing duidelijk?					
Kan de gemeente het alleen?					
Moet de gemeente aan tafel zitten?					

Kwadrant: 4 rollen van de overheid

Welke rol heeft de gemeente eigenlijk in deze opgave? Plaats jouw opdrachten in het kwadrant van Van der Steen. Doe het door 1 t/m 5 in het kwadrant te schrijven (met de tool 'tekenen' in het pdf-document, of print deze pagina en doe het op papier).



Reflectie op je opdrachten

Bekijk het kwadrant van Van der Steen en reflecteer op wat dit betekent. Heeft de gemeente bijvoorbeeld bij elke opdracht dezelfde rol of wisselt deze? Wat betekent dit voor de uitvoerbaarheid van je opdrachten?

Met het beantwoorden van de vier vragen is het goed terug te kijken naar de afspraken die je hebt gemaakt of nog moet maken met je opdrachtgever. Welke aandachtspunten neem je mee?

Aan de slag met hoofdstuk 7 – Schrijfvaardigheden

Schrijfvaardigheden zijn een belangrijk onderdeel van de vaardigheden van een beleidsmaker, maar de sturing op het schrijven is niet bij elke gemeente hetzelfde. Daarom is het goed direct de lokale context goed in beeld te brengen. Daar helpen deze vragen bij.

In hoofdstuk 7 is een standaardmodel voor college- en raadsvragen weergegeven, maar die kunnen lokaal verschillen. Daarom is het belangrijk voor je gaat schrijven het lokale format op te vragen. Waarschijnlijk is deze opgebouwd volgens het principe zoals in hoofdstuk 7 en kun je dit als handleiding gebruiken.

Tip

Sommige gemeenten hebben een stijlgids en/of een beeldgids, waarin de richtlijnen voor alle communicatie van de gemeente staat. Vraag of deze er is, zodat je jouw stukken kunt schrijven en vormgeven volgens de huisstijl van je gemeente.

Je kunt veel leren van goede voorbeelden! Vraag daarom eens aan een collega of je leidinggevende wat een voorbeeld is van een goed gelukt collegevoorstel, raadsvoorstel en raadsinformatiebrief. Lees het en vraag vooral waarom deze volgens de collega zo goed is. Schrijf op waarop wordt gelet. Wat wordt belangrijk gevonden in deze gemeente? Gebruik deze punten als checklist voor je eigen stuk.

Schrijfstijl: belangrijk of niet?

Ik was net begonnen als leidinggevende van een beleidsteam toen ik collegevoorstellen moest beoordelen. In mijn vorige gemeente was ik schrijfcoach en was een aantal dingen heel belangrijk, zoals actief schrijven. De collegevoorstellen voor mijn neus waren volgens de normen van mijn vorige gemeente slecht geschreven: passief taalgebruik, lange zinnen en zeker niet B1-niveau. Ik wilde ze terugsturen naar de schrijver, toen mijn collega's mij vertelden dat deze norm niet belangrijk was in de nieuwe gemeente. De stijl werd niet direct beoordeeld, maar werd gezien als een leuke extra. In mijn nieuwe gemeente werd er alleen naar de inhoud gekeken.

Aan de slag met hoofdstuk 8 – Balanceren tussen verschillende logica's

De logica van professionaliteit, prestatie en politiek bestaan naast elkaar. Ze zijn niet goed of slecht, maar waarschijnlijk heb je wel een voorkeur. Dat kan komen door jouw functie: een controller bij de gemeente kijkt snel vanuit de logica van de prestatie en een bestuursadviseur snel vanuit het perspectief van de politieke logica. Maar ook persoonlijk neem je bepaalde voorkeuren mee. Als je je hier bewust van bent, kun je makkelijker van perspectief wisselen en daarmee breder naar je beleidsveld kijken.

Aan de hand van de oefeningen hieronder maak je je voorkeur inzichtelijk en reflecteer je op de toevoeging die andere logica's kunnen bieden. Neem hiervoor je hele beleidsdossier of een specifiek vraagstuk uit jouw takenpakket in gedachten.

