

# ALBRANDSWAARD

DE WEG NAAR REGIE



## **ALBRANDSWAARD 2.0**

De organisatie die de zelfstandige, bestuurskrachtige gemeente ondersteunt

## Voorwoord

Het college heeft op 23 augustus 2011 ingestemd met de notitie Albrandswaard 2.0.. Daarmee kiest het college voor de vorming van een gemeentelijke regieorganisatie. De Albrandswaardse regiegemeente is een gemeente die zich bepaalt op haar kerntaak: sturen en beslissen.

De regiegemeente vervult een prominente rol in maatschappelijke netwerken en maakt daarin het verschil. De regiegemeente zorgt ervoor dat de gemeentelijke taken gebeuren, zonder het perse zelf te doen. Bedrijfsvoerende en uitvoerende taken doet zij samen met partners of laat zij aan anderen over.

Vervolgens heeft het college het MT de opdracht gegeven de volgende stap te zetten in het proces: het maken van een globaal ontwerp van de regieorganisatie (geeldruk).

In dit document richten we de aandacht op de veranderingscomponenten: op welke gebieden lopen in de beoogde regieorganisatie de zaken anders dan we in de huidige "traditionele" organisatie van Albrandswaard gewend zijn?

Het gaat om de volgende elementen in de regieorganisatie:

- sturingsconcept
- processen
- cultuur
- keuze: wat doet de regieorganisatie, wat doen partners
- rollen en competenties van de regisseur
- structuur

Dit is een "geeldruk". Deze dient om de discussie te ondersteunen met belanghebbenden. We denken dan aan het college, de gemeenteraad, de ondernemingsraad en de medewerkers.

Met gebruikmaking van de opbrengsten van deze gespreksronden maken we een plan (blauwdruk).

Hierin ziet u het ontwikkelproces in een schema. We bevinden ons in de ontwerpfase (grijs).

Schema: procesfasen ontwikkeling naar regiegemeente Albrandswaard 2.0

Strategie	Ontwerp	Plan	Contracten	Omvorming & samenwerking	PDCA
Context Aanleiding Visie	Veranderingscomponenten: - Besturing - Processen - Cultuur - Keuze regieteam/derden - Regisseurs, competenties - Structuur	Besturingsmodel en uitwerkingsplannen	Samenwerkingsverklaring en Contracten met opdrachtnemers en Regieteam	Van huidige situatie naar toekomstige situatie	Gekozen eindsituatie
<b>Actoren</b> College MT (OR) (Raad)	College MT (OR) (Regieteam i.o.)	Stuurgroep (= college) MT Adviseur Regieteam i.o. OR	College Raad MT Regieteam Adviseur Opdrachtnemers	Management Regieteam Leveranciers	Bestuur Management Regieteam Leveranciers
<b>Communicatie</b> Strategiepaper Albrandswaard 2.0	Geeldruk Ontwerp 1.1	Blauwdruk 1.2 Werkgroepen Sociaal Plan	Nieuwsbrief Contracten Samenwerkingsbesluiten Aanstellingen	Overdrachtsplan Opdrachtgevers	Tussenrapportages en evaluaties
<b>Resultaat</b> Veranderstrategie Koers Globale aanpak en planning	Sourcingkeuze Uitgangspunten voor ontwerp Besluit	PvE Inrichtingsplan Formatieplan Besturingsmodel Simulatie	Contracten Samenwerking SLA's Benoemingen	Overdracht Regie in werking Borging	Continue afstemming op veranderingen en grip op kwaliteit en budgetten

## 1. Sturingsconcept

Het sturingsconcept beschrijft de wijze waarop in onze regieorganisatie de besluitvorming over het beleid, doelen, prestaties, taken en in te zetten middelen gaat verlopen.

### 1.1 Sturingsfilosofie

De regisseur stuurt met het script in zijn hand.

De regiegemeente is eigenaar van een visie, bijvoorbeeld Albrandswaard 2025, en het bijpassende script (uitwerking).

We hebben overzicht over onze omgeving als krachtenveld. De gemeente is democratisch gelegitimeerd om cruciale beslissingen te nemen over bepaalde aspecten van de (lokale) samenleving.

Centraal in deze filosofie staat het door ons inzetten van maatschappelijke netwerken om een bepaald doel te bereiken.



een bepaald doel te bereiken.

Vervolgens hebben we er zicht op hoe en welke partners tot samenwerking worden gebracht en welke condities daarbij gelden.

Wij leggen aan de burgers verantwoording af over onze activiteiten en geboekte resultaten.

Binnen de regieorganisatie hebben onze regisseurs ter ondersteuning van het bestuur de ruimte om te adviseren, beslissen en innoveren. Inspirerende, creatieve mensen die een volwaardige inbreng hebben. Het management staat ten dienste van bestuur en medewerkers.

### 1.2 Uitgangspunten

Aan het sturingsconcept liggen de volgende (deels wettelijke) uitgangspunten ten grondslag:

1. de raad stelt de kaders;
2. het college bestuurt;
3. de organisatie voert uit;
4. bevoegdheden worden zo laag mogelijk in de organisatie gelegd.

