

Geacht Dagelijks Bestuur van de ODZOB,

Op 25 maart jl. heeft het AB van de ODZOB unaniem besloten opvolging te geven aan het plan van aanpak dat is opgesteld naar aanleiding van het rekenkameronderzoek (RKO) naar de doelmatigheid en effectiviteit van de ODZOB. U heeft de stuurgroep gevraagd de regie te voeren over de implementatie van dat plan van aanpak. Daarbij is benadrukt dat de implementatie een meer 'technisch' en een meer 'procesmatig' spoor zal hebben. Technisch waar het gaat om het aanpassen van formats, afspraken of procedures. Procesmatig waar het gaat om het anders 'samen-werken': meer focus op de collectieve opgaven, het nemen van de gezamenlijke en individuele verantwoordelijkheid daarin, een meer open gesprek met elkaar en een meer professionele rolneming.

Resultaat implementatie: pakket concrete maatregelen

In navolging van het besluit van 25 maart hebben onder aansturing van de stuurgroep, daarbij ondersteund door een projectgroep, diverse breed samengestelde werkgroepen zich gebogen over de implementatie. Het resultaat daarvan is bijgevoegd: een pakket aan concrete maatregelen voor een verbeterde communicatie en besluitvorming. Het gaat om zaken als:

- (een opmaat voor) een andere opzet voor het programma collectieve taken,
- een referentiekader om de toegevoegde waarde van projecten beter te kunnen aangeven,
- afspraken over het besluitvormingsproces bij nieuwe projecten,
- hoe het OGP beter te positioneren als (collectief) adviseur van het AB en directeur ODZOB,
- een uitgewerkt pakket voor een verbeterde communicatie naar raden en Staten.

Op hoofdlijnen is het AB daar op 14 oktober jl. al over geïnformeerd. In de bijlage worden de genoemde maatregelen inhoudelijk toegelicht.

Als we er met elkaar in slagen het pakket aan samenhangende maatregelen ook structureel te integreren in de (bestuurlijke en ambtelijke) samenwerkings- en besluitvormingsprocessen dan komen we daarmee goed tegemoet aan de aanbevelingen zoals opgenomen in het RKO.

In implementatieproces zijn eerste stapjes naar een andere samenwerkingscultuur gezet

De stuurgroep heeft geconstateerd dat het proces om tot dit pakket van maatregelen te komen ook echt een coproductie was van deelnemers en ODZOB. De gesprekken en verkenningen waren resultaatgericht, maar vooral ook open met ruimte voor gezamenlijke verkenning in plaats van het overwegend uitwisselen van standpunten. Dat heeft ook nieuwe ideeën en inzichten opgeleverd, bijvoorbeeld over hoe de adviesrol van het OGP richting het AB in te vullen. In feite zijn daarmee al eerste stappen gezet naar een andere samenwerkingscultuur met meer oriëntatie op en vroegere verkenning van het collectieve belang, een opener gesprek met elkaar en (daardoor) een gegroeide vertrouwensvorming. Ook dat was een belangrijke aanbeveling uit het RKO.

RKO-traject kan nu worden afgesloten, maar doorzetten cultuurverandering is nu de uitdaging

Met het pakket aan maatregelen kan het 'nazorgtraject' van het RKO nu worden afgesloten. Maar duidelijk is wel dat we er met de 'oplevering' van dat pakket nog niet zijn; het proces is nog niet af. Waar 2021 het jaar was om de voorstellen uit het plan van aanpak te concretiseren, wordt 2022 het jaar om dat ook in praktijk te brengen. Dat betekent dat de maatregelen onderdeel moeten worden van de reguliere werk- en samenwerkingsprocessen: tussen ODZOB en deelnemers/eigenaren, tussen deelnemers/eigenaren onderling én binnen de eigen organisaties van ODZOB en deelnemers.

De stuurgroep benadrukt dat het vervolg vooral om een investering van en in de deelnemers zelf vraagt. Zij zijn immers in de lead om de voorgestelde verbeteringen op te pakken. Het gaat dan om de professionalisering van het (collectieve) opdrachtgeverschap en de eigenaarsrol: de voorbereiding van de OGP-adviezen, de begeleiding van het veranderingsproces in het samenspel en ook de verbeterde communicatie naar raden en Staten. Daar ligt ook nadrukkelijk een rol voor

de AB-leden en de griffies. In de uitwerking van het plan van aanpak is aangegeven hoe de ODZOB daarbij kan ondersteunen.

