

Bijlage I.



Samen regisseren wij onze toekomst



Behandelingsproces/besluitvorming

‘Samen regisseren wij onze toekomst’

Programma: Regiegemeente Waalre

Besproken met/in.....	Datum/data	Eventuele aantekeningen:
Uitgangspunten programma:		
Secretaris Van der Knaap	7 en 11 juli 2011	Deelt de uitgangspunten en geeft commitment
Burgemeester de Wijkerslooth	14 juli 2011	Deelt de uitgangspunten en geeft commitment
Wethouder Bonouvrié	18 juli 2011	Deelt de uitgangspunten en geeft commitment
Wethouder van Dalen	14 juli 2011	Deelt de uitgangspunten en geeft commitment
Wethouder Teeven	18 juli 2011	Deelt de uitgangspunten en geeft commitment
Stuurgroep	12 juli 2011	Delen de uitgangspunten en geven commitment
Kernteam	28 juli 2011	Delen de uitgangspunten en geven commitment
Document : ‘Samen regisseren wij onze toekomst’ met bijlagen		
Kernteam	8 augustus 2011	Besproken en akkoord na enkele aanpassingen
Stuurgroep	9 augustus 2011	Besproken en akkoord na enkele aanpassingen
Wethouder Teeven	15 augustus 2011	Besproken en akkoord na enkele aanpassingen
Wethouder Bonouvrié	15 augustus 2011	Besproken en akkoord na enkele aanpassingen
Wethouder van Dalen	17 augustus 2011	Besproken en akkoord na enkele aanpassingen
Burgemeester de Wijkerslooth	22 augustus 2011	Besproken en akkoord na enkele aanpassingen
Stuurgroep	22 augustus 2011	Besproken en akkoord na enkele aanpassingen
College van B&W	23 augustus 2011	Besproken en akkoord na enkele aanpassingen
OR/GO	23 augustus 2011	Toegelicht
Klankbordgroep	25 augustus 2011	Toegelicht
Teamleiders	29 augustus 2011	
Voltallige ambt. organisatie	29 augustus 2011	
Presidium	30 augustus 2011	
Raadsbijeenkomst informeel	1 september 2011	
Raadscommissie	13 september 2011	
Raadsvergadering	20 september 2011	

Samen regisseren wij onze toekomst, de toekomst van Waalre

Voorwoord

Voor u ligt het document 'Samen regisseren wij onze toekomst' dat de basis vormt voor de toekomst van de gemeente Waalre. In dit document belichten wij als college alle aspecten die met de transitie naar een Regiegemeente te maken hebben. Een transitie die op de totale huidige gemeentelijke¹ organisatie, dus zowel gemeenteraad, college van B&W als ambtelijke organisatie ingrijpt. Daarnaast geven we een doorkijkje naar de nieuwe situatie.

Gezien het belang van de inhoud willen we u vragen het gehele document door te nemen. Om die reden is ook geen samenvatting opgenomen.

Waalre wil de gemeentelijke organisatie binnen twee jaar omvormen naar een Regiegemeente. De aanleiding waarom dit nu zo belangrijk is, en de beweegredenen waarom dit in een relatief korte periode moet gebeuren, zijn de volgende:

De gemeente Waalre heeft behoefte aan een flexibele organisatie - die werkt volgens de principes van 'Lean'² en het werkmodel Regiegemeente - die kan meebewegen met, en aansluiting kan vinden bij, een samenleving die volop verandert. Een samenleving waarin hoogwaardige (digitale) producten en diensten voor inwoners vanzelfsprekend geworden zijn in hun contact met het bedrijfsleven. Die kwaliteit verwachten ze ook van de gemeente. Daarnaast krijgt Waalre van het Rijk steeds meer taken naar zich toegeschoven. En Waalre ziet zich - gelet op de eigen structurele financiële situatie - genoodzaakt om de komende jaren fors te bezuinigen. De financiële situatie bepaalt in zeer grote mate de urgentie om ons juist nu te herbezinnen op de bestaande organisatievorm, taken, werkwijzen en de manieren van samenwerking met inwoners en andere partners.

Maatschappelijke ontwikkelingen

De maatschappelijke ontwikkelingen gaan snel. Er is een grote toename van verantwoordelijkheden voor de gemeente. Deze verantwoordelijkheden wil de overheid delen met anderen: inwoners en andere partners. Tegelijkertijd kenmerkt de maatschappij zich door sociaal individualisme. In die wereld die zo snel verandert is behoefte aan een vorm van samenhang. Het individu zoekt naar sociale banden die bepaalde zekerheid bieden, maar die ook iets opleveren, zoals zelfontplooiing of zingeving. Mensen zoeken elkaar op in netwerken die andere structuren hebben dan de vertrouwde netwerken als: familie, vrienden, werk, sport/ontspanningsvereniging en kerk. Normen en waarden verschuiven, de financiële situatie is voor velen minder stabiel dan voorheen, en de globalisering is een feit.

De trend in maatschappelijke ontwikkelingen is dat er een andere houding wordt aangenomen ten opzichte van de overheid en dat men van de overheid ook een andere houding verwacht. Inwoners willen minder bemoeizucht, dus minder regeltjes en controle. Alleen op die momenten die inwoners zelf kiezen (veelal gekoppeld aan persoonlijk belang) willen zij verregaand meepraten en hun mening kunnen geven.

¹ Gemeentelijke organisatie: raad, college en ambtelijke organisatie

² Lean is een uitgebalanceerde managementfilosofie en een systematische aanpak met concrete instrumenten, die zich gelijktijdig richten op klantwaarde, doorlooptijd, efficiëntie en continu verbeteren.

Voor de overheid betekent dit in de dagelijkse praktijk meer afstand houden: De grote lijnen bepalen en vervolgens de zaken overlaten aan inwoners, loslaten en erop vertrouwen dat het goed komt: De High Trust Society.

De overheid zal een meer zakelijke houding moeten aannemen en kan daarbij op een aantal terreinen veel leren van de marktwerking in het bedrijfsleven.

Tenslotte is er het nieuwe werken. In een situatie waarin centraal gestuurd wordt op outcome, krijgen medewerkers meer vrijheid om zelf te bepalen waar en wanneer ze werken. Privé en werk worden meer met elkaar verweven. In de Regiegemeente, waar in wisselende teams wordt samengewerkt, zullen de traditionele werkplekken plaatsmaken voor o.a. flexplekken en mogelijkheden om met elkaar kennis te ontwikkelen en te delen.

Doelen voor Waalre

De financiële situatie van Waalre en daaraan gerelateerde opgave voor Waalre zijn uitgebreid verwoord in Waalre in Balans en de kadernota 2012.

De drie (hoofd)doelen voor Waalre zijn:

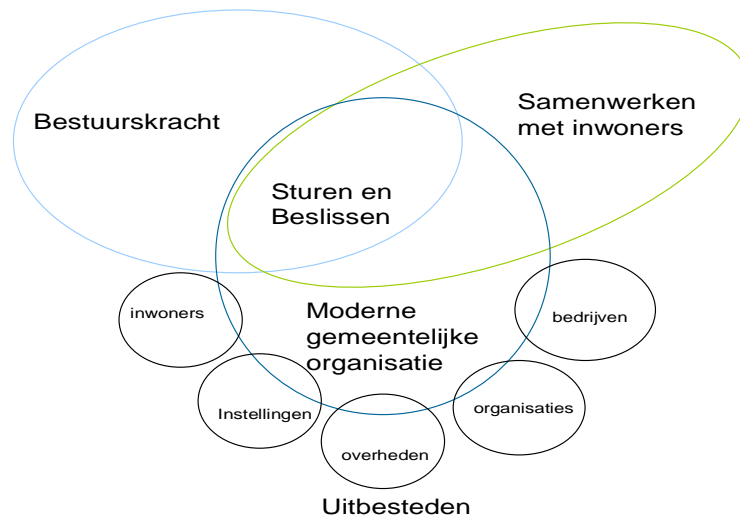
- het toekomstbestendig maken van de gemeente Waalre als zelfstandige bestuurlijke entiteit, conform de visie;
- het realiseren van optimale eigentijdse (digitale) dienstverlening;
- het brengen en houden van de financiële balans tussen de gemeentelijke inkomsten en uitgaven, en het beschikbaar krijgen en houden van middelen om in te kunnen spelen op maatschappelijk relevante ontwikkelingen c.q. problemen.

Keuze voor Regiegemeente

Groeien naar een Regiegemeente biedt Waalre de mogelijkheden en randvoorwaarden om bovenstaande doelen te verwezenlijken. Andere mogelijkheden werden in een eerder stadium onderzocht, maar leverden geen geschikt alternatief op. Regie is een manier van werken die aansluit bij de ambitie om een gemeente op moderne wijze te besturen en verbinding te realiseren met haar inwoners. Regie draait voor een belangrijk deel om het vinden van aansluiting bij karakter, tempo en stijl van de hedendaagse samenleving. Een Regiegemeente is namelijk een organisatievorm waarbij de gemeente actief samenwerkt met partners uit de samenleving (inwoners, (overheids)organisaties, instellingen en marktpartijen) bij het uitvoeren van (voorheen) overheidstaken. Het gaat daarbij vooral om co-creatie op gelijkwaardig niveau. Daarbij neemt de gemeente meestal de rol van regisseur in. Hierbij heeft de gemeente de mogelijkheid tot het, op contractbasis, uitbesteden van taken aan derden.

Algemene doelen Regiegemeente:

- Sturend en beslissend: (vergroten van de bestuurlijke slagkracht)
- Democratischer: staat naast haar inwoners (met draagvlakcreatie [co-creatie] door samenwerken) en zet inwoners en medewerkers aan het denken om de rol en positie van de gemeente te verbeteren.
- Efficiënt: het geld wordt beter besteed. We laten taken uitvoeren door die partij die dat het meest kostenefficiënt kan doen. Helder zijn over wat en hoe uitbesteed wordt bij partners, marktpartijen, inwoners en instellingen (goede opdrachtgever) en wat de gemeente eventueel zelf doet.



Een Regiegemeente is te vergelijken met een medaille, het heeft twee onlosmakelijk met elkaar verbonden kanten.

- De ene kant van de medaille staat voor het **samenwerken** met partners (inwoners, bedrijven, instellingen, organisaties) om maatschappelijke effecten tot stand te brengen c.q. problemen op te lossen. Denk daarbij aan het participeren van inwoners/bedrijven bij beleid of besluiten, of bij het ontwikkelen van een woonwijk, of het uitvoeren van onderhoud in de eigen leefomgeving (speeltuin, groenstroken etc.). Het ministerie van BZK spreekt in dit kader over 'Minder overheid, Meer burger'.
- De andere kant van de medaille staat voor het **uitbesteden** van processen en taken aan derden op contractbasis. Het door marktpartijen laten uitvoeren van de ICT, personeelsadministratie of het innen van belastingen, zijn hier mooie voorbeelden van. Maar het kunnen ook primaire taken zijn, bijvoorbeeld in het kader van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo).

Op beide kanten van de medaille voert de gemeente in samenhang de regie. De basis, de rand van de medaille, wordt gevormd door een gemeenschap waar tussen gemeente en inwoners en partners wederzijds vertrouwen is. Deze zogenoemde High Trust Society vormt daarmee een belangrijk uitgangspunt voor het functioneren van een Regiegemeente. Wij zullen ter introductie en stimulering van de High Trust Society een afzonderlijk stappenplan ontwikkelen.

Het regiemodel biedt Waalre dus de mogelijkheid om taken uit te besteden aan marktpartijen en vergaand samen te werken met inwoners, bedrijven en andere (overheids)partners. De structuur en cultuur die bij een Regiegemeente horen zijn wezenlijk anders dan in de huidige situatie.