### 1.3 Sturingsinstrumentarium

Het script van onze regiegemeente bestaat uit een mix van sturingsinstrumenten.

#### 1. *Wetgeving*

Als gemeente hebben wij tot taak wetgeving van hogere overheden uit te voeren. De wet geeft aan welke mate van vrijheid wij hebben om invulling te geven aan de taken die de wet aan ons opdraagt.

#### 2. *Coalitiedocument*

De raad (of de coalitiepartijen) geeft na de raadsverkiezingen sturing aan de gemeentelijke agenda in de vorm van een coalitiedocument.

Het coalitiedocument is een hoofdonderdeel van de **agenda van de samenleving**, die door de raad wordt beheerd.

#### 3. *Collegeuitvoeringsprogramma*

Het college werkt het coalitiedocument uit. Het vult de ambities uit het coalitiedocument aan met de concrete formulering van te bereiken doelen, planning en inzet van middelen (financieel en personeel)..

De regieorganisatie hanteert het CUP als haar meerjarige orderportefeuille.

Het collegeuitvoeringsprogramma is een hoofdonderdeel van de **agenda van de doelen**, die het college als bestuur beheert.

4. *Programmabegroting (P&C-cyclus)*  
De raad stelt voor elk begrotingsjaar de Programmabegroting vast (budgetrecht). Daaraan voorafgaand kadert de raad het beleidsperspectief en de financiële ruimte in de Voorjaarsnota.  
Daarop volgend legt het college tussentijds verantwoording af voor het gevoerde bestuur in onder meer tussenrapportages en de Jaarrekening en –verslag.
5. *Lange termijnvisie: Albrandswaard 2025*  
De gemeente geeft, in partnerschap, sturing aan de ontwikkelingen in de lokale samenleving. De integrale toekomstvisie is, net zoals het script in de film, de handleiding voor de regisserende gemeente.
6. *Deelvisies en beleidsplannen*  
Op diverse deelgebieden stelt de raad kaders voor maatschappelijke ontwikkelingen. Dat gebeurt onder meer in kaderstellende notities en beleidsplannen. Voorbeelden zijn de notitie die zal volgen op de discussie over het brede welzijnsbeleid, de Sportnota, Nota jeugdbeleid, Gezondheidsnota, Beheerplannen openbare ruimte, Groenbeleidsplan, Meerjarenperspectief ontwikkelprojecten, bestemmingsplannen en diverse ruimtelijke kaders.
7. *Jaarplan*  
De activiteiten, die voortvloeien uit de onder 1 t/m 6 genoemde sturingsinstrumenten worden opgenomen in een Jaarplan van de directie voor de regieorganisatie. Dit Jaarplan is de **agenda van de resultaten**, die de organisatie beheert.
8. *Oprachten en overeenkomsten*  
Resultaatafspraken die de gemeente met partners maakt over de uitvoering van wettelijke taken, gemeentelijk beleid en ondersteunde taken legt ze vast in overeenkomsten, convenanten en samenwerkingsafspraken. Voorbeelden zijn prestatiesubsidiecontracten, dienstverleningsovereenkomsten en gemeenschappelijke regelingen. Aan deze categorie sturingsinstrumenten is de essentiële rol verbonden van de regiegemeente in haar hoedanigheid van opdrachtgever.
9. *Mandaatconstructies*  
De integraal verantwoordelijke regisseurs moeten, binnen het speelveld van de bovengenoemde sturingsinstrumenten, over voldoende armslag beschikken om hun rol in gesprekken en onderhandelingen effectief en efficiënt te vervullen. Dit kan met een machtiging (mandaat) van het college.

#### **1.4 Uitwerkingsopgave**

In de uitwerking van het sturingsconcept en mandaatconstructie zullen de in dit hoofdstuk genoemde elementen hun uitwerking krijgen aan de hand van vragen zoals:

- Wat en hoe kan de burger van ons vragen?
- Hoe richten wij ons “partnerschap” in?
- Heeft iedereen helder wat hij/zij mag?
- Hoe verloopt de opdrachtverstrekking?

## 2. Processen en rollen

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste processen en rollen besproken.