Overdracht aan en rolverwachting van het nieuwe bestuur

Met de voorgestelde vaststelling van het pakket aan maatregelen en het laten neerdalen daarvan in de samenwerkings- en besluitvormingsprocessen, stelt het AB de kaders voor de veranderingen in de samenwerkingscultuur vast. Het is belangrijk dat er ook een bestuurlijke vinger aan de pols wordt gehouden bij het verloop van dit veranderingsproces en dat waar nodig wordt bijgestuurd.

De stuurgroep adviseert om in het DB en AB en vanuit het OGP portefeuilles 'samenwerkingsproces' te benoemen, als ambassadeurs van het veranderingsproces. Ook met het oog op de nieuwe bestuurders en het benadrukken van hun rol en verantwoordelijkheid als deelnemer/eigenaar naar de eigen gemeenteraden is dit belangrijk. Om hier concreet vorm aan te geven adviseert de stuurgroep om een tijdelijke kleine bestuurlijk-ambtelijke werkgroep in te stellen die het profiel van deze ambassadeurs nader uitwerkt t.b.v. de overdrachtdossiers.

Alert blijven dat resultaat en perspectief niet wegglijpen

Tegenover het positieve beeld dat de stuurgroep heeft van (de ontwikkeling in) het samenwerkingsproces het afgelopen jaar, ziet de stuurgroep ook een risico. Namelijk dat het behaalde resultaat en de beweging die wordt gemaakt, 'wegglippen' in het dagelijkse werk, agenda's en werkdruk. Dit zou de investering die we gezamenlijk hebben gedaan in dit proces (deels) teniet kunnen doen. Om het veranderingsproces in de samenwerking te doen slagen zal de actieve rol die de deelnemers hebben gepakt in het RKO-traject moeten worden voortgezet. Ambtelijk en bestuurlijk. Of het nu gaat om de voorbereiding van de pre-adviezen van het OGP, de (tijdige) interne communicatie over ontwikkelingen, voorstellen en besluiten (ambtelijk, in het college en in raden en Staten) en het met elkaar 'leren' anders samen te werken.

De OGP-leden uitdagen actiever en eerder in het proces hun (advies)rol te pakken

Cruciaal daarin is de positionering en werkwijze van het OGP. Vooral in het proces om daar waar nodig en mogelijk tot een collectief advies aan het AB te komen en om de agendering van nieuwe zaken en bijbehorende ambitieniveaus in te regelen; zowel in de voorbereiding als in het vergaderproces. Hier ligt vooral een taak voor het OGP zelf. De ODZOB zal – waar van toepassing – het OGP ook eerder moeten consulteren, ook al zijn stukken nog in een (prille) conceptfase. Daarmee worden OGP-leden eerder meegenomen in en deelgenoot van het denkproces én meer uitgedaagd actief hun (advies)rol te pakken op verschillende momenten in het totstandkomingsproces van voorstellen en stukken. De stuurgroep benadrukt daarbij een onderscheid te maken in het delen van de stukken in de formele **procedures** en het in vertrouwen al vroegtijdig delen van inzichten, vraagpunten en denkrichtingen in het samenwerkings**proces**. Het laatste is een voorwaarde om de slagkracht in de formele besluitvorming te versterken.

Voldoende mandaat en bestuurlijke vinger aan de pols

Er moet aan de voorkant worden geïnvesteerd in het voorbereiden van (pre)adviezen en deelnemers moeten met voldoende mandaat (kunnen) spreken. Dit is in eerste aanleg een proces dat het OGP (deelnemers en ODZOB) zelf moet inrichten, maar het is ook een bestuurlijk aandachtspunt waarop deelnemers elkaar (en de ODZOB) ook zeker op mogen aanspreken. De stuurgroep adviseert dat de OGP-ambassadeurs (voorzitter, portefeuillehouder) en de bestuurlijke ambassadeurs samen zorgen voor een blijvend goed proces en tijdig belemmerende factoren identificeren en oplossingen aandragen.