Wat is volgens de logica van prestatie de gewenste uitkomst voor dit dossier/vraagstuk?

Wat is volgens de logica van professionaliteit de gewenste uitkomst voor dit dossier/vraagstuk?

Wat is volgens de logica van politiek de gewenste uitkomst voor dit dossier/vraagstuk?

Welke verschillen vallen je op?

Waarschijnlijk vond je het ene perspectief makkelijker in te vullen dan het andere, omdat die beter bij je past. Vanuit welke logica('s) ben jij geneigd te kijken?

In gesprek met collega's, opdrachtgever en wethouder helpt het je ervan bewust te zijn welke logica dominant is. Breng eens in beeld welke logica dominant is voor:

Bestuurlijk opdrachtgever:

Ambtelijk opdrachtgever:

Financieel adviseur:

Directe collega:

Aan de slag met hoofdstuk 9 – Bureaucratie versus snelheid

In hoofdstuk 9 kon je lezen dat bureaucratie soms erg vervelend is, maar ook zorgt voor zorgvuldigheid en betrouwbaar bestuur. Een van de belangrijkste manieren om grip te krijgen op deze traagheid, is door de processen te kennen en te weten wie de 'poortwachters' zijn van deze processen. Door nu vast kennis te maken met deze poortwachters, weet je ze straks te vinden.

Maak een overzicht van de drie belangrijkste processen waarvan jij afhankelijk bent. Daarbij kun je denken aan de besluitvormingsroute voor college- en raadsvoorstellen, het beantwoorden van raadvragen en het subsidieproces. Wat zijn de drie belangrijkste processen voor jouw takenpakket?

1. _____
2. _____
3. _____

Van deze processen kun je vragen om een procesbeschrijving. Steeds meer gemeenten hebben complete overzichten van de belangrijkste processen. Dit zijn gedetailleerde overzichten met alle stappen, actoren en keuzes in een proces. Als die beschikbaar zijn voor jouw proces is dat fijn. Zo niet, dan kun je ze grofweg schetsen door in kaart te brengen wat er gebeurt. Denk daarbij niet alleen aan wat je kunt zien, maar ook wat er buiten jouw beeld gebeurt. Hoe komt een zaak op jouw naam te staan? Wat gebeurt er nadat jij jouw input hebt gegeven?

Aan de hand van deze processen is het makkelijk de poortwachters te vinden. Wie zijn de mensen die ervoor kunnen zorgen dat het proces wordt versneld? Wie zorgt er bijvoorbeeld voor dat jouw brief wordt verstuurd? Wie bepaalt of de deadline van 17.00 gehandhaafd blijft of dat jouw agendapunt misschien om 17.30 nog toegevoegd kan worden aan de agenda? Nu is je kans om kennis te maken en te zorgen dat zij je kunnen helpen als die snelheid nodig is.

Aan de slag met hoofdstuk 10 – Loyale tegenspraak

Op deze pagina kun je jouw eigen waardenkaart invullen voor jouw beleidsveld. Eerst vul je de belangrijkste waarden die je rondom jouw beleidsthema ziet in de linker kolom.

Waarden waar je aan kunt denken zijn bijvoorbeeld: *gelijkwaardigheid, respect, betrouwbaar bestuur, transparantie, rechtvaardigheid, solidariteit, efficiëntie, vrijheid, veiligheid, privacy, duurzaamheid, menswaardigheid, participatie, zorgvuldigheid, toegankelijkheid, innovatie, verantwoordelijkheid, betrokkenheid, neutraliteit, inclusiviteit, rechtszekerheid, loyaliteit, professionaliteit, onafhankelijkheid, dienstbaarheid, openheid, evenwichtigheid, zorgzaamheid.*