### 2.1 Visie

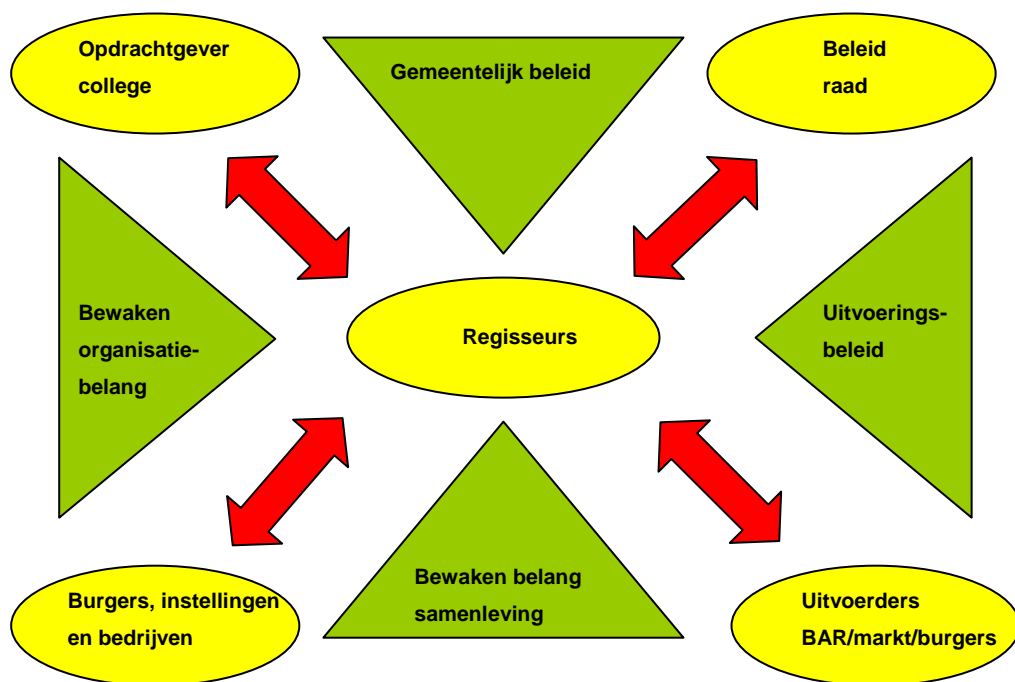
Onze bestuurders en medewerkers gaan de bij de regiegemeente passende rollen en processen beheersen en hanteren. Dit stelt de gemeente in staat een verbindende en onderscheidende positie in de (lokale) samenleving in te nemen.

### 2.2 Regieproces

Regievoeren, zoals ons voor ogen staat, is geen rechtlijnig proces.

De regisseur motiveert en stimuleert de partners-in-de-uitvoering de rol te vervullen, zoals zijn opdrachtgever (college) en de beleidsmaker (raad) bedoelen. Tegelijkertijd houdt de regisseur oog voor de autonomie en eigenheid van de uitvoeringspartners, bijv. maatschappelijke instellingen zoals een Stichting Welzijn Albrandswaard of de Sportstichting. Het resultaat moet ten dienste staan van de gebruiker, bijvoorbeeld burgers of bedrijven.

De samenhang in rollen, belangen en verbindingen worden in het volgende schema geïllustreerd.



De regisseur zorgt in opdracht van de opdrachtgever, het college, voor het afgestemd en scherp krijgen van de vraag van de gebruiker (inwoners, instellingen en bedrijven) en de juiste levering van de diensten door de uitvoerders, binnen het hiervoor afgesproken beleidskader. De uitvoerders kunnen zijn de BAR-partners, marktpartijen, instellingen en burgers.

De rol van de opdrachtgever, het college, is in de regieorganisatie cruciaal. Het college is er politiek op aanspreekbaar dat de juiste diensten en producten worden geleverd die:

1. voldoen aan de wettelijke taken van de gemeente;
2. bijdragen aan de realisatie van de eigen beleidsdoelen;
3. een acceptabele prijs-kwaliteitsverhouding hebben.

Voor goed opdrachtgeverschap hanteren wij in de regieorganisatie de volgende basisprincipes:

1. zonder opdrachtgever is er geen opdracht. De regieorganisatie wordt door het college aangestuurd (eigenaarbesef) en gaat niet zelf aan de slag;
2. de opdrachtgever geeft goed aan wat verwacht wordt en beslist. Dit gaat in termen zoals “wat verlang ik”, “wat wil ik als resultaat bereiken?” en “welke randvoorwaarden stel en bied ik?” Dit vraagt om grondige intakegesprekken tussen de regisseurs en de collegeleden;
3. de opdrachtgever heeft een visie en draagt deze uit. Om niet alleen naar de letter, maar ook naar de geest van de verleende opdrachten te kunnen werken, is het belangrijk dat de regieorganisatie bekend is met de bredere, integrale visie van het college en de raad;
4. opdrachtgeverschap is niet uit te besteden. Wanneer de uitvoering bij anderen komt te liggen, bijvoorbeeld de BAR-partners, dient hoogwaardige ondersteuning van het opdrachtgeverschap zelf, in eigen huis en in eigen hand te worden gehouden. Dit om de duidelijkheid, volledigheid en onafhankelijke bepaling van de inhoud en kaders van de opdrachten aan de uitvoerende partners te helpen borgen;
5. de opdrachtgever stuurt. Dit gebeurt door richting en kaders te geven aan de regieorganisatie en “knopen te hakken”. Dit gebeurt in de collegevergadering op de formele beslismomenten en tijdens de stafoverleggen in de fase van de besluitvormingsvoorbereiding. De regieorganisatie hoort te sturen op resultaten van de uitvoerende partijen in plaats van input en proces;
6. de opdrachtgever neemt resultaten in ontvangst en verleent decharge. De opdrachtgever markeert hiermee ook richting de uitvoerende partners het moment waarop hij de opdracht als afgerond beschouwt. Met de decharge komt de verantwoordelijkheid voor het resultaat weer volledig bij de opdrachtgever, het college, te liggen.