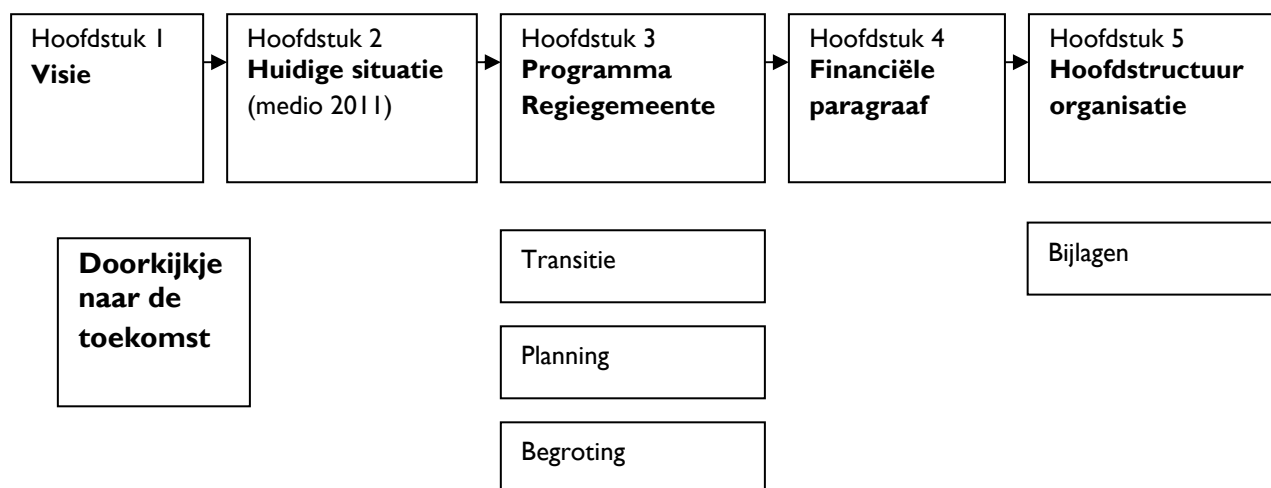
Bij een Regiegemeente horen duidelijk afgebakende rollen voor raad en college; een Regiegemeente beslist, stuurt en controleert voornamelijk op hoofdlijnen. Een

Regiegemeente heeft een compacte, hoogwaardige en vooral flexibele organisatie, die snel kan inspelen op veranderingen in de samenleving. Waar professionals werken die makkelijk contacten leggen en onderhouden, die netwerken kunnen bouwen, die goed zijn in samenwerken en die zelfstandig, maar vooral ook in een team kunnen functioneren.

Wat er nodig is om de gemeentelijke organisatie daadwerkelijk om te vormen naar een Regiegemeente en hoe dit moet gebeuren, leest u in dit document. Hierbij merken we op dat het ontwikkelen van een Regiegemeente een dynamisch proces is. Dit betekent dat we tijdens het proces op nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen zullen anticiperen als dat nodig is om aansluiting te houden bij diezelfde maatschappij.

Leeswijzer

Dit document is opgebouwd uit vijf hoofdstukken die elk een belangrijk en onmisbaar onderdeel vertegenwoordigen in het proces om te transformeren naar een Regiegemeente.



Doorkijkje naar de toekomst

Om een beeld te geven van hoe de Regiegemeente Waalre er in de toekomst uit kan zien, zijn een aantal losse verhaaltjes in dit document opgenomen. Zij geven vanuit de belevingswereld van de verschillende actoren een kijkje in de transitieperiode en het functioneren van de nieuwe organisatie.

Hoofdstuk 1 Beeld van de toekomst: missie, visie

Het eerste hoofdstuk beschrijft een heldere en krachtige missie en visie voor de Regiegemeente Waalre. Deze geven een duidelijk beeld van de toekomst voor Waalre.

Hoofdstuk 2 Beschrijving huidige situatie; start en 0-meting

Het tweede hoofdstuk beschrijft de huidige situatie, die dient als duidelijke start en nulmeting. De huidige situatie is met behulp van programmabladen en projectbeschrijvingen per hoofdthema (wonen, leven, economie en bestuur, veiligheid en organisatie) in beeld gebracht. Ook is de relatie tot regulier werk beschreven.

Hoofdstuk 3 Programma Regiegemeente

Het derde hoofdstuk beschrijft het programma Regiegemeente. Dit is in feite een beschrijving van hoe de transformatie zal plaatsvinden; de 'reis' die nodig is om een succesvolle Regiegemeente te worden. Beschreven wordt hoe lang de transitieperiode duurt, alle relevante doelgroepen en betrokkenen worden opgesomd. Het geeft daarna een beschrijving van de onderdelen waaruit programmamanagement bestaat. De randvoorwaarden (onderdelen van het TGKIOC-model³) worden uitgewerkt en ingevuld.

³ TGKIOC staat voor tijd, geld, kwaliteit, informatievoorziening, organisatie en communicatie

Daarna worden de succesbepalende factoren en de relatie met 'going concern' beschreven, en wordt aangegeven op welke manieren snel winst te behalen is.

Hoofdstuk 4 Financiële paragraaf

Het vierde hoofdstuk beschrijft de financiële samenhang tussen de voorgenomen bezuinigingen zoals opgenomen in Waalre in Balans en de Kadernota 2012 en de investering die nodig is om de gemeentelijke organisatie om te vormen naar de hoogwaardige Regiegemeente die ons voor ogen staat.

Hoofdstuk 5 Inrichting organisatie

Het vijfde hoofdstuk beschrijft enkele belangrijke samenhangende thema's. Daarin staan de hoofdstructuur van de nieuwe organisatie en enkele belangrijke factoren die tot de gewenste cultuur kunnen leiden. Hierbij maken we gebruik van de 7S-en van McKinsey⁴.

In de bijlagen zijn definities en begrippen opgenomen. Dit om te zorgen dat we allemaal over het zelfde blijven praten. Dit biedt alle betrokkenen inzicht en een betrouwbare basis m.b.t. een Regiegemeente. In de bijlagen vindt u ook een planning op hoofdlijnen en een begroting voor de transitiekosten.

⁴ 7S-en van McKinsey hebben betrekking op de elementen structuur, strategie, systemen, stijl, sleutelvaardigheden, staf en significante waarden

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Leeswijzer	7
Inleiding	11
Doorkijkje naar de toekomst	12
1. Beeld van de toekomst: missie en visie	17
1.1 Onze missie: effectievere en efficiëntere dienstverlening door samen te werken met inwoners en andere partijen	17
1.2 Onze visie: regie voeren is een manier van werken!	17
1.2.1 Regie betekent: samenwerken en uitbesteden	18
1.2.1.1 Thematisch samenwerken	18
1.2.1.2 Interne samenwerking	18
1.2.1.3 Externe samenwerking	18
1.2.1.4 Burgerparticipatie	19
1.2.1.5 Uitbesteden	20
1.3 Regie vraagt om een andere manier van besturen: alleen op hoofdlijnen	20
1.3.1 Belang kaderstelling	21
1.3.2 Bestuurlijk rollen	21
1.4 Regie vraagt om een andere organisatiestructuur en -cultuur: een compacte, flexibele, ondernemende en hoogwaardige organisatie	21
2. Huidige situatie: start en nulmeting	22
2.1 Brondocumenten	22
2.2 Inventarisatie	22
3. Het Programma Regiegemeente	24
3.1 Transitieperiode	24
3.2 Doelgroepen / actoren	24
3.2.1 De gemeenteraad	25
3.2.2 College van B&W	25
3.2.3 Medezeggenschap	26
3.2.4 De Stuurgroep	26
3.2.5 Het Kernteam	26
3.2.6 De programmaleider	26
3.2.7 De klankbordgroep	27
3.2.8 Het burgerpanel	27

3.3 Programmamanagement	27
3.4 Randvoorwaarden (TGKIOC)	28
3.4.1 Tijd en capaciteit	28
3.4.2 Toelichting begroting programma Regiegemeente Waalre	28
3.4.2.1 Inhuur externe ondersteuning (algemeen)	28
3.4.2.2 Specifieke externe HRM ondersteuning	29
3.4.2.3 Personele frictiekosten na reorganisatie	29
3.4.2.4 Begeleiding medewerkers	29
3.4.2.5 Communicatie (intern en extern)	29
3.4.2.6 Organisatiekosten en onvoorzien	29
3.4.3 Kwaliteit / monitoring control	30
3.4.4 Informatievoorziening	30
3.4.5. Organisatie van het programma (zie Hoofdstuk 3, paragraaf 3.2)	30
3.4.6 Communicatie intern en extern	30
3.4.7 Toerusten middels workshops van alle actoren	31
3.5 Succes bepalende factoren cq. risico's	31
3.6 Relatie met going concern	32
3.7 Snelle winst	32
4. Financiële paragraaf	34
5. Inrichting organisatie	35
5.1 Structuur	35
5.1.1 Eigen dienstverleningsbedrijf	36
5.1.2 Units	36
5.1.3 Leiding	36
5.2 Strategie	37
5.3 Systemen	37
5.4 Stijl (leiding)	37
5.5 Sleutelvaardigheden	37
5.6 Staf (medewerkers)	38
5.7 Gedeelde waarden en normen (Significante waarden)	38
Bijlagen	39

Inleiding

In de toekomst, binnen nu en twee jaar (onze deadline⁵ is 1 januari 2014) verandert de rol van de gemeente en de relatie met de inwoners ingrijpend. De samenleving van Waalre zal in de toekomst anders functioneren dan nu, en datzelfde geldt voor de gemeentelijke organisatie. Wil de gemeente in de toekomst zelfstandig blijven voortbestaan dan zal er een drastische wijziging moeten plaatsvinden binnen de gemeentelijke organisatie. Dat urgentiebesef leeft intussen bij velen. Waalre zal transformeren⁶ naar een Regiegemeente. En iedereen: gemeenteraad, college van B&W, MT en medewerkers, werkt hieraan mee. Samen geven we invulling aan de Regiegemeente. Samen regisseren we onze toekomst!

Gelukkig beginnen we niet helemaal op nul. Toen duidelijk werd dat Waalre - om haar doelstellingen te behalen - niet op de oude voet kon doorgaan, zijn we gezamenlijk de weg naar een andere organisatiemodel al ingeslagen. Dit naar aanleiding van de discussie rondom de A2-samenwerking. Er is intussen veel gebeurd. Denk daarbij aan Waalre in Balans, de visie op Waalre (visie 2020) die we begin dit jaar geactualiseerd hebben, Ruimte voor Rendement, de kerntakendiscussie en vaststelling 'Kerntaken in Kaart'. Het belang dat gehecht wordt aan het ontwikkelen van een High Trust Society, een onderwerp dat in het huidige collegeprogramma als strategisch thema wordt genoemd. En niet te vergeten de kadernota 2012 'Naar een toekomstbestendig Waalre'.

Iedereen is ervan overtuigd dat stilstaan geen optie is, en we zijn dus al op de goede weg. Het voorsorteren om uiteindelijk een Regiegemeente te worden, heeft intussen de eerste resultaten opgeleverd. De ICT wordt binnenkort uitbesteed, het onderzoek naar uitbesteding belastinginning loopt en beleidsteams passen hun werkwijze gaandeweg het proces aan. Maar er is nog een flinke inspanning nodig om de gewenste organisatievorm neer te zetten. Het is een proces waarvoor we twee jaar uittrekken en waarin we zeer zorgvuldig te werk gaan.

Een regierol nemen als gemeente betekent dat je weet wat je wilt: de gemeente heeft een duidelijke missie, visie en doelen voor haar toekomst. De gemeente kent en doorziet volledig het krachtenveld waarin zij opereert. Als regisseur faciliteert de gemeente zaken die door anderen (inwoners, organisaties, marktpartijen) uitgevoerd worden. Een Regiegemeente zoekt actief samenwerking met alle partijen die voor haar belangrijk zijn, verbindt deze partijen en bouwt daarvoor een netwerk op. Zowel het bestuur als de medewerkers van een Regiegemeente kijken van buiten naar binnen: zij verplaatsen zich in de klant en passen het besluitvormingsproces en de gemeentelijke organisatie aan, aan de wensen van de klant.

⁵ De deadline gaat alle actoren aan, raad en college, medewerkers, inwoners, partners etc.