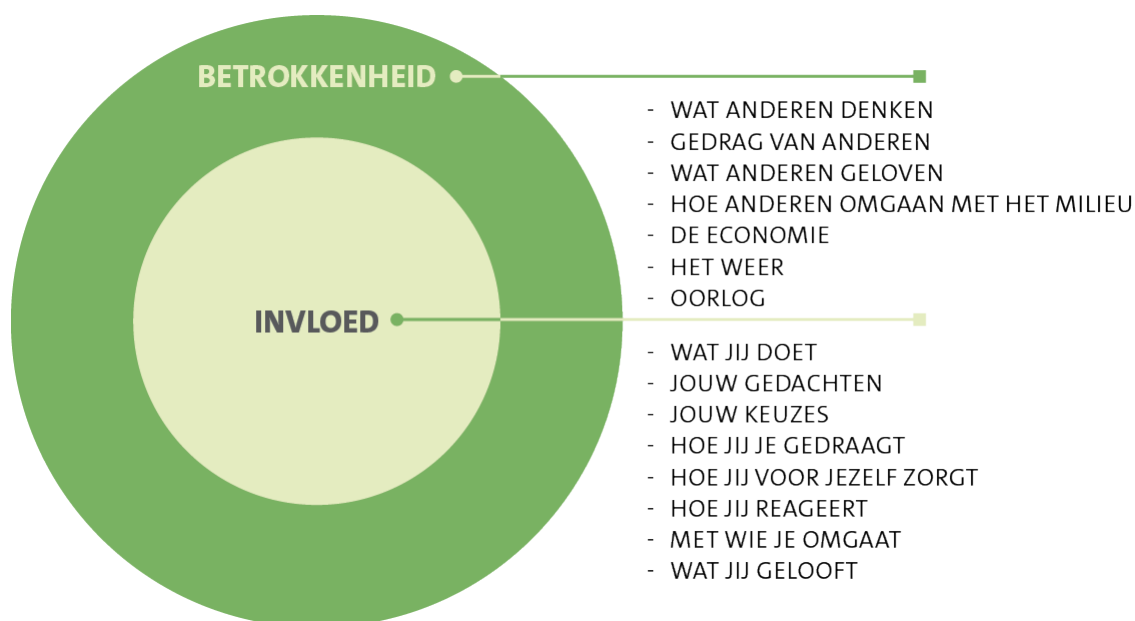
Vervolgens licht je toe hoe deze waarde een rol speelt in jouw beleidsveld en waar deze mogelijk botst met andere waarden.

Waarde	Hoe speelt deze een rol in jouw beleidsveld?	Waar botst dit mogelijk met andere waarden?

Aan de slag met hoofdstuk 11 – Je Cirkel van Invloed

Door goed inzicht te hebben in je Cirkel van Invloed voorkom je dat je overweldigd wordt door je werk. Gebruik deze oefening om helder te krijgen waar jij als beleidsmaker binnen de gemeente wél invloed op hebt en waar je vooral bij betrokken bent zonder directe invloed. Dit helpt je om je energie en inzet effectief te richten.