Naast het interne opdrachtgever- en opdrachtnemerschap zullen de regisseurs in hun rol naar de uitvoerende partners vaak als gemandateerd opdrachtgever optreden. (bijvoorbeeld voorbereidende onderhandelingen over resultaatsafspraken, het leggen van verbindingen tussen de gemeente en maatschappelijke instellingen of instellingen onderling, het controleren en corrigeren op afspraken e.d.). De professionalisering van het opdrachtgeverschap is in onze organisatie essentieel. Dit vraagt training en opleiding.

### **2.3 Beleids- en besluitvormingsproces**

De regisseurs vervullen onder meer de rol van sparring partner/adviseur van het bestuur in strategische en tactische vraagstukken. Dit komt bijvoorbeeld tot uitdrukking door het produceren van beleidsnotities, -adviezen, en –kaders. De regisseurs zijn bekwaam in het toegewezen vakgebied en bieden de bestuurder duidelijke meerwaarde in kennis en kunde. In onze regieorganisatie, waarin het partnerschap met andere partijen prominent speelt, heeft het beleidsproces zijn “eigen trekjes”:

1. in de eerste plaats wordt door de gemeente een speelveld afgebakend op basis van gegevens die wij verwerven over de beschikbare kennis bij potentiële partners en belanghebbenden. Op basis van het beeld dat uit zo'n omgevingsanalyse naar voren komt, worden de partijen aangezocht, met elkaar in verbinding gebracht en wordt ieders rol benoemd. We hebben hiermee inmiddels goede ervaring opgedaan bijvoorbeeld het proces Toekomstvisie Albrandswaard 2025;

2. de regisseur zet, binnen de kaders van de opdracht, de koers uit. Deze bepaalt de richting van het werkproces met het oog op het te bereiken resultaat. Regisseren is niet anderen zonder meer een wil opleggen; er zijn momenten van "laten vieren", van terugtreden in de achtergrond, naast momenten van motivatie, actie en stimulans richting deelnemende partijen;
3. zonder steun voor de koers is het doel onbereikbaar. Deelnemende partijen, zoals inwoners en maatschappelijke instellingen, moeten overtuigd worden van het nut van de gemeentelijke koers en zich daaraan committeren. Het is belangrijk voor dit procesonderdeel de tijd te nemen. Een voorbeeld waarin dit belang iedere dag weer blijkt is het project Centrumontwikkeling Rhoon;
4. gedurende het proces communiceert de regisseur voortdurend over wendingen en vorderingen, met alle partijen. Bereikte resultaten worden benoemd. Nieuwe fasen ingeluid. De regisseur richt zich hierbij op enthousiasmeren en verbindend werken. Resultaten worden benoemd als een verworvenheid van allen.

Ons bestaande BBV-proces, blijft de basis voor de bestuurlijke besluitvormingsprocedure.

## 2.4 Projectmatig werken

Naast de regieaanpak zal in de regieorganisatie ook het projectmatig werken prominent herkenbaar zijn. Voor complexe opgaven die beperkt zijn in tijd, stapsgewijs worden doorlopen en een strak en kwantitatief omschreven doel hebben als eindresultaat, zal deze werkmethode worden gehanteerd.

Wij hebben de werkmethode "projectmatig werken" al in huis en zij staat model binnen de regieorganisatie.

## 2.5 Proces van planning en control (P&C-cyclus)

Om alle verantwoordelijken in staat te stellen hun verantwoordelijkheid daadwerkelijk te dragen en hun rollen te vervullen vormt het proces van planning- en control het 4<sup>e</sup> hoofdproces binnen de regieorganisatie.

Directie en controller zijn op ambtelijk niveau eigenaar van dit proces.



Control vraagt om een onafhankelijke positie. Wij zien control als het geheel van toetsende en adviserende activiteiten en voorwaardenscheppende maatregelen, gericht op het beheersen van het regie-, beleids- en productieproces. Om een efficiënte control van de bedrijfsvoering mogelijk te laten zijn moeten wij een aantal zaken "regelen":

1. de processen tussen de gemeente en de uitvoeringpartners zijn transparant;
2. de betrokken organisaties binnen het netwerk gaan doelmatig en doeltreffend te werk;
3. de informatievoorziening aan raad, bestuur en management over producten en diensten, inzet van middelen, maatschappelijke effecten en werkprocessen is juist, toegesneden en vooral op tijd ter plekke;

4. toegesneden budgetten voor de uitvoerende partners en contractueel vastgelegde taakstellende afspraken in opdrachtgevers-opdrachtnemerssituaties zijn aanwezig;
5. control “zit” vroeg in het proces van het maken van (contracts-) afspraken met partners.