⁶ Transformeren: veranderen is aanpassen, transformeren is een fundamentele wijziging van een bestaande vorm in een nieuwe vorm

Doorkijkje naar de toekomst

Wat betekent een Regiegemeente in de praktijk straks voor....

diegenen die werkzaam zijn in een Regiegemeente in hun rol van bestuurder, leidinggevende, medewerker, inwoner en partner? Alvast een doorkijkje naar de toekomst van Waalre. Wij vertellen u deze korte verhaaltjes om een beeld te kunnen vormen van de Regiegemeente in de praktijk. *(De gebruikte namen in onderstaande verhalen zijn fictief. Elke overeenkomst berust op louter toeval).*

De raad:

Jan is al 15 jaar lid van de gemeenteraad van Waalre voor een lokale partij. Sinds Waalre twee jaar geleden een Regiegemeente werd, is er veel veranderd in het bestuur van de gemeente. Waar eerst nogal eens discussie ontstond over de rolverdeling tussen college en gemeenteraad, zijn nu ieders rol, bevoegdheden en verantwoordelijkheden helder en ook goed vastgelegd. Er is een duidelijke visie opgesteld over de toekomst van Waalre als Regiegemeente.

Regie voor Jan en zijn collega-raadsleden betekent dat zij op basis van deze visie heldere kaders met duidelijke randvoorwaarden opstellen. Jan herinnert zich nog de workshop die alle raadsleden daarvoor hebben gehad. Waren zij vooraf nog van mening dat zij heel goed in staat waren om heldere kaders te stellen, na de workshops dachten ze daar genuanceerder over. Het is duidelijk dat in een Regiegemeente de raad logischerwijs meer afstand neemt van de uitvoering, omdat die uitvoering bij verschillende partijen ligt. Jan heeft veel geleerd van deze workshops. Alle raadsleden overigens. Zowel coalitie als oppositie waren er enthousiast over. De workshops werpen hun vruchten af bij het werk van de raad: sturen en controleren op hoofdlijnen.

De gemeenteraad stelt heldere kaders op en controleert door te meten of maatschappelijke effecten bereikt en/of problemen opgelost worden. Een basisvoorwaarde die bij elk onderwerp terugkomt, is dat in het proces dat gevolgd wordt om de maatschappelijke effecten te bereiken, bekeken wordt of en in welke mate samengewerkt kan worden met inwoners en partners van de gemeente. Jan ziet dat dit in de praktijk al gemeengoed is. Een andere basisvoorwaarde die de raad bij elk onderwerp stelt, is dat altijd onderzocht moet worden of taken uitbesteed kunnen worden en op welke manier dat het beste kan. Jan vindt de vernieuwing die door de Regiegemeente tot stand is gebracht erg prettig. Hij wil graag nog lang op deze manier actief zijn in de gemeenteraad van Waalre en hij is ervan overtuigd dat dit door deze werkwijze ook nog heel lang kan.

Het college:

Frits is wethouder in Waalre. Hij voelt zich thuis in het Waalrese college. De kaders en randvoorwaarden die het college van de raad krijgt, vertaalt het college in opdrachten en instructies. Deze opdrachten worden overgedragen aan regisseurs die (indien wenselijk en mogelijk) samen met inwoners en relevante partners zorgen voor de uitvoering. Frits is als collegelid dus opdrachtgever voor de belangrijke beleidsontwikkelingen in zijn portefeuille.

De regisseur is een goed opgeleide professional van de gemeente. Soms kan iemand die werkt bij een partner van de gemeente of een maatschappelijke organisatie de trekker van een bepaald traject zijn. De regisseur van de gemeente zit dan in het projectteam als adviseur of facilitator. De lijnen tussen Frits en de projectteams zijn kort, er wordt snel gewerkt en iedereen luistert naar elkaar en heeft respect voor elkaars ideeën. Frits is onder de indruk van de kennis van de verschillende partijen. De samenwerking op deze manier zorgt voor een grote meerwaarde. Daarnaast is Frits erg enthousiast over de initiatieven die door de gemeenschap van Waalre zelf aangedragen worden. Inwoners weten de weg naar de regisseurs goed te vinden en komen zelf met prima ideeën om de gewenste maatschappelijke effecten te bereiken. Frits en de andere collegeleden verkondigen hun visie op de Regiegemeente Waalre aan iedereen die het horen wil, en ook aan hen die het niet horen willen. Zij moedigen de directie en de regisseurs aan om op de ingeslagen weg door te gaan.

Frits is erg tevreden over de resultaten die bereikt worden door deze nieuwe manier van werken. Het bewijst dat het werken volgens het regiemodel succesvol is. Het college heeft een prettige, positief-kritische relatie met de raad: het is duidelijk wat ieders rol is, er wordt gestuurd en beslist op hoofdlijnen. Daardoor wordt er nauwelijks tijd verspild met discussies over details.

De directie:

Christine is lid van het management van de gemeentelijke organisatie. Door het werken volgens een regiemodel is het management bewust klein. De teams met professionals in de organisatie zijn zelfsturend. Christine begeleidt als een coach op basis van de organisatiedoelen (uiteraard afgeleid van de toekomstvisie voor Regiegemeente Waalre) de professionals die beleid ontwikkelen en projecten uitvoeren. Zo maakt zij de medewerkers in de organisatie enthousiast en stimuleert ze hen om continu hun werk, hun kennis en de relaties met de partners van de gemeente te verbeteren.

Er is een sfeer van openheid en vertrouwen in beide richtingen met veel ruimte om initiatief te nemen en ook om fouten te maken. Alle werkzaamheden in 'de unit regisseurs' vloeien voort uit de kaders en randvoorwaarden die de gemeenteraad stelt en de aanvullende instructies van het college. Christine en haar collega's stellen duidelijke doelen, communiceren veel en open en sturen bij waar nodig. De regisseurs rapporteren over de voortgang.

Ook 'de unit ondersteuners' kan op de onaflatende steun van Christine rekenen. Ze loopt regelmatig even bij hen binnen en iedere dinsdag neemt ze de tijd om met hen te sparren over lopende zaken en nieuwe ontwikkelingen.

De medewerkers:

Anneke

Anneke is regisseur bij de gemeente Waalre. De organisatie is in de afgelopen twee jaar enorm veranderd. Het was een turbulente periode waarbij alle bestaande functies zijn losgelaten. Er is naar ieders capaciteiten, talenten en ambities gekeken. Alle medewerkers hebben twee jaar geleden, in de periode na het besluit dat Waalre een Regiegemeente zou worden, een persoonlijk gesprek gehad waarbij de mogelijkheden besproken zijn. Daarmee was het meteen voor iedereen duidelijk wie konden blijven, en welke collega's buiten de gemeente Waalre een passende

werkplek moesten zoeken. Ze hebben bij het zoeken naar een nieuwe functie veel hulp gekregen vanuit de gemeente. Maar niet iedereen die kon blijven, is gebleven.

De onrust die een reorganisatie met zich meebrengt, zorgde toch voor extra verloop, maar Anneke heeft nog regelmatig contact met enkele ex-collega's en zij zijn allemaal vol lof over de zorgvuldigheid waarmee de reorganisatie heeft plaatsgevonden. Er was veel aandacht voor degenen die de organisatie moesten verlaten, maar ook voor de blijvers. Vooral de personeelsbijeenkomsten, workshops, en persoonlijke gesprekken hebben duidelijkheid verschaft wat er ging gebeuren en hoe iedereen daarmee om kon gaan. De deur van P&O stond altijd open voor een vraag of gesprek. Zij konden zich goed in de medewerkers verplaatsen. Die open communicatie en eerlijkheid zorgde voor begrip bij de medewerkers voor de gekozen richting. Ook de eensgezindheid van raad, college en directie werd als positief ervaren.

Er is heel veel geïnvesteerd in opleiding, training en coaching om de regisseurs en anderen op te leiden voor hun taak in de Regiegemeente.

Anneke heeft zelf ook een intensief trainingstraject gevolgd en maakt nu deel uit van een kleine unit professionals die werken aan beleidsontwikkelingen en projecten. Anneke werkt op dit moment aan drie projecten. Ze is zelf regisseur van één team, in de twee andere teams zit ze als adviseur. De projectteams bestaan niet alleen uit medewerkers en bestuurders maar ook uit inwoners, vertegenwoordigers van belangenorganisaties, ondernemers en andere overheden. Deze mensen vinden elkaar en overleggen met elkaar op on-line platforms. Soms ontmoeten ze elkaar 'live'. Anneke vindt dat leuk. Ze heeft veel goede contacten en ze leert ook van de andere deelnemers, vooral het met een andere blik naar de situatie kijken. De deelnemers van de zelfsturende teams houden elkaar scherp door elkaar veel feedback te geven en kennis met elkaar te delen. De organisatie biedt de medewerkers alle gelegenheid voor bijscholing en Anneke heeft daar al veel gebruik van gemaakt. Ze is gegroeid naar een veel meer generalistische rol maar heeft ook veel geleerd over andere vakgebieden. Dat helpt haar in haar werk als regisseur.

Verder vindt Anneke het heel interessant om nieuwe trainees onder haar hoede te nemen. Enthousiaste en hoog opgeleide jongeren die een paar jaar meedraaien in verschillende projecten. Het is een win- winsituatie. De jonge medewerkers brengen nieuw elan en frisse ideeën binnen de organisatie, en Anneke leert hen de fijne kneepjes van het vak.

Peter

Peter werkt sinds twee jaar bij een moderne ICT dienstverlener. Een maand nadat bekend werd dat Waalre het regiemodel zou invoeren, heeft Peter een gesprek gehad met het hoofd P&O. Peter hoopte natuurlijk op positief nieuws, maar hij hield ook rekening met een minder rooskleurig scenario. Natuurlijk was het even slikken en balen toen hij te horen kreeg dat in de nieuwe organisatie geen plaats voor hem was. Door er veel met elkaar, maar vooral met P&O over te praten, begon Peter nut en noodzaak van de verandering te zien. Hij besloot actief op zoek te gaan naar een andere uitdaging en liet zich daarin ondersteunen door de loopbaanbegeleider die P&O geselecteerd had. Hiervan heeft hij maar kort gebruik gemaakt want via zijn netwerk op LinkedIn kreeg Peter vrij snel een vacaturetip en niet geheel toevallig werkt Peter nu voor het ICT bedrijf dat diensten voor de gemeente Waalre verzorgt.

Het afscheid van zijn vertrouwde plekje en zijn collega's vond Peter erg moeilijk en de nieuwe werkplek was de eerste weken ook even wennen. Maar nu heeft Peter het prima naar zijn zin. Hij heeft veel trainingen in het bedrijf gevolgd en hij werkt nu voor diverse klanten, zowel binnen als buiten de overheid. Eigenlijk is Peter achteraf blij dat het zo gelopen is. Het grote ICT bedrijf biedt hem veel bredere mogelijkheden voor zijn carrière dan de gemeente Waalre hem kon bieden.

Mirjam

Mirjam werkte twee jaar geleden nog als Wmo-consulente bij de gemeente Waalre. Nu werkt ze vóór de gemeente Waalre in het Wmo Expertise Centrum in Helmond. Dit is een centrum waar 18 van de 21 SRE gemeenten hun Wmo-afdeling hebben uitbesteed. Een rechtstreeks gevolg van de omvorming van de gemeente Waalre twee jaar geleden naar een Regiegemeente. Alle voormalige Wmo-collega's van Mirjam werken ook in dit Expertise Centrum, maar ieder op het gebied van hun eigen deskundigheid. Binnen het Expertise Centrum zijn alle medewerkers uitgebreid getraind, waarbij gekeken is naar ieders talenten en voorkeuren voor werkgebieden. Zo heeft iedereen zich ontwikkeld naar een specifiek gebied van de Wmo. Mirjam voelt zich als een vis in het water nu ze de hele dag kan doen wat ze het leukst vindt. Hoewel Helmond ver van Waalre ligt, is dat geen nadeel voor Mirjam in haar werk. Waar mogelijk heeft ze online contact met haar klanten, bijvoorbeeld via Skype. Huisbezoeken blijven uiteraard ook nodig, en als Mirjam voor een boodschap in Waalre is, wipt ze snel even binnen op de nieuwe locatie. Even op bezoek bij oud-collega's die werken in de unit dienstverlening. Het is altijd gezellig om even bij te kletsen met koffie en een broodje.