Aantal majeure besluitvormingsprocessen in 2022 als drager voor het veranderingsproces benutten

Het anders (samen)werken is ook vooral doen. De stuurgroep adviseert om een aantal 'majeure' besluitvormingsprocessen die in 2022 op de agenda staan nadrukkelijk als proeftuin en drager van het veranderingsproces te benutten. Daarbij denkt de stuurgroep onder andere aan de P&C-cyclus (kadernota) en meerjarenvisie, een vernieuwd meerjarenprogramma collectieve taken, besluitvorming over het al dan niet oppakken van nieuwe projecten rond grote opgaven (zoals ZZS

en gezondheid) én het goed 'meenemen' van de nieuwe AB-leden en raadsleden. Bij het laatste ligt er nadrukkelijk een rol voor de griffies. Het advies van de stuurgroep is evenwel dat de ODZOB de deelnemers/eigenaren op hun aangeven hierin nadrukkelijk (vanuit inhoud en communicatie) faciliteert.

Sideletter externe procesbegeleider m.b.t. vormgeving veranderingsproces

In de bijgevoegde sideletter geeft de externe procesbegeleider nog een korte bespiegeling op de vormgeving van (de ondersteuning van) het veranderingsproces in 2022. Het lijkt de stuurgroep zinvol dat U dit meeneemt in uw voorstel aan het AB.

Ook voor 2022 aanvullende middelen vrijmaken om het veranderingsproces te faciliteren

Om de continuïteit in het proces te borgen adviseert de stuurgroep om ook voor 2022 een bedrag van €50.000 te reserveren. Deels voor extra inzet van het communicatie-team van de ODZOB: voor de ondersteuning van de communicatie naar raden en Staten en het toegankelijker maken van onder andere het programma collectieve taken en de P&C-stukken. Die extra inzet wordt geraamd op €35.000. De overige middelen zijn nodig voor de (externe) coaching en ondersteuning van het OGP in het veranderproces. Hiermee geeft de stuurgroep ook gevolg aan het besluit van het AB van 25 maart 2021 om inzichtelijk te maken wat de verwachte extra kosten zijn in 2022. In hoeverre ook in 2023 nog ondersteunende middelen nodig zijn, moet in de loop van 2022 blijken. Wel moet rekening worden gehouden met middelen voor de beoogde uitvoering van de evaluatie in 2023. In de lijn van de ingezette ontwikkeling ligt het voor de hand dat het OGP hier uiterlijk in het derde kwartaal van 2022 advies over uitbrengt.

Evaluatie essentieel, maar proces moet wel voldoende tijd krijgen

In het plan van aanpak wordt voorgesteld om eind 2022 de voortgang in het veranderingsproces te evalueren. De stuurgroep vindt dat dat te vroeg is. De veranderopgave heeft voldoende tijd nodig, ook voor de nieuwe bestuurders. De stuurgroep adviseert daarom in 2022 het veranderingsproces vooral (bestuurlijk) te monitoren en de evaluatie in de eerste helft van 2023 uit te voeren. Dan kan de balans worden opgemaakt van wat in de samenwerking is veranderd en hoe dat wordt gewaardeerd, zowel qua toegevoegde waarde van de veranderingen als het samenwerkingsproces zelf.

De cirkel rond maken: terugkoppeling naar raads- en Statenleden

Met het opleveringsdocument en de besluitvorming daarover door het AB, wordt het RKO-traject afgerond. Om de cirkel te sluiten adviseert de stuurgroep om ook te zorgen voor een goede terugkoppeling van de oogst van het RKO-traject richting de raads- en statenleden: wat hebben we bereikt met het RKO-traject en wat is het wenkend perspectief? Wat de raadsleden betreft zijn dit zowel de huidige leden als de nieuwe leden die het volgende voorjaar aantreden. Het is aan de AB-leden om te bepalen of ze – ondersteund door hun griffies en waar nodig de ODZOB - dat alleen voor hun eigen gemeente doen of in sub-regionaal verband.

Namens de Stuurgroep Implementatie plan van aanpak RKO,

Peter van de Noort,
voorzitter stuurgroep