Als basis voor de regieorganisatie wordt de bestaande P&C-cyclus van de gemeente gehandhaafd.

## **2.6 HRM-proces**

Wij gaan ons nieuwe competenties eigen maken. Bestuurders en medewerkers. In onze regieorganisatie werkt een professional. Die raakt gemotiveerd door een heldere opdracht die ruimte laat voor inspirerende ideeën, vernieuwende aanpakken en in- en externe samenwerkingsrelaties. Die wil beoordeeld worden op resultaten. Innovatie en naar buiten gericht werken en denken staan centraal.

Werken in een regiegemeente betekent in de ontwikkelfase “afleren” en opnieuw “aanleren”.

De zaken niet “loslaten” maar “anders vasthouden”.

Het HRM-proces zal, naast begeleiding van de individuele medewerker, worden gericht op de cultuur van de professionele regiegemeente, in al haar geledingen.

## **2.7 Uitwerking**

De ontwikkeling tot regiegemeente vraagt de nodige inspanningen en aanpassingen van de rol en werkwijze van raad, college, management en medewerkers.

Als uitwerking van dit hoofdstuk zal een per doelgroep een programma worden ontwikkeld dat betrokkenen ondersteunt in het eigen maken van de rollen, werkwijzen, competenties en cultuurelementen.



### 3. Cultuur

Dit hoofdstuk beschrijft de belangrijkste cultuuraspecten die wij graag in onze regiegemeente aantreffen.

#### 3.1 Visie

Cultuur geeft onze organisatie een eigen persoonlijkheid. Cultuur geeft de organisatie haar eigen identiteit.

In plat Nederlands zou je kunnen zeggen dat cultuur te maken heeft “met de manier waarop het hier nu eenmaal aan toegaat”. Zo heeft ook Albrandswaard een eigen cultuur.

“Welke is dat dan?” is een voor de hand liggende vraag. Diverse onderzoeken, zoals de bestuurskrachtmeting 2009, geven antwoord.



#### 3.2 “Dominante” cultuuraspecten

Sommige uit deze onderzoeken gebleken aanwezige cultuuraspecten hebben grote waarde in de Albrandswaardse regieorganisatie (“pareltjes”):

1. openheid en toegankelijkheid van de ambtelijke organisatie voor mensen uit het maatschappelijk middenveld;
2. innovatief vermogen en lef om te experimenteren;
3. durven ondernemen, enthousiasme;
4. klantgerichtheid;
5. medewerkers krijgen veel vrijheid in de uitvoering van hun taken.

#### 3.3 Cultuuraspecten voor onze nieuwe organisatie

1. Gemeenteraad, hij gaat over de agenda van de samenleving.

- **Gemeenteraad controleert op hoofdlijnen en stelt kaders.**

De raad stelt zich bij het stellen van kaders steeds de volgende drie vragen:

1. Wat willen we bereiken (maatschappelijk effect);
2. Wat gaan we daar voor doen?
3. Wat mag het kosten.

De gemeenteraad is voortdurend in de positie om kaders te stellen, echter een aantal momenten in een raadsperiode leent zich er bij uitstek voor te weten: de coalitievorming, vaststellen van de programmabegroting en het traject van de visievorming.

- **Gemeenteraad haalt actief informatie, beelden en meningen uit de samenleving op;**

Gemeenteraden worden steeds meer aangesproken op hun vermogen om te regisseren en te verbinden. Albrandswaard opereert in netwerken met partners die ook risico willen dragen maar vooral ook medeverantwoordelijk willen zijn.

- **Gemeenteraad maakt gebruik van de toegevoegde waarde van kennis uit de samenleving en houdt daarbij constant het algemeen belang voor ogen.**

Vanuit deze opvatting kiezen raadsleden bij een vraagstuk de daarbij passende trede op de participatieladder.

2. College, hij gaat over de agenda van de doelen.

- **Biedt hoogwaardige dienstverlening aan burgers, instellingen en bedrijven;**

Het imago van een gemeente is in grote mate afhankelijk is van de dienstverlening. Onze dienstverlening blijft van een “klasse die verrast”. Dit betekent medewerkers die goed

bereikbaar zijn, brieven worden op tijd beantwoord etc. De lat voor het Klant Contactcentrum ligt hoog..

- **College is actief bezig met het ophalen van informatie, beelden en meningen uit de samenleving;**  
Collegeleden worden steeds meer aangesproken op hun vermogen om te regisseren en te verbinden.
- **Is een eigentijdse werkgever;**  
Als werkgever maken wij een match op maat tussen de verschillende generaties medewerkers. Het gaat ons niet om het binnenhalen van jong talent maar om het binnenhalen van talent dat een bijdrage levert aan het realiseren van het optimum voor de samenleving van Albrandswaard.