Jeroen

Jeroen werkt bij de gemeente Waalre bij het dienstverleningsbedrijf. Deze unit is gevestigd op een centrale plek in Waalre waar ook een supermarkt, broodjeszaak, sportcentrum, steunpunt voor vrijwilligers en het Wmo-loket en het centrum voor Jeugd en Gezin zitten. De contacten met inwoners en bedrijven verlopen zo heel gemakkelijk en natuurlijk. Het is een heel open en toegankelijk gebouw, waar ook de Waalrese jeugd graag verblijft. Er is altijd levendigheid en Jeroen houdt daar wel van. Vanochtend was hij nog op bezoek bij een bedrijf dat een vergunning voor een uitbreiding heeft aangevraagd. De aanvraag was on-line al ingediend, maar het bedrijf wilde nog enkele dingen wijzigen. Jeroen heeft veel on-line contact met inwoners die willen (ver)bouwen, maar ook met projectontwikkelaars en woningstichtingen, bijvoorbeeld via e-mail. Daardoor kan hij ook veel thuiswerken en dat vindt hij wel zo makkelijk met twee kleine kinderen.

Annemieke

Annemieke werkt eveneens bij het dienstverleningsbedrijf en is het visitekaartje van Waalre, zoals ze door haar collega's genoemd wordt. Ze ontvangt de gasten die voor een gemeentelijke dienst komen. Annemieke en haar collega's beantwoorden alle vragen van inwoners, bedrijven en partners zowel via de mail, via internet, telefoon, schriftelijk als persoonlijk op de centrale locatie. Je ziet altijd wel iemand van hen in de ontvangstruimte rondlopen om gasten te woord te staan. Op de meeste vragen hebben ze meteen een betrouwbaar antwoord, want via de systemen die hen ter beschikking staan, kunnen ze nagenoeg alle informatie snel vinden. Annemieke vindt de laagdrempeligheid van de nieuwe locatie een grote verbetering en geniet van het adviseren in deze ongedwongen sfeer.

Ine

Ine werkt bij de unit professionele ondersteuning (secretariële en administratieve pool). Dit betekent dat ze als vliegende keep wordt ingezet daar waar ze nodig is. Ze nodigt bijvoorbeeld partijen uit voor een bijeenkomst en zet actiepunten uit, of ze ondersteunt een tijd lang een vast team met uitzoekwerk, kennisdeling en de opvolging van de planning. Ine vindt het werk op deze manier heel afwisselend en uitdagend en ze leert intussen heel veel over de lopende projecten.

De inwoners:**Piet**

Piet woont al zijn hele leven in Waalre. Hij is erg actief. Hij voetbalt, tennist en speelt in de harmonie en hij doet ook vrijwilligerswerk in de besturen van deze verenigingen. Zodoende heeft hij al jaren contact met de gemeente Waalre. Daar was hij niet altijd over te spreken. Hij ergerde zich regelmatig. Er kon weinig, het duurde soms erg lang voordat er een antwoord kwam en er was meestal geen geld voor vernieuwingen bij de verenigingen. De laatste twee jaar merkt Piet verandering. Er is natuurlijk ook veel veranderd, want het gemeentehuis bestaat niet meer. Op die plek staat nu een hotel. De ambtenaren zitten nu op een centrale plek naast de supermarkt. Dat is makkelijk: haal je met de wekelijkse boodschappen gelijk je nieuwe rijbewijs op. Je hoeft geen rekening meer te houden met openingstijden! Er kan nog wel getrouwd worden in de oude trouwzaal die nog steeds in tact is. Zijn dochter is daar vorige maand getrouwd.

De gemeente heeft Piet gevraagd om deel te nemen in een team dat een toekomstplan maakt voor de twee voetbalverenigingen in Waalre. Daar had Piet geen zin: veel praten en uiteindelijk leidt het nergens toe. Hij heeft het op verzoek van de voorzitter van de voetbalvereniging toch gedaan en hij is positief geworden. In het team zitten niet alleen mensen van de gemeente maar ook inwoners van Waalre en organisaties op het gebied van sport. Deze mensen nemen elkaar serieus en er worden goede ideeën ingebracht. Piet is erg enthousiast over het toekomstplan voor de voetbalverenigingen en vertelt dit aan iedereen die het wil horen. Hij heeft zelfs spontaan de taak op zich genomen om op zoek te gaan naar sponsors uit het bedrijfsleven om het toekomstplan te financieren.

De partners:**Ellis**

Ellis werkt bij de Brede School in Waalre. De laatste jaren werkt ze veel samen met de gemeente op projecten en beleid op het gebied van onderwijs en kinderen. Ze merkt dat er constructief wordt samengewerkt op gelijkwaardig niveau. Ellis vindt de samenwerking positief: er wordt gezocht naar oplossingen en deze worden ook steeds gevonden. Door inwoners, ouders en andere partijen te betrekken worden er soms heel creatieve oplossingen bedacht die Ellis zelf nooit had kunnen bedenken. Zij waakt ervoor dat altijd het belang van de kinderen en de kwaliteit van het onderwijs gewaarborgd is. Wat haar betreft mag deze werkwijze blijven bestaan.

I. Beeld van de toekomst: missie en visie

Het doel van een missie en visie is om een duidelijk beeld te beschrijven van de gewenste toekomst. Een heldere missie en visie geven houvast. Het is duidelijk waar we naar toe werken, op welke manier dat moet gebeuren en welke prioriteiten we moeten stellen.

I.1 Onze missie: effectievere en efficiëntere dienstverlening door samen te werken met inwoners en andere partijen

Onze missie voor Waalre als Regiegemeente is om nog onze dienstverlening nog effectiever en efficiënter te maken door als één van de spelers in het maatschappelijke krachtenveld samen te werken met inwoners en andere partijen. Vertrouwen en kennisdeling zijn daarbij sleutelwoorden.

De algemene doelen van de gemeente Waalre zijn het bouwen van een High Trust Society (een samenleving waarin een groot vertrouwen is tussen overheid en inwoners en waarbij inwoners zelf initiatieven nemen en uitvoeren, gefaciliteerd door de overheid), het verstevigen van de bestuurskracht van de gemeente, en daarmee het verstevigen van haar positie in de regio en tenslotte verstevigen van het strategisch vermogen van de gemeente.

Meer specifieke doelen voor de gemeente Waalre zijn: zorgen dat Waalre een toekomstbestendige gemeente is, zorgen dat zij een optimale (digitale) dienstverlening levert aan de inwoners van Waalre en zorgen dat de middelen van de gemeente in balans zijn. Ambtenaren zijn in deze nieuwe manier van werken ondernemende, resultaatgerichte, professionele mannen en vrouwen die actief werken aan communicatie en interactie met inwoners en kennisverdieping en -verbreding.

I.2 Onze visie: regie voeren is een andere manier van aansturen en werken!

Een andere manier van aansturen en werken dan we tot nu toe gewend zijn, maar wel een manier die leidt tot een moderne, efficiënte en toekomstbestendige gemeentelijke organisatie: midden in de samenleving, volledig gericht op de klant, met een kleine, slagvaardige en hoogwaardige organisatie.

Regie kan het samenwerken binnen gemeenten en tussen overheden en externe partijen stroomlijnen. Er komt meer sturing op hoofdlijnen.

Politieke doelstellingen en maatschappelijk draagvlak komen dichterbij elkaar. De gemeente krijgt meer oog en oor voor de kansen en bedreigingen in de omgeving en kan acteren binnen verschillende krachtenvelden. Zij wordt beter toegerust om signalen op te pikken en herovert haar plaats als spin in het web.

De visie 'Waalre Regiegemeente' past bij de richting en opvattingen die staan beschreven in de brondocumenten van de gemeente, onder andere opvattingen over de burger centraal stellen (geactualiseerde toekomstvisie 2020), High Trust Society (collegeprogramma 2010-2014), een effectieve slankere organisatie (Waalre in Balans) en het toelagen op onze kerntaken (Kerntaken in Kaart) en kernwaarden (Kadernota 2012).

Een goed gedefinieerde visie levert duidelijke bestuurlijke kaders en randvoorwaarden. Het

is het fundament voor het sturingsprogramma Regiegemeente. Het college van B&W is opdrachtnemer van de raad voor het realiseren van 'Waalre Regiegemeente' en op zijn beurt opdrachtgever voor de ambtelijke organisatie.

1.2.1 Regie betekent: samenwerken en uitbesteden

Een succesvolle Regiegemeente steunt op twee pijlers:

- samenwerken en participeren in netwerken van belanghebbenden
- producten en diensten zoveel mogelijk uitbesteden

1.2.1.1 Thematisch samenwerken

De invloed van inwoners en belanghebbenden op het gemeentelijke besluitvormingsproces verandert. Zij willen vaker, eerder en meer inhoudelijk hun mening kunnen geven en op gelijkwaardig niveau meepraten, meebeslissen en zelfs meedoen. Een goed voorbeeld hiervan is de inbreng van inwoners in de ontwikkeling van de Centrumvisie Waalre. Dit vraagt om een veel opener besluitvormingsproces dan we nu kennen. Een Regiegemeente ontleent haar bestaansrecht aan samenwerken op alle niveaus in verschillende vormen.

1.2.1.2 Interne samenwerking

Ambtenaren werkzaam in een Regiegemeente zijn niet langer verbonden aan een vakgerichte afdeling- of eenheid. Als professionals werken zij in teams aan actuele thema's of projecten die voortvloeien uit de beschreven doelen en besluiten in de brondocumenten. Deze teams worden rondom het thema/project samengesteld en wisselen bij elk volgend thema/project. Voor ambtenaren die samenwerken in steeds wisselende teams is de competentie 'samenwerking' een vereiste. De teams rondom projecten zijn zelfsturend. Zij werken met als basis de High Trust Society. Dat betekent dat zij binnen de kaders werk en soms ook beslissingen moeten loslaten en overlaten aan de samenleving. Er wordt alleen gestuurd op hoofdzaken.

De samenwerking wordt digitaal gefaciliteerd door het zaakgericht werken in te voeren in de werkprocessen van de gemeentelijke organisatie. Zaakgericht werken is erop gericht om inwoners juist te informeren over de voortgang van aanvragen, de afhandeling te monitoren en te bewaken, de werkprocessen voor afhandeling zoveel mogelijk te standaardiseren en managementinformatie te verkrijgen over behaalde effecten.

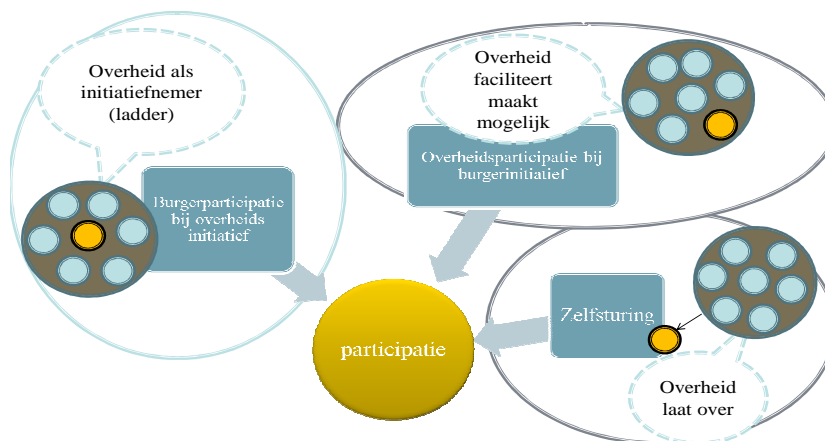
1.2.1.3 Externe samenwerking

Samenwerken met alle partners van de gemeente is de norm voor ambtenaren van een Regiegemeente. Ook extern zal actief contact gezocht worden en groepen gevormd worden die samenwerken aan een thema/onderwerp. De ambtenaren van een Regiegemeente moeten netwerken bouwen om de juiste personen, organisaties en groepen te kunnen betrekken bij de gemeentelijke besluitvorming. Een goede relatie opbouwen en onderhouden met alle externe partners van de gemeente (oftewel relatiebeheer) is de tweede belangrijke competentie die ambtenaren van een Regiegemeente beslist moeten hebben.

1.2.1.4 Burgerparticipatie

Inwoners willen meepraten met en invloed uitoefenen op de overheid als het de ontwikkeling van de eigen gemeenschap aangaat. Een Regiegemeente faciliteert dit door in een open besluitvormingsproces inwoners de gelegenheid te bieden om te mee te praten, te denken en te doen. Dit heet burgerparticipatie.