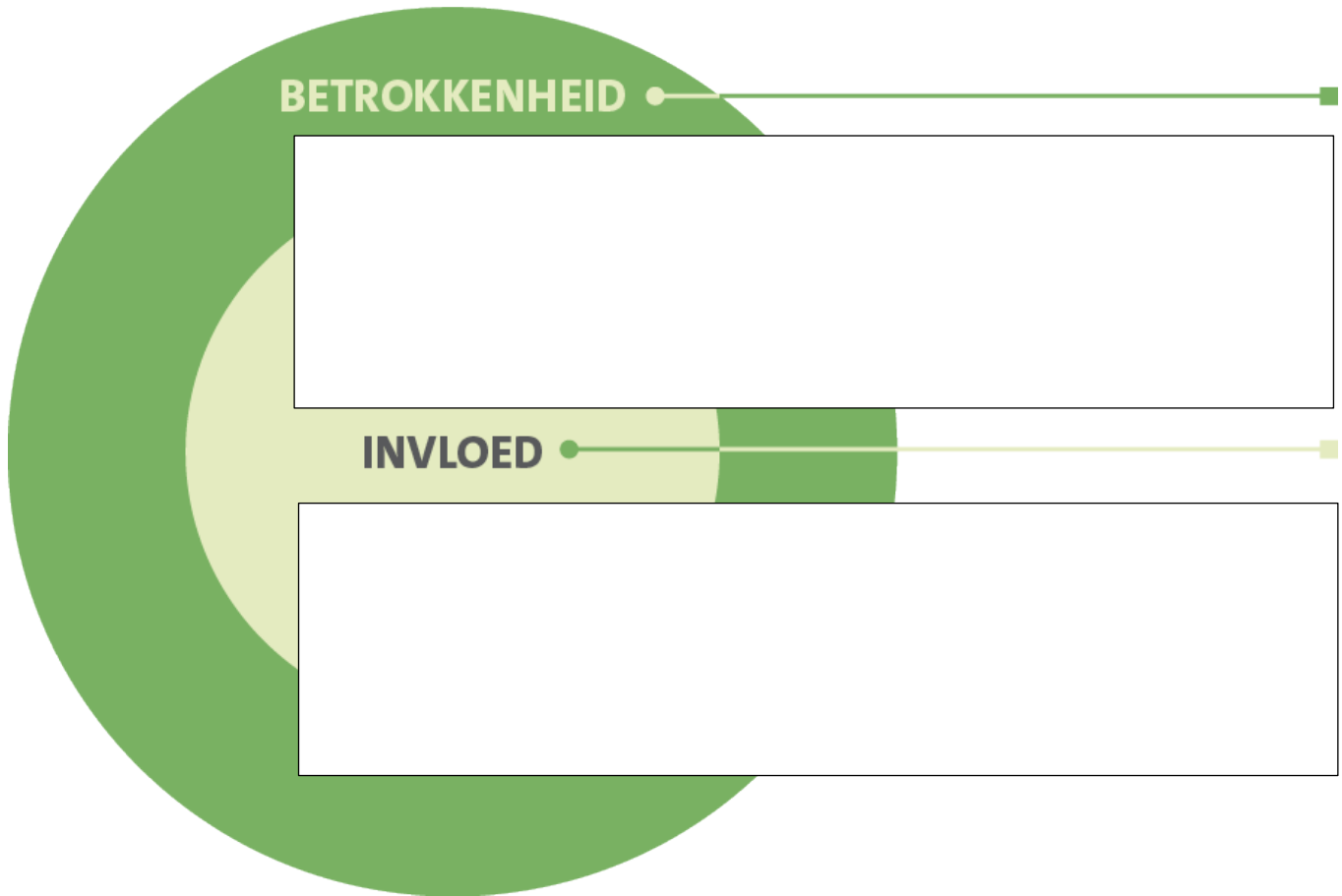
Hieronder zie je de Cirkel van Invloed en de Cirkel van Betrokkenheid, zoals uitgewerkt in hoofdstuk 11.



De Cirkel van Betrokkenheid is alles waar je je als beleidsmaker zorgen over maakt of bij betrokken voelt, maar waar je geen of nauwelijks invloed op hebt. Je vult hier alle ontwikkelingen, besluiten of factoren in die jouw beleidsveld raken, maar die je zelf niet kunt veranderen. Bijvoorbeeld landelijke politiek, politieke keuzes van het college/raad, economische trends, maatschappelijke opinies. Ook vul je in waar je inhoudelijk bij betrokken bent, maar geen directe sturing op hebt, bijvoorbeeld adviezen van externe partijen, uitkomsten van inspraakavonden en keuzes van andere afdelingen.

De Cirkel van invloed is alles waar je als beleidsmaker daadwerkelijk invloed op hebt, waar je zelf aan kunt werken of richting aan kunt geven, bijvoorbeeld het opstellen van beleidsnotities, adviseren van ambtenaren én bestuur, formuleren van alternatieven, signaleren van risico's en overleg voeren met collega's en partners.

Vul de cirkel op de volgende pagina in voor jouw beleidsveld.



Tip

Bespreek jouw cirkels eens met een ervaren beleidsadviseur. Het is best ingewikkeld in te schatten waar je wel en geen invloed op hebt. Misschien kan je collega je wel kleine stappen aanreiken die toch in je Cirkel van Invloed passen.

Als je je overzicht hebt gemaakt, raad ik je aan deze eens naast je werkplanning te leggen. Waar gaat de meeste energie naartoe?