3. Organisatie, gaat over de agenda van de resultaten.

- **Is naar buiten gericht en medewerkers zijn dagelijks “in contact” met de samenleving en het bestuur;**  
Alles wat onze medewerkers doen plaatsent zij in het perspectief van de burgers, bedrijven en instellingen. Consequent denken zij na over de invloeds/participatiemogelijkheden van onze inwoners. Onze medewerkers halen kennis en expertise uit de lokale samenleving en “sparren” met de bestuurders over landelijke en regionale ontwikkelingen met gevolgen voor de lokale samenleving.
- **Medewerkers werken bij het oplossen van vraagstukken aan optimale afstemming tussen eigen kwaliteiten en belangen en die van een ander;**  
Onze medewerkers zijn highprofessionals die in staat zijn verbindingen te leggen met de samenleving. Burgers, bedrijven en maatschappelijke instellingen weten vaak zelf het beste hoe in gezamenlijkheid een vraagstuk opgelost kan worden.
- **Medewerkers zijn zichtbaar, bereikbaar en toegankelijk;**  
Onze medewerkers weten goed gebruik te maken van de faciliteiten die Het Nieuwe Werken biedt. Zij werken tijd en plaats onafhankelijk.
- **Medewerkers zijn open, transparant en flexibel;**  
Onze medewerkers delen de informatie en kennis die zij hebben. Hierbij hanteren zij de vuistregel: “open tenzij”.
- **Medewerkers onderhouden dagelijks hun netwerk.**  
Onze medewerkers maken gebruik van de kennis die aanwezig is in hun netwerk. Zij maken hiervoor onder ander gebruik van sociale media. Onze medewerkers stimuleren de eigen kracht en probleemoplossend vermogen bij burgers.
- **Leidinggevenden gaan uit van taakvolwassenheid en vertrouwen van/in medewerkers;**  
De leidinggevenden in onze organisatie hanteren naast de “harde” kant van planning & control (plan-do-check-act) ook de “zachte” kant: inspireren, mobiliseren, waarderen en reflecteren. Zij maken afspraken met hun medewerkers en monitoren deze.

### 3.4 Uitwerking

Als uitwerking van dit hoofdstuk wordt in het te ontwikkelen programma per doelgroep voor raad, college, management en medewerkers (zie 2.7) het element cultuur opgenomen.

## **4. Regie via uitbesteden en samenwerken**

In dit hoofdstuk beschrijven wij welk deel van het bestaande gemeentelijk takenpakket aan het regieteam wordt opgedragen en welk deel bij andere partners voor de uitvoering en bedrijfsvoering kan worden ondergebracht.

### **4.1 Visie**

De regiegemeente draagt er zorg voor dat het werk verricht wordt, zonder het perse zelf te doen.

Onze organisatie voert, behoudens WWB en WMO, tot nu toe het complete takenpakket van gemeenten zelf uit. Er komen veel meer taken bij door de decentralisatie. Al die taken vragen tijd, zorg, coördinatie, overleg, personeel, procedures, control.

Met het in de lucht houden van zoveel ballen tegelijk verliezen wij onze maatschappelijke effectiviteit. Die effectiviteit kunnen wij herstellen en vergroten door ons te concentreren op onze kerntaak: sturen en beslissen. Door uitvoerende en bedrijfsvoerende diensten bij anderen onder te brengen, die zich juist op die diensten willen focussen, kunnen wij ons zelf richten op deze kernrol van de gemeente in de lokale en regionale samenleving.

Voor een goed begrip: ook op het taakdeel, dat uitgevoerd wordt door partners, voert de gemeente regie. Bijvoorbeeld in de vorm van een contract- of samenwerkingsregeling. De gemeente blijft immers verantwoordelijk voor en aanspreekbaar op die taken! We spreken dan ook niet over het “loslaten” van taken maar “het anders vasthouden” ervan.

We spreken over twee types regieprocessen. Aan de ene kant het proces van uitbesteden. Aan de andere kant het voeren van regie binnen maatschappelijke netwerken ten behoeve van beleidsprocessen.

### **4.2 Ontvlechting kerntaken en uitvoerende/bedrijfsvoerende taken**

Taken, die absoluut essentieel zijn om de gemeente “te laten sturen en beslissen” komen in de regieorganisatie. Uitvoerende en bedrijfsvoerende taken (niet-kernactiviteiten) worden bij anderen belegd. Als uitgangspunt hanteren wij dat voor de uitvoerende en bedrijfsvoerende taken eerst de samenwerkingsmogelijkheden in BAR-verband worden onderzocht. Daarbij kunnen de gezamenlijke BAR-partners ook beslissen een bepaalde activiteit aan een marktpartij te gunnen in plaats van (geheel) in eigen huis te houden. Albrandswaard betreft ook burgers bij de uitvoering, zoals bij het beheer van de openbare ruimte. Voor bepaalde taken bekijken we of die bij maatschappelijke partners ondergebracht kunnen worden die dicht bij “het veld” staan. Een voorbeeld hiervan is het feitelijk verdelen van subsidies of het realiseren van uitvoeringsprogramma’s, zoals het uitvoeringsprogramma van de Sportnota en de Nota jeugdbeleid, overlaten aan instellingen, zoals Sportstichting en SWA.