Burgerparticipatie in een Regiegemeente kent verschillende verschijningsvormen en niveaus van invloed uitoefenen. We maken daarbij onderscheid tussen burgerparticipatie op overheidsinitiatief, overheidsparticipatie op burgerinitiatief en zelfsturing.



Als de Regiegemeente zelf het initiatief neemt om inwoners bij processen te betrekken, dan wordt vooraf aan de hand van de participatieladder bepaald hoeveel invloed ze kunnen uitoefenen. Hoe hoger op de participatieladder, hoe groter de invloed is die inwoners kunnen uitoefenen.



Op de drie laagste treden van de participatieladder zijn inwoners toevoerder (informeren), gesprekspartner (raadplegen) of adviseur, maar in al deze gevallen verbindt de politiek zich niet dwingend aan de uitkomst van het overleg of advies. Bij coproductie kan de gemeente beargumenteerd afwijken van het advies van inwoners, maar is de betrokkenheid veel groter. De hoogste trede is die van meebeslissen, waarbij de gemeente de besluitvorming volledig delegeert aan de inwoners en de politiek zich aan deze besluiten verbindt.

Een Regiegemeente streeft ernaar om op een zo hoog mogelijk niveau (op gelijkwaardig niveau) samen te werken met haar inwoners en andere partners. De keuze voor de wijze van samenwerking en de manier van samenwerking wordt uitgevoerd volgens een vastgesteld protocol.

Bij overheidsparticipatie op burgerinitiatief speelt de Regiegemeente vooral een ondersteunende en faciliterende rol. Het voorstel komt van de inwoners zelf en de gemeentelijke organisatie onderschrijft het belang ervan. In een Regiegemeente wordt burgerinitiatief actief gestimuleerd. Via de netwerken van ambtenaren moet de Regiegemeente hiervoor makkelijk toegankelijk zijn.

Bij zelfsturing krijgen inwoners nog meer verantwoordelijkheid om actief betrokken te zijn bij de eigen leefomgeving, waarbij de besluitvorming en uitvoering binnen kaders en met goede afspraken ook bij de inwoners ligt.

In haar contacten met inwoners bij burgerparticipatie maakt de Regiegemeente gebruik van traditionele communicatiemiddelen zoals (dialog)bijeenkomsten, maar ook en vooral van nieuwe communicatiemiddelen zoals sociale media.

1.2.1.5. Uitbesteden

Bij uitbesteden hebben we het over het afstoten van taken of onderdelen van de bedrijfsvoering van onze gemeente. Activiteiten die we in principe zelf kunnen uitvoeren, maar die we om redenen van doelmatigheid door marktpartijen laten uitvoeren volgens de door ons aangegeven specificaties en/of aanwijzingen. De juiste partners zijn gespecialiseerde bedrijven en organisaties die het marktdenken in hun genen hebben, ten behoeve van hun voortbestaan en hun bedrijfsresultaat.

Uitbesteden is belangrijk om een compacte organisatie over te houden die zich volledig concentreert op de hoofd- en kerntaken van de Regiegemeente:

- 1) een uitstekende dienstverlening voor regulier werk in het hart van de samenleving en
- 2) het ontwikkelen van projecten en nieuw beleid samen met diezelfde samenleving.

Uitbesteden is geen overweging maar de norm. Alle diensten en producten die niet behoren tot dienstverlening voor regulier werk en nieuwe ontwikkelingen worden uitbesteed aan die partij(en) die dat het beste kan/kunnen. Dit geldt zowel voor primaire taken als voor ondersteunende taken, en zowel voor beleid als uitvoering. Alleen bij zwaarwegende redenen, bijvoorbeeld wettelijke beperkingen, of als uitbesteden in het algemeen belang maatschappelijk niet wenselijk is, wordt een uitzondering gemaakt op het uitbestedingsbeleid. Partners worden zorgvuldig geselecteerd op basis van doelen, kosten en maatschappelijke bijdrage. Alle uitbestedingen worden uitgevoerd volgens een vastgesteld protocol waarin ook de aanbestedingsregels zijn opgenomen.

1.3 Regie vraagt om een andere manier van besturen: alleen op hoofdlijnen

Een Regiegemeente vraagt om een andere (be)sturing dan we tot nu toe gewend zijn. Een Regiegemeente, waar taken aan andere partijen worden overgedragen, vraagt van raadsleden om hun kaderstellende rol meer inhoud te geven. Dat betekent kaders en randvoorwaarden op hoofdlijnen en minder op gedetailleerde projecten en beleidsonderwerpen.

Anders dan we nu gewend zijn, moeten er bestuurlijke kaders per (beleids)thema opgesteld worden. Ook de randvoorwaarden moeten per (beleids)thema worden aangegeven.

De nieuwe besturingsvorm wordt vastgelegd in een nieuw besturingsconcept dat samen met de raad in dialoog tot stand komt. De ambtelijke voorbereiding wordt hierop afgestemd.

1.3.1 Belang kaderstelling

Waarom is kaderstelling in een Regiegemeente zo belangrijk?

- Een raad die kaders stelt bevordert de bezinning, sturing en controle op de maatschappelijke doelstellingen en de effectiviteit van overheidshandelen.
- Kaderstelling maakt het voor de raad mogelijk politieke verantwoording af te leggen aan de samenleving over belangrijke politieke keuzes en prioriteiten.
- De raad die heldere opdrachten formuleert aan het college, verschaft zich daarmee ook een mogelijkheid om goed de vinger aan de pols te houden over het tempo en de wijze waarop de beoogde doelen worden gerealiseerd (de controlerende rol van de raad).
- Slagvaardig bestuur is gebaat bij goede kaderstelling: goede kaders scheppen rust en ruimte doordat het college en de ambtelijke organisatie weet wat de raad wil en binnen welke grenzen de uitvoering ter hand genomen kan worden.

1.3.2 Bestuurlijk rollen

Zowel het college als de raad krijgen een extra stevige rol in een Regiegemeente. De raad is kaderstellend op hoofdlijnen en opdrachtgever op beleidsniveau van het college. Op haar beurt is het college weer opdrachtgever op uitvoerend niveau voor de ambtelijke organisatie. Voor het laten slagen van een Regiegemeente is uitermate belangrijk dat beide partijen hun rol erkennen en oppakken. Vervolgens moeten zij in hun rol blijven en niet op de stoel van een andere partij gaan zitten.

Door middel van workshops worden zowel collegeleden als raadsleden en directieleden toegerust en getraind om daadwerkelijk te gaan handelen conform het (nog vast te stellen) nieuwe besturingsconcept.

1.4 Regie vraagt om een andere organisatiestructuur en -cultuur: een compacte, flexibele, ondernemende en hoogwaardige organisatie

De huidige interne organisatie past niet goed bij de regisserende gemeente. De medewerkers voeren nu nog redelijk veel werk zelf uit en zien het werk van externe partijen/partners veelal als ondersteunend aan het eigen werk. In een Regiegemeente is wat nu als ondersteunend wordt gezien, het samenwerken met en uitbesteden aan andere partijen, een stevig onderdeel van onze core business. Uitwerking van de hoofdstructuur van de nieuwe organisatie en het element cultuur vindt u in Hoofdstuk 5.

2. Huidige situatie: start en nulmeting

Als start en nulmeting is het van belang om een goed beeld te vormen van alle ontwikkelingen en projecten die op dit moment in de organisatie lopen of gepland staan. Want in een Regiegemeente wordt veel meer dan nu vanuit één centraal punt aangestuurd. Om integraal en samenhangend te kunnen sturen is het noodzakelijk om in een oogopslag zicht te hebben op alle activiteiten in de organisatie.

2.1 Brondocumenten

Uitgangspunt in de ontwikkeling naar een Regiegemeente zijn de brondocumenten en de daarvan afgeleide beleidsplannen en beleidsnota's die al in de organisatie aanwezig zijn. Deze documenten geven de richting aan die we per hoofdthema (wonen, leven, economie en bestuur, veiligheid en organisatie) willen volgen. Deze brondocumenten zijn o.a. de geactualiseerde visie 2020, de vaststelling Kerntaken, het Collegeprogramma 2010-2014, de Kadernota en de Programmabegroting. Voorbeelden van beleidsplannen zijn o.a. de structuurvisie, het woningbouwbeleid, het Wmo-beleid en het verkeersbeleid. Alles wat we doen is terug te voeren op besluiten die in deze en andere bron- en beleidsdocumenten zijn opgenomen. De besluiten bieden houvast aan raad en college om op hoofdlijnen te kunnen (blijven) sturen.

2.2. Inventarisatie

Om de huidige situatie in beeld te brengen is een inventarisatie gemaakt van alle lopende noodzakelijke ontwikkelingen met behulp van programmabladen. Deze zijn vervolgens verfijnd in projectbeschrijvingen, en die zijn vervolgens vastgelegd in projectbladen. De projecten zijn onderverdeeld naar de hoofdthema's (wonen, leven, economie en bestuur, veiligheid en organisatie) zoals deze ook in de programmabegroting en andere brondocumenten staan.

De programmabladen en projectbladen zijn verwerkt in een totaalplanning waarop middels de methodiek programmamanagement gestuurd kan worden (zie hoofdstuk 3).

Zolang de projecten lopen die moeten leiden tot een Regiegemeente, zal een balans gevonden moeten worden tussen het werk dat voor deze projecten wordt gedaan en het reguliere werk dat gewoon door moet gaan. Gedurende de transitieperiode zal sprake zijn van een grijs gebied tussen projectmatig werken, regie en regulier werk, maar naarmate de eindsituatie duidelijker wordt, zal dit verdwijnen. Om dit proces te faciliteren nemen wij binnen het programma extra maatregelen.

Overzicht actuele projecten/dossiers per hoofdthema anno medio 2011

Proj.nr	Project omschrijving	Leef klimaat	Woon klimaat	Economie	Bestuur Veiligh. en Organis.
A02	Progr. regie gemeente				X
A08	Ontwikkeling Brainport 2020			X	
B01	Structuurvisie (strategisch project).	X	X		
B02	Detailhandelsvisie			X	
B09	Afvalmanagement		X		
B16	Bouw brede school	X			
B17	Onderz. en adv. maatsch. Vastg.	X			
B18	Onderzoek alternat. sportparken	X			
B23	Het Klooster (gebouw)		X		
B24	Centrum voor Jeugd en Gezin	X			
B25	Bibliotheekfun.	X			
B36	Fietspad oude spoorlijn	X			
B43	Transitie Jeugdzorg	X			
M01	Outsourcing ICT				X
M02	Haalbaarh.ond. Belastingen				X
M06	Opstellen van een strat. Pers. beleidsplan				X
M07	Implement. van gestand. Werk processen				X
M08	Uitvoering geven aan de P&C cyclus.				X
M09	Inrichting ICT applicatie-beheer				X
M12	Info. Beveil. plan				X
M15	Ontw. Controlfunctie.				X
M17	Basis registraties				X
M18	Inrichten Midoffice				X
P01	Doorontw. KCC				X
P02	Van slimmer toezicht naar preventief handh.				X
P03	Efficiënt. en effectiev. uit-voering Wmo				X
P08	Regionale uitv. Diensten				X
S01	Project Broekweg	X			
S02	Bestaande samenw. vanuit A2				X
S03	Integraal veiligheidsbeleid				X
S04	Coördinator BIBOB, Nazorg en Integriteit				X

(Nog niet uitputtend)

3. Het Programma Regiegemeente

De gids voor een succesvolle reis naar Regie



Het programma Regiegemeente beschrijft hoe we de Regiegemeente kunnen realiseren; het transformatieproces dat nodig is om daadwerkelijk een Regiegemeente te worden. Het programma is onze reisgids die ons helpt om ons reisdoel te bereiken.

3.1 Transitieperiode

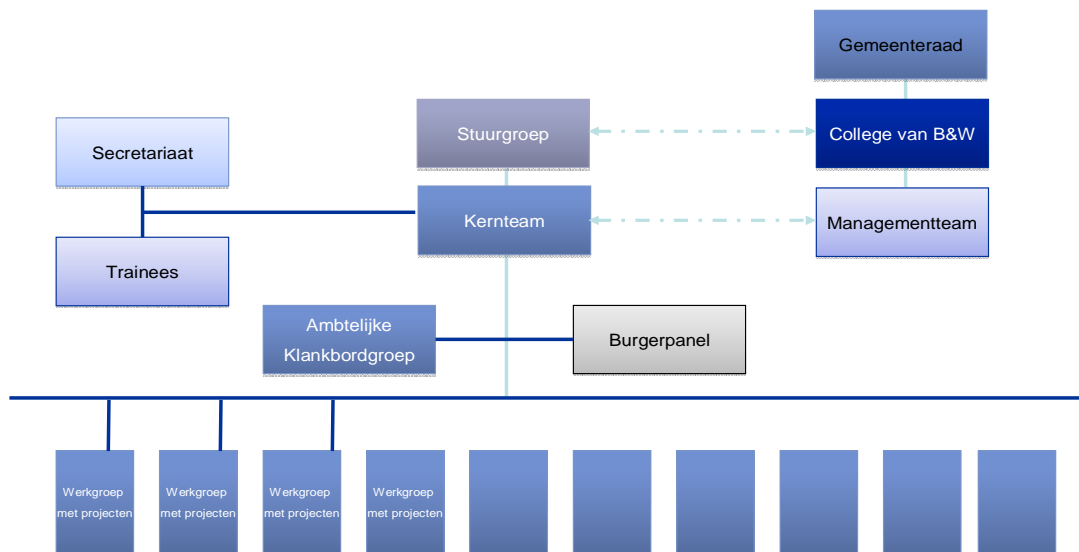
Gezien de noodzaak om al op korte termijn financieel effect te sorteren, is gekozen voor een snelle en soepele ontwikkeling naar een Regiegemeente; hiervoor is een termijn van twee jaar uitgetrokken, van 2012 tot 2014. De deadline⁷ is januari 2014. Maar we zijn al op weg, de reis is al begonnen. Een aantal trajecten is in gang gezet, onder andere het inventariseren van alle projecten en activiteiten, het vullen van het systeem dat we gebruiken voor ons programmamanagement, het versneld uitbesteden van bepaalde taken en het periodiek communiceren over alle ontwikkelingen rondom de Regiegemeente.

3.2 Doelgroepen / actoren

In deze paragraaf worden alle doelgroepen en actoren beschreven die een rol spelen bij de realisatie van de Regiegemeente Waalre. Per doelgroep wordt beschreven welke rol zij speelt, wat haar taak is en wat van hen verwacht wordt.

⁷ De deadline gaat alle actoren aan, raad en college, medewerkers, inwoners, partners etc.

De programmaorganisatie regiegemeente



- 1 -

3.2.1 De gemeenteraad

De gemeenteraad is opdrachtgever van het programma Regiegemeente. Zij delegeert de uitvoering van het programma aan het college van B&W.

Voor het goed laten functioneren van de Regiegemeente is het op de eerste plaats van belang een helder inzicht en doorzicht te hebben hoe Waalre als Regiegemeente zich wil ontwikkelen. Middels deelname van de leden van de raad aan een reeks van workshops willen we dit in een open dialoog tot stand brengen. Dit gaat mede aan de hand van het ontwikkelen van enkele belangrijke (nieuwe) documenten. We noemen: een besturings-, een dienstverlenings- en een organisatieconcept. Ook zullen er twee belangrijke protocollen aan de orde komen rond samenwerken en uitbesteden. Naast de samenstelling van genoemde documenten zal er samen gezocht moeten worden naar een aanpak om systematisch heldere kaders met randvoorwaarden rond bestuurlijke thema's te formuleren. Deze documenten en kaders zullen leidend worden in de Regiegemeente.

Natuurlijk zal het college en de ambtelijke organisatie hiervoor het benodigde voorwerk doen.

3.2.2 College van B&W

Het college van B&W bereidt op grond van de Gemeentewet beslissingen van de raad voor en voert ze uit en is daarmee opdrachtnemer van de raad. Door de opdracht te delegeren aan de secretaris en programmaleider is het college ook opdrachtgever voor de uitvoering van het programma Regiegemeente.

De taak van het college is om de kaders en randvoorwaarden die de raad stelt aan het realiseren van de Regiegemeente, te (laten) vertalen in concrete plannen in samenspraak met de portefeuillehouder. Het college bewaakt of de uitvoering

voldoet aan de opdracht die zij van de raad kreeg. Het programma wordt gemonitord en periodiek teruggekoppeld aan de raad.

3.2.3 Medezeggenschap

In deze reorganisatie speelt het Georganiseerd Overleg (GO), dan wel de Ondernemingsraad(OR), een belangrijke rol door het advies- cq. instemmingsrecht bij de transitie van Waalre naar een Regiegemeente (reorganisatie).

Wij vinden dat het proces om de gemeente Waalre te transformeren naar een echte Regiegemeente een kort maar vooral zorgvuldig geleid proces moet zijn. De rol van zowel het GO als de OR vinden wij hierbij van groot belang. Wij betrekken hen bij de ambtelijke klankbordgroep en zullen hen periodiek zowel informeel als formeel intensief informeren.

3.2.4 De Stuurgroep

De Stuurgroep Regiegemeente zet de koers uit die gevolgd moet worden om de Regiegemeente Waalre te realiseren.

De stuurgroep bepaalt de doelen, de strategie en de planning die hiervoor nodig is. De uitvoering ervan draagt zij op aan het kernteam waarin het volledige MT is vertegenwoordigd. De stuurgroep bewaakt of de juiste strategie wordt gevolgd, de planning wordt gehaald en op deze manier de doelen worden gehaald. Als dit niet geheel het geval is, stuurt de stuurgroep bij door nieuwe elementen toe te voegen of de planning te wijzigen. Als er een uitvoeringsprobleem is neemt de Stuurgroep een beslissing over hoe dit probleem op te lossen. In de stuurgroep zitten: de burgemeester, een collegelid, de secretaris en de programmaleider Regiegemeente. Periodiek stelt de stuurgroep middels korte voortgangsrapportages het voltallige college van B&W op de hoogte van de ontwikkelingen.

3.2.5 Het Kernteam

Het Kernteam zorgt voor uitvoering van de doelen en de planning die de Stuurgroep heeft opgesteld.

Het Kernteam zet de strategie om in projecten, activiteiten en acties en zorgt ervoor dat deze projecten in de organisatie verankerd en uitgevoerd worden. Het Kernteam bewaakt de voortgang en de plannings van de projecten en grijpt in en stuurt bij als dat nodig is. Problemen die zich voordoen worden teruggekoppeld aan de Stuurgroep. Het Kernteam neemt het initiatief tot communicatie met medewerkers over de ontwikkelingen en acties die in het Kernteam besproken zijn.

De samenstelling van het Kernteam is als volgt: de secretaris, MT-leden (waaronder de programmaleider) en drie medewerkers van de disciplines P&O, Staf en Communicatie.

3.2.6 De programmaleider

De programmaleider is verantwoordelijk voor de totale coördinatie van alle activiteiten die worden uitgevoerd binnen het vastgestelde programma. Hij is verantwoordelijk voor alle randvoorwaarden en in het bijzonder voor de bewaking van de planning en de budgetten (programma budgethouder).

De programmaleider legt rechtstreeks verantwoording af aan de Stuurgroep en het college van B&W (in de dagelijkse praktijk is dit de secretaris). De secretaris blijft eindverantwoordelijk en tekent mee. De eindverantwoordelijkheid voor de uitvoering van deelplannen binnen het programma kunnen worden gemandateerd aan programmaleider.

3.2.7 De klankbordgroep

De klankbordgroep levert vanuit de organisatie kennis en informatie aan en toetst de voorgenomen plannen.

Deze groep is samengesteld uit een doorsnee van de ambtelijke organisatie. De gevraagde personen zijn geselecteerd op basis van hun mogelijk toegevoegde waarde bij het transformatieproces naar een compactere hoogwaardige ambtelijke organisatie. Deze groep zal onder leiding van de secretaris en programmaleider periodiek bij elkaar komen om over thema's met elkaar in dialoog te gaan. Het is ook een platform voor onder andere praktische innovaties.

3.2.8 Het burgerpanel

Het burgerpanel levert vanuit de maatschappij kennis en informatie aan en toetst de voorgenomen plannen.

Wij vinden het heel belangrijk de inwoners van Waalre bij de ontwikkeling van de Regiegemeente te betrekken. Zij zijn het waar het uiteindelijk allemaal omdraait. Wij gaan, nadat de bestuurlijke kaders en randvoorwaarden voor de invoering van de Regiegemeente in hoofdlijnen vaststaan, graag met inwoners (op zeer interactieve wijze) in dialoog. Hiervoor zullen wij een deelplan ontwikkelen.

3.3 Programmamanagement

Om tot de realisatie van de Regiegemeente te kunnen komen maken we gebruik van de methodiek van Programmamanagement. Met deze methodiek kunnen we sturing geven aan alle projecten, activiteiten en acties die direct of indirect een relatie hebben met de ontwikkeling van de Regiegemeente. Programmamanagement is een zeer geschikte tool bij het managen van complexe doelen en belangrijke strategische veranderingen. Programmamanagement bestaat uit vijf kernprocessen: programmeren, besturen, autoriseren, organiseren en samenwerken. We gebruiken een digitale tool om de voortgang en samenhang tussen alle projecten en activiteiten goed te kunnen managen.

Tussentijds rapporteren we over de behaalde resultaten en de gerealiseerde effecten. Dat geeft inzicht of we op de goede weg zijn en blijven en het biedt ruimte om indien nodig aanpassingen in het programmaplan door te voeren. We zorgen ervoor dat de condities om het programma te laten slagen, zoals het invullen van de verschillende rollen en het betrekken van actoren, geregeld wordt. We brengen de samenwerking in teams tot stand en zorgen voor interactie met onze partners. Communicatie loopt als een rode draad door het gehele programma, zowel binnen als rondom het programma.

3.4 Randvoorwaarden (TGKIOC)

Om de transitie naar een Regiegemeente te laten slagen, is het van belang dat een aantal essentiële voorwaarden zijn ingevuld. Deze voorwaarden worden aangeduid met het TGKIOC-model, dat staat voor tijd, geld, kwaliteit, informatievoorziening, organisatie en communicatie.

3.4.1 Tijd en capaciteit

Er is gekozen voor een snelle en soepele ontwikkeling naar een Regiegemeente; hiervoor is een termijn van twee jaar uitgetrokken, van 2012 tot 2014. De deadline is januari 2014. Uitgangspunt voor de transitieperiode is dat het vormgeven van de nieuwe organisatie zoveel mogelijk met eigen personeel gebeurt. Daar waar bijzondere expertise wenselijk of noodzakelijk is, wordt op onderdelen extern advies of ondersteuning gevraagd. Daar waar hiaten ontstaan door het gelijktijdig moeten uitvoeren van werkzaamheden voor de Regiegemeente en regulier werk, worden onder andere trainees ingezet.

3.4.2 Toelichting begroting programma Regiegemeente Waalre

De begroting gaat uit van de definitieve start van het programma per 1 oktober 2011. Daarvoor hebben al veel voorbereidende werkzaamheden plaatsgevonden om de start ook daadwerkelijk op die datum mogelijk te maken. Het programma loopt formeel door tot 1 januari 2014 met een uitloop gedurende het jaar 2014.

De begroting transitiekosten/incidentele kosten Regiegemeente 2012-2014 is als bijlage opgenomen. Onderstaand een toelichting per kostensoort:

3.4.2.1 Inhuur externe ondersteuning (algemeen)

Het transformatieproces van onze huidige gemeentelijke organisatie naar een organisatie gebaseerd op het werkmodel van een Regiegemeente is redelijk complex. Het zal daarom noodzakelijk zijn op verschillende onderdelen externe expertise in te huren, in het bijzonder op het gebied van HRM (Human Resources Management). We voeren dit natuurlijk zo zorgvuldig en verantwoord mogelijk volgens de daarvoor gestelde regels uit.

Een deel van de ondersteuning is nodig om de bestaande organisatie in staat te stellen te blijven functioneren en gelijktijdig grotendeels zelf de reorganisatie zorgvuldig vorm te geven.