In het algemeen is het zo dat de bestuurlijke invloed op de uitvoering, die is ondergebracht bij samenwerkende gemeenten, groter is dan wanneer de taak wordt uitbesteed aan maatschappelijke instellingen of marktpartijen. Zij functioneren autonoom. Soms is dit van belang, soms niet. Soms zijn de competenties om marktconform te werken (bedrijfsleven) aantrekkelijk, soms niet. Het blijft een afweging die in handen is van het college. Aan de volgende criteria kan worden gedacht:

Een taak:

1. is kritisch voor bestuur en politiek;
2. is zo vervlochten in BAR-verband dat ontvlechting buiten BAR niet reëel is;
3. vereist integraliteit;
4. is gevoelig voor bestuurlijke invloed;
5. is gevoelig voor kwalitatieve dienstverlening aan burgers en bedrijven;

6. is essentieel voor de bedrijfszekerheid;
7. is gevoelig voor kennisbehoud;
8. vergt personele/rechtspositionele garanties bij overdracht;
9. kan niet worden uitbesteed omdat er geen gegadigden voor zijn.

### **4.3 Uitwerking**

In de volgende fase zullen aan de hand van de geformuleerde uitgangspunten:

1. uitwerkingsplannen worden gemaakt;
2. programma's van eisen worden opgesteld en
3. verkenningen worden uitgevoerd bij partners over de condities waaronder taken bij hen kunnen worden belegd;
4. het inrichtings- en formatieplan voor de regieorganisatie worden ontworpen;
5. simulaties worden opgesteld om de werking van de regiegemeente te beproeven;
6. na de keuze van het college zal een plan ontwikkeld worden dat voorziet in de zorg voor het personeel dat in andere organisaties wordt opgenomen.

## **5. Regisseur en regieorganisatie**

Dit hoofdstuk belicht de rol van de regisseur en de (platte) structuur van onze regieorganisatie.

### **5.1 Visie**

De regisseurs ondersteunen bij ons het bestuur om als regiegemeente te opereren binnen de maatschappelijke netwerken in drie rollen:

1. strategisch adviseur/sparringpartner van de bestuurders;
2. (gemandateerd) opdrachtgever;
3. verbinder.

De organisatiestructuur, waarbinnen de regisseurs werken, ondersteunt de sturingsfilosofie, processen, rollen, cultuur, taken en werkwijze van de regiegemeente. Zij appelleert aan de professionaliteit van de medewerkers. Ze is plat en niet-hierarchisch.

### **5.2 Ingezoomd op de rol van onze regisseurs**

Als strategisch adviseur/sparringpartner:

1. houdt hij zich op de hoogte van landelijke en regionale ontwikkelingen;
2. houdt hij zich op de hoogte wat in de lokale samenleving leeft
3. signaleert hij kansen en bedreigingen;
4. draagt hij bij aan de strategische ontwikkelingen van de gemeente;
5. vertaalt hij strategische ontwikkelingen in concrete beleidsdoelen aan de hand van de 5 W's (Wat willen we bereiken, Wat gaan we daarvoor doen, Wanneer is het klaar, Wat is het streven en Wat mag het kosten?).

Als (gemandateerd) opdrachtgever:

1. vertaalt hij bestuurlijke wensen in concrete opdrachten voor de samenwerkingsorganisatie en derden;
2. selecteert hij de juiste partners om deze opdrachten uit te voeren;
3. contracteert externe partijen;
4. monitort, toetst of de beoogde contractueel afgesproken resultaten worden gehaald (geld, organisatie, tijd, informatie en kwaliteit);
5. is hij budgetverantwoordelijke.

Als verbinder:

1. gaat hij relaties aan met de samenwerkingsorganisatie, partners, maatschappelijke instellingen en burgers;
2. is hij bruggenbouwer tussen gemeente en maatschappelijke instellingen en tussen maatschappelijke instellingen onderling;
3. stimuleert hij de eigen kracht en probleemoplossend vermogen bij burgers en maatschappelijke instellingen;
4. haalt hij kennis en expertise uit de lokale samenleving om bestuurlijke wensen en doelen te realiseren.

De regisseur dient over specifieke kwaliteiten, lees competenties, te beschikken om bovengenoemde rollen adequaat te kunnen vervullen.

Wij vinden belangrijk:

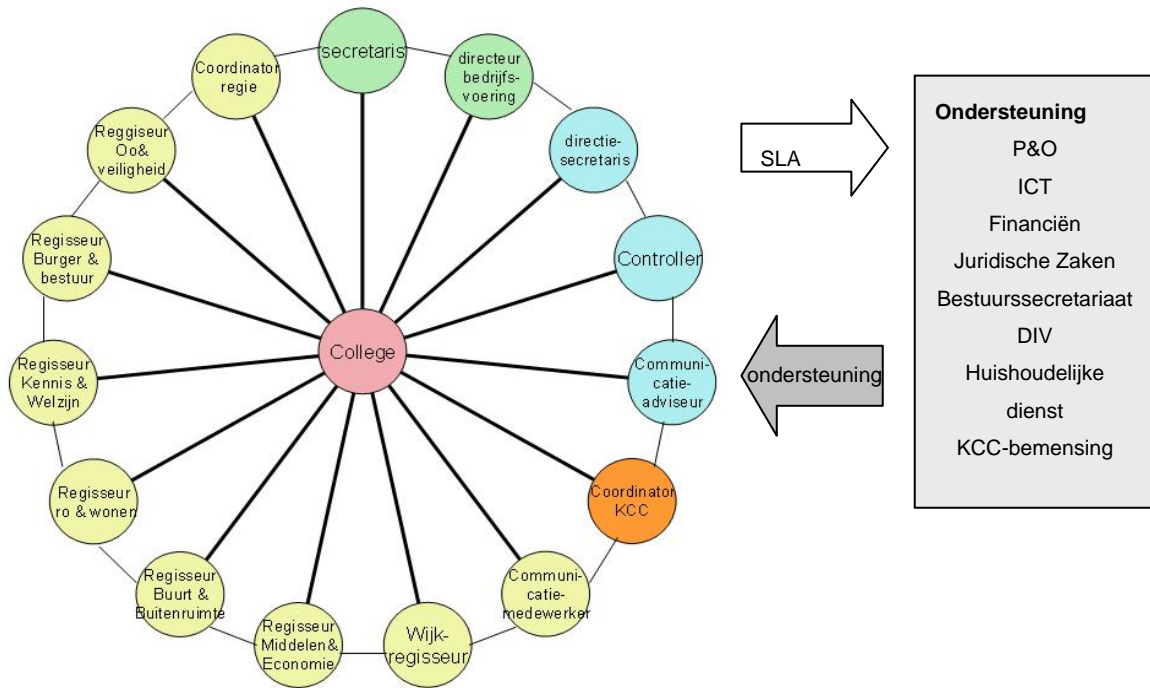
1. bestuurlijke sensitiviteit;
2. strategisch denkvermogen;
3. omgevingsbewustzijn;
4. samenwerken/verbindend vermogen;
5. opdrachtgeverschap;

6. ondernemerschap;
7. sturend vermogen;
8. onderhandelingsvaardigheid;
9. resultaatgericht;
10. kunnen werken in netwerken.

### **5.3 Structuur van onze regieorganisatie**

De structuur van de regieorganisatie verbindt de doelen van de regiegemeente en de principes van Het Nieuwe Werken. De omvang van de organisatie stemmen wij af op de orderportefeuille (Programmabegroting).

Regisseurs zijn allrounders. Zij beheren een compleet programma en bewaken de integraliteit ervan.



**Figuur 3 Regieorganisatie Albrandswaard 2.0**

#### 5.4 Omvang van de regieorganisatie (indicatief)

Op basis van de bestaande orderportefeuille (Programmabegroting) hebben wij de volgende formatieve omvang van de regieorganisatie geïndiceerd.

<b>Functie</b>	<b>Indicatie formatie</b>
regisseur openbare orde & veiligheid	1
regisseur burger & bestuur	1
regisseur kennis & welzijn	5
regisseur ro & wonen	3
regisseur buurt & buitenruimte	2-3
regisseur middelen & economie	1
wijkregisseurs	3
coördinator regie	1
communicatiemedewerker	1
coördinator KCC	1
assistent	3
gemeentesecretaris	1
directeur bedrijfsvoering	1
directiesecretaris	1
concerncontroller	1
communicatieadviseur bestuur	1-2

#### 5.5. Ondersteuning van de regieorganisatie

De bedrijfsvoering wordt door de organisatie(s), die de bedrijfsvoering uitvoert, ondersteund. In de vervolgfase zal extra aandacht uitgaan naar de positionering van de adviseurs juridische zaken en financieel beleid. Dit in verband met hun betekenis voor de bedrijfsvoering en hun beschikbaarheid en aanspreekbaarheid voor de bestuurders.

#### 5.6 Uitwerking

In de volgende fase dient de inrichting en formatie te worden uitgewerkt en de kosten ervan gecalculeerd. Er dient een formatieplan te worden ontworpen en de ondersteuning moet op de beschikbaarheid worden onderzocht.



## **Inspirerende literatuur:**

### **De regisserende gemeente**

Spiegel van de samenleving, 2<sup>e</sup> druk

Piet van Mourik

ALERT ISBN 90-809407-1-2

### **Gratis is voor niks**

Handleiding bij het invoeren van het regiemodel

Rob van Veen

Promundo boeken

### **Grip zonder bestuurlijke drukte**

Besturing van samenwerking als kunst en kunde

WagenaarHoes Organisatieadvies

Kennisplatform Intergemeentelijke Samenwerking

### **Regie in de praktijk**

De ontwikkeling van de regieorganisatie

Henk Rietveld

Kluwer ISBN 978 90 13064445

### **Regie op outsourcing**

Grip op uitbestedingsrelaties

Arno Oosterhaven

Platform Outsourcing Nederland