De procesbegeleiders (gemeentesecretaris en programmaleider) beseffen dat hun kijk op het proces mogelijk blinde vlekken kent. Daarom zoeken zij enkele professionele externe partners om periodiek mee te sparren om enerzijds deze blinde vlekken te 'vullen' en anderzijds om de wereld van buiten goed naar binnen te brengen. Een belangrijk selectiecriteria is ook de aantoonbare ervaring met (onderdelen van) het werkmodel Regiegemeente.

Voor alle actoren die betrokken zijn bij de implementatie van de Regiegemeente gaan we workshops organiseren. Dit om iedereen te faciliteren om het werkmodel Regiegemeente op een eenduidige manier 'in de vingers en tussen de oren' te krijgen.

3.4.2.2 Specifieke externe HRM ondersteuning

Om het een zorgvuldig arbeidsrechtelijk begeleidingsproces te laten zijn is op verschillende grote en kleinere onderdelen externe expertise nodig. De grootste post 'Loopbaanbegeleiding' (totaal 300.000 euro) vraagt om een korte toelichting. De ervaring leert dat tijdens een reorganisatieproces (transitieperiode) de nodige frictie ontstaat op het personele vlak. In voornoemd bedrag zijn (deels) deze frictiekosten ingecalculeerd. Ze worden vooral ingezet om medewerkers die niet in de nieuwe organisatie terugkomen te begeleiden van werk naar werk (buiten onze organisatie)

3.4.2.3 Personele frictiekosten na reorganisatie

We zullen in het kader van goed werkgeverschap tijdens de reorganisatie veel aandacht schenken aan de begeleiding van afvloeiende medewerkers. Zij krijgen vanuit de gemeente ondersteuning bij het 'van werk naar werk' gaan.

Zodra de reorganisatie een feit is zullen we in verband met de afvloeiing van medewerkers te maken krijgen met uitkeringsverplichtingen en andere kosten. Bovendien loopt voor een aantal vermoedelijk de begeleiding van werk naar werk gewoon door. Het is nu niet goed in te schatten wat dit financieel (eenmalig) voor de gemeente gaat betekenen. Het zal zeker wel een substantieel bedrag zijn dat enkele miljoenen kan omvatten. Medio 2012 als de effecten van de reorganisatie bekend zijn, zullen wij hierop terugkomen.

Belangrijk is op te merken dat als wij goed in staat zijn om al binnen de transitieperiode de begeleiding van werk naar werk van (mogelijke) vertrekkers te faciliteren, de frictiekosten na de reorganisatie sterk kunnen beperken.

3.4.2.4 Begeleiding medewerkers

Zoals beschreven in het voorgaande vraagt het functioneren als een Regiegemeente een compleet andere werkwijze van de medewerkers.

Zodra bekend is wie van de medewerkers mag meewerken aan de realisatie van de Regiegemeente Waalre zal het afzonderlijk gemaakt toerustingsplan binnen het programma worden uitgevoerd tijdens de transitieperiode. Dit plan bevat een keur aan collectieve en op maat gemaakte 'in huis' opleidingen, coachingstrajecten, trainingen die direct verbonden zijn aan het specifieke werk, workshops en dergelijke. De doelstelling is iedereen op een eenduidige manier te laten werken binnen de uitgezette visie en strategie, inclusief waarden en normen van de Regiegemeente Waalre. Deelname aan dit toerustingsplan is verplicht en wordt afgesloten met een noodzakelijk certificaat om bij de gemeente Waalre te kunnen werken.

Aan de begeleiding van deze trajecten worden hoge eisen gesteld.

3.4.2.5 Communicatie (intern en extern)

Het zal duidelijk zijn dat communicatie in al zijn vormen uitermate veel aandacht moet krijgen. Tijdens de transitieperiode zullen we hier afdoende maatregelen voor nemen. Er zal ook een afzonderlijk communicatieplan binnen het programma Regiegemeente worden gemaakt. Zie hiervoor ook paragraaf 3.4.6.

3.4.2.6 Organisatiekosten en onvoorzien

Het zal duidelijk zijn dat deze kosten aanwezig zullen zijn bij dit omvangrijk programma. Wij gaan deze zoveel mogelijk beperken en beheersen.

3.4.3 Kwaliteit / monitoring control

Het zorgdragen voor het goed volgens afspraak doorlopen van het plan van aanpak, en het monitoren van het effect van alle inspanningen, is van groot belang om het proces volgens planning af te ronden en ervoor te zorgen dat het eindresultaat straks aan de gestelde eisen voldoet. De methodiek Programmamanagement helpt ons om goed zicht te houden op alle activiteiten en de kwaliteit van het resultaat te waarborgen. Periodiek zal een voortgangsrapportage worden samengesteld.

3.4.4 Informatievoorziening

Eenduidige informatie is essentieel om dit complexe traject te volbrengen. Het moet voor iedereen duidelijk zijn wie wat doet. De informatiestroom moet het project optimaal ondersteunen. Voor de invulling van de interne informatievoorziening zullen we in een deelplan ontwikkelen. Hierin worden elementen als beslisdocumenten, verslaglegging en archivering opgenomen.

3.4.5. Organisatie van het programma (zie Hoofdstuk 3, paragraaf 3.2)

3.4.6 Communicatie intern en extern

De verandering van de huidige organisatievorm naar een Regiegemeente heeft grote impact. Ten eerste op de eigen organisatie, die inkrimpt, andere competenties van haar medewerkers verwacht en een totaal nieuwe werkwijze gaat hanteren. Intern is het van belang dat medewerkers zo snel mogelijk worden geïnformeerd over de ingrijpende veranderingen die aanstaande zijn, ook al is een en ander nog lang niet op detail uitgewerkt. Hoe beter de formele communicatie is (o.a. via personeelsbijeenkomsten en persoonlijke gesprekken met P&O) hoe minder kans dat de informele communicatie gaat zorgen voor onjuiste beeldvorming en verkeerde verwachtingen.

Ten tweede heeft de verandering ook een grote impact op de inwoners van Waalre en alle organisaties en partners waarmee de gemeente contacten heeft of samenwerkt. Zij krijgen te maken met een totaal andere overheidsorganisatie die hen op een andere manier (lees: vaker en intensiever en op gelijkwaardig niveau) gaat benaderen. Bovendien verloopt deze intensievere communicatie deels via andere (nieuwe) kanalen. Naast de traditionele communicatie-instrumenten wordt in een Regiegemeente ook veelvuldig gebruik gemaakt van sociale media om inwoners en partners snel en doelgericht bij een bepaald onderwerp te betrekken. In de communicatie zal extra aandacht zijn voor de inzet van sociale media. De nieuwe overheid biedt inwoners een scala aan (digitale) producten en diensten. In de communicatie zal extra aandacht zijn voor de promotie van de digitale dienstverlening.

De aard van de verandering en de mate van impact vraagt om extra zorgvuldige en uitgebreide communicatie richting alle betrokkenen, zowel intern als extern. Open communicatie kan het draagvlak intern en extern voor de verandering sterk vergroten. Vanaf de eerste stap in het veranderingsproces moet daarom goed worden nagedacht over wat er wanneer gecommuniceerd kan worden en op welke wijze. Communicatie betekent in deze: informeren, uitleggen, inzicht geven en luisteren. Een zorgvuldig doorlopen communicatieproces zal bijdragen aan meer begrip en minder weerstand bij de doelgroepen. Aangezien communicatie zowel

tijdens de transitieperiode als daarna een zeer belangrijke rol speelt, wordt hiervoor een apart communicatieplan opgenomen.

3.4.7 Toerusten middels workshops van alle actoren

Of de doelstelling van de gemeente wordt gerealiseerd hangt af van de kwaliteit en toerusting van de actoren.

Een Regiegemeente heeft veel impact op de manier van denken en werken van iedereen (het is een compleet nieuwe manier van denken en werken). Niet alleen voor onze medewerkers - die nu gewend zijn in de structuur van een afdeling of eenheid te werken onder een teamleider of afdelingshoofd - maar ook voor de raad, het college en de directie. De rollen veranderen en daarmee ook de werkzaamheden en benodigde competenties van allen.

Om iedereen zo goed mogelijk voor te bereiden op de nieuwe situatie en nieuwe rol zal een uitgebreid programma aan workshops en trainingen voorbereid worden. Voor de raad zal daarbij de nadruk liggen op het kaderstellen op hoofdlijnen. Voor het college zal de rol van opdrachtnemer en opdrachtgever, het maken van resultaat-afspraken en het sturen op organisatorisch en inhoudelijke samenhang van belang zijn. Voor de directie hoe ze op een coachende wijze medewerkers kunnen begeleiden in hun nieuwe rol. Medewerkers moeten straks voornamelijk hoogopgeleide professionals zijn, die over vakgebieden heen kunnen denken en handelen en verbanden kunnen leggen tussen de samenleving, politiek en organisatie. Zij moeten bekend zijn met programmamanagement en projectmatig werken. Voor het toerusten van alle actoren wordt een afzonderlijk plan gemaakt.

3.5 Succes bepalende factoren cq. risico's

Op de eerste plaats is de continuïteit van de gemeente Waalre in het geding. Of Waalre in haar missie slaagt om de huidige gemeentelijke organisatie te transformeren naar een Regiegemeente hangt mede af van alle actoren die bij het proces betrokken zijn. Het is belangrijk dat iedereen begrijpt dat deze ontwikkeling nodig is, dat het urgent is, en dat alle actoren dus achter de transitie staan.

Het uitdragen van de noodzaak en urgentie om de nieuwe organisatie tot stand te brengen, en het scheppen van kaders en mogelijkheden om dat te doen, ligt vooral bij het bestuur (raad en college). Het is belangrijk dat zij hierin vasthoudend en consistent, maar ook eensluidend zijn en blijven.

Van de leidinggevenden verwachten we dat ze de transitie uitdragen en medewerkers enthousiasmeren en ondersteunen om actief aan de transitie mee te werken.

Van de medewerkers die blijven vragen we om lef te tonen en ondanks alle onzekerheden naast het reguliere werk mee te denken en werken aan de nieuwe organisatie. Om na te denken over nieuwe innovatieve mogelijkheden, om 'out of the box' te durven denken en werken. Van de vertrekkende medewerkers vragen we om erop te vertrouwen dat de gemeente haar goed werkgeverschap zal tonen en zeer zorgvuldig te werk zal gaan. We vragen ook om zo objectief mogelijk naar de situatie te (blijven) kijken en vooral te denken in kansen in plaats van bedreigingen. Want nieuwe kansen zullen zich aandienen. Maar dat zal voor de een makkelijker zijn dan voor de ander. Iedereen is verschillend en reageert anders in dit soort situaties.

Om de Regiegemeente te doen slagen is het meekrijgen van de raad, het college en een groot deel van de organisatie een belangrijke en harde voorwaarde. Daarnaast mag ook de rol van de inwoners niet vergeten worden. Een belangrijke voorwaarde voor het slagen van de Regiegemeente is de High Trust samenleving. Een belangrijk aandachtspunt is daarom het werken aan vertrouwen van inwoners in de Regiegemeente om na realisatie een goed fundament te hebben liggen om op verder te bouwen. Via het burgerpanel zullen inwoners benaderd worden om (inter)actief bij de ontwikkeling van de Regiegemeente betrokken te zijn.

3.6 Relatie met going concern

Tijdens de transitieperiode blijft 'onze winkel' gewoon open. Dit betekent dat naast de werkzaamheden die nodig zijn voor het ontwikkelen van de Regiegemeente, het reguliere werk gewoon doorloopt. Om ervoor te zorgen dat de dienstverlening aan onze inwoners op peil blijft en we eveneens gestaag door kunnen werken aan het bouwen aan een nieuwe organisatie, zullen tijdelijk bijzondere voorzieningen in stelling gebracht worden. Hierbij valt te denken aan het inhuren van trainees die voor een vastgestelde periode ingehuurd worden om het reguliere werk, dan wel werkzaamheden die met de ontwikkeling naar een Regiegemeente te maken hebben, voor hun rekening nemen.

3.7 Snelle winst

We blijven scherp op taken en/of activiteiten die we makkelijk anders kunnen organiseren en waarop we zodoende meteen geld kunnen besparen. Als zo'n mogelijkheid zich voordoet, ook tijdens de transitieperiode naar de Regiegemeente, dan wordt daarover zo snel mogelijk gecommuniceerd en een besluit genomen, zodat het uitgevoerd kan worden. Goede actuele voorbeelden zijn de voorgenomen uitbesteding van de ICT en de belastingsamenwerking.

Uitbesteding ICT

Dat ICT een steeds belangrijkere rol speelt in onze samenleving en in onze gemeentelijke organisatie behoeft geen betoog. Het wordt steeds meer een zeer kritische bedrijfsfactor voor onze totale gemeentelijke dienstverlening. We zijn hierin als relatief kleine organisatie kwetsbaar. Neem bijvoorbeeld de ontwikkelingen op ICT gebied, die gaan zo snel dat ze nauwelijks meer te volgen en te financieren zijn. Bovendien is het ons nadrukkelijk doel om de ICT uitgaven te kunnen beheersen c.q. binnen enkele jaren structureel te reduceren. Hierbij houden we ook rekening met de investering in frictiekosten tijdens de transitieperiode.

Na een oriënterend onderzoek zijn wij de weg ingeslagen om onze technische ICT-infrastructuur onder te brengen bij een marktpartij. Samen met deze partij en een andere marktpartij, die gaat helpen met de doorontwikkeling van onze informatievoorziening, zijn wij een vitale coalitie aan het vormgeven, passend binnen het werkmodel van een Regiegemeente.

De planning is om de coalitie in tijd vorm te geven parallel aan de ontwikkelingen van de Regiegemeente. De horizon is 1 januari 2014. Wij zullen in een apart plan c.q. voorstel dit in oktober/november 2011 aan u voorleggen. Daarvoor zullen wij u nader uitgebreid informeren tijdens de dialoog over de implementatie van de Regiegemeente.

Belastingsamenwerking

In de periode tussen juli 2010 en juli 2011 is een haalbaarheidsonderzoek belastingsamenwerking uitgevoerd. De belastingsamenwerking betreft het Waterschap De Dommel en zeven gemeenten, waaronder de gemeente Waalre.

Uit dit onderzoek komt naar voren dat het voor onze gemeente uitermate aantrekkelijk is om op dit thema te gaan samenwerken. De mogelijke structurele besparing op termijn (na 2016) is zeer substantieel. Hierbij houden wij ook rekening met de nodige investeringen in frictiekosten. De status is nu dat op basis van het haalbaarheidsonderzoek aan het bestuur gevraagd wordt om zich uit te spreken over de volledigheid en juistheid van de uitkomst van het haalbaarheidsonderzoek (ten aanzien van de onderzochte samenwerkingsmogelijkheid) en akkoord te gaan met de verdere uitwerking naar een 'bedrijfsplan'. Na definitieve besluitvorming op basis van dit bedrijfsplan o.a. in de gemeenteraden en het opstellen van een implementatieplan zou medio 2013 met de operationele belastingsamenwerking gestart kunnen worden. Financieel voordeel ontstaat later, na een bepaalde terugverdienperiode.

4. Financiële paragraaf

Voor de transitiebegroting van het Programma Regiegemeente en de toelichting verwijzen wij u naar Hoofdstuk 3 (3.5.2).

Structureel

Uit Waalre in Balans blijkt dat op de bedrijfsvoering (afgerond) 1 miljoen euro - ingaande 1 januari 2014 - bezuinigd moet zijn. Vanuit de visie dat dit met een Regiegemeente verwezenlijkt kan worden, zetten we een reorganisatie voor de gemeentelijke organisatie in gang. Die ontwikkeling maakt het noodzakelijk niet alleen de genoemde 1 miljoen te bezuinigen, maar mogelijk rond de 1,5 tot 1,7 miljoen. De oorzaak van de extra bezuiniging van 0,5 tot 0,7 miljoen is dat we structurele financiële ruimte moeten creëren om de toekomstig compacte organisatie naar een (blijvend) hoger professioneel niveau te kunnen 'tillen'. Het exacte bedrag is afhankelijk van de mate waarin het niveau (kennis en vaardigheden) van de 'blijvende' medewerkers overeenkomt met het gewenste niveau.

Incidenteel

Naast een eenmalige investering van bijna 1,4 miljoen euro (zie de transitiebegroting Hoofdstuk 3, paragraaf 3.4.2 en de bijlage begroting transitiekosten/incidentele kosten Regiegemeente) om de transitie naar de Regiegemeente te kunnen faciliteren, zal nog een substantieel eenmalig bedrag nodig zijn (deels al opgenomen in de transitiebegroting) om zorgvuldig de medewerkers die niet kunnen blijven te begeleiden van werk naar werk, en om de uitkeringsgelden e.d. te kunnen financieren.

Hoe beter we in staat zijn de kwaliteit van de begeleiding naar werk buiten onze organisatie vorm te geven, hoe beter het is voor de vertrekkende medewerkers. Daarnaast geeft het onze gemeente een goed imago (goed werkgeverschap) en zorgt het ervoor dat we de geraamde kosten zoveel mogelijk kunnen beperken.

Bij het verschijnen van dit document kunnen we nog niet overzien welk gecalculeerd bedrag hiervoor noodzakelijk is. Zodra de reorganisatie concreet is gemaakt (medio 2012), zullen wij hiervoor een voorstel doen.

Gaat het scenario zich zo ontwikkelen zoals wij nu gepland hebben, dan is het realistisch te veronderstellen dat de investeringen om de Regiegemeente tot stand te brengen binnen afzienbare tijd (maximaal 5 jaar) zijn terugverdiend. Dit maakt dat er een stevig financieel fundament ontstaat dat een toekomstbestendig gemeente Waalre jarenlang kan dragen.

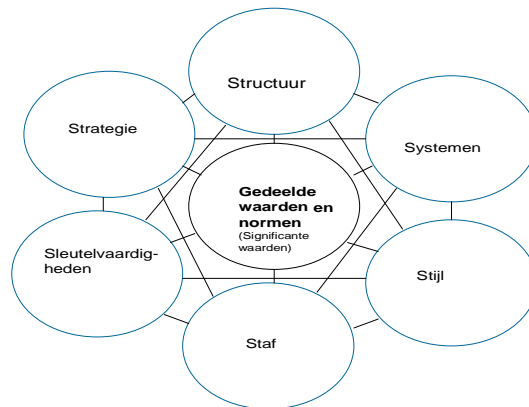
Wij zullen u nauwgezet faciliteren om de financiële consequenties te kunnen volgen en te controleren.

5. Inrichting organisatie

Bij regie gaat het primair om het bereiken van samenhangende resultaten met externe partijen die als gelijkwaardig worden beschouwd. Daarom moeten de gemeentelijke structuur, administratieve organisatie, de systemen en de processen aangepast worden. Het regisseren begint in eigen huis. Veranderingen die de gehele organisatie tot op het bot raken; een revisie van de totale gemeentelijke organisatie.

Aan de ene kant gaat het om een drastische vereenvoudiging van de organisatiestructuur en werkstructuur en aan de andere kant om diepgaande veranderingen in de huidige werkcultuur. Voor een deel kan dit een zelfsturend proces zijn.

Om in samenhang te kunnen sturen op alle facetten die van belang zijn voor de nieuwe organisatie maken we gebruik van het 7S-en model van McKinsey (zie onderstaand). De zeven factoren in het model zijn de kompassen van de nieuwe organisatie. Ze staan in directe relatie tot elkaar en aanpassing van één van de aspecten heeft uitwerking op de andere. Ze beïnvloeden elkaar in grote mate en creëren gezamenlijk de nieuwe organisatiecultuur.



5.1 Structuur

Een Regiegemeente heeft een compacte gemeentelijke organisatie nodig. Een organisatie met alleen die onderdelen die noodzakelijk zijn voor reguliere dienstverlening en nieuwe ontwikkelingen. Dit betekent dat de gemeentelijke organisatie binnen twee jaar snel en fors zal gaan krimpen. Op de totale bedrijfsvoeringslasten zal rond 2014 een bedrag van ruim 1,5 tot 1,7 miljoen moeten worden bezuinigd (zie hiervoor Hoofdstuk 4).

Over de hoofdstructuur van de nieuwe organisatie is al nagedacht. Deze kan bestaan uit een dienstverleningsbedrijf met daarnaast een unit regisseurs en een beperkte unit professionele ondersteuners.

Hoofdstructuur nieuwe organisatie

KCC-multichannel	UNIT 1
<ul style="list-style-type: none">• Alle producten en diensten (volwaardig) van aanvraag tot levering• Gestandaardiseerde processen die puur bedrijfsmatig worden aangestuurd• Hoogwaardig ingericht, zakelijk, vraaggericht, klantvriendelijk• Kan in afzonderlijk gebouw (winkel bijvoorbeeld)• Relatie met unit 2 en 3 wordt geregeld met SLA	
<ul style="list-style-type: none">• Verzorgen beleid en projecten door regisseurs• Zelfsturende netwerkteams• Wijkgericht klein calamiteitenteam• In zakelijk pand ingericht volgens de principes van het nieuwe werken ook unit 3 en eventueel ook unit 1	UNIT 2
<ul style="list-style-type: none">• Drie kleine onderdelen: integraal control (specialisten en regisseurs), Informatiebeheer en pool ondersteuning algemeen, bestuur en directie	UNIT 3

5.1.1 Eigen dienstverleningsbedrijf

Het dienstverleningsbedrijf verzorgt de reguliere producten en diensten van de gemeente aan haar inwoners en belangengroepen. Daarbij kan gedacht worden aan de loketfuncties en reguliere functies als vergunningverlening, handhaving, subsidieverstrekking, onderhoud van groen en wegen etc. Het dienstverleningsbedrijf is een bedrijfsmatige organisatie; klantvriendelijk en vooral klantgericht, aangestuurd door een bedrijfsmatig denkende en handelende manager. De taken van het dienstverleningsbedrijf worden uitgevoerd (letterlijk) middenin de Waalrese samenleving, zo dicht mogelijk bij haar klanten.

5.1.2 Units

De units regisseurs en ondersteuners zullen bestaan uit hoogwaardig toegeruste, zelfstandige medewerkers. Zij houden zich bezig met het regisseren van nieuwe ontwikkelingen, nieuw beleid en projecten en werken daarbij nauw samen met inwoners en andere partijen in en buiten de gemeente Waalre. Voor een goede samenwerking en participatie bouwen en onderhouden zij netwerken met alle betrokken partijen.

5.1.3 Leiding

Een kleine directie coacht en begeleidt de regisseurs. Deze wordt bijgestaan door de unit ondersteuners.

In een nieuwe op te stellen organisatieconcept zal e.e.a. in detail worden uitgewerkt.

5.2 Strategie

De strategie gaat om de hoe-vraag. Hoe vertalen we missie, visie en daaruit afgeleide doelen - die opgenomen zijn in de brondocumenten van de gemeente - naar succesvolle projecten in samenwerking met onze partners. In de Regiegemeente zullen de regisseurs, na opdracht en instructie van het college en directie, met (beleids)trajecten aan de slag gaan. Hierbij worden werkzaamheden en taken uitbesteed en wordt er op gelijkwaardig niveau samengewerkt met inwoners en partners. Veel aandacht zal zijn voor centrale sturing en het monitoren van de (tussen)resultaten.

5.3 Systemen

In een Regiegemeente werkt een kleine groep professionals op hoofdlijnen. Zij moeten met een beperkt aantal medewerkers hoogwaardige kwaliteit aan de inwoners van Waalre leveren. Om die kwaliteit te kunnen bieden, zullen de systemen waarvan in de Regiegemeente gebruik wordt gemaakt, ook van een hoogwaardig niveau moeten zijn. Denk daarbij aan systemen die het zaakgericht werken ondersteunen, management informatiesystemen, het financiële systeem, de website, social media etc. Middels de op stapel staande uitbesteding ICT (in de vorm van een vitale coalitie tussen gemeente en twee marktpartijen) kunnen deze doelstellingen worden bereikt.

De huisvesting of de grootte van het huidige gemeentehuis kan ook ter discussie komen. Binnen het programma zullen we dit nader onderzoeken en in mogelijke scenario's uitwerken.

5.4 Stijl (leiding)

Een Regiegemeente kenmerkt zich door een coachende managementstijl waarbij open en transparante communicatie tussen directie en medewerkers plaatsvindt en een ondernemende en flexibele houding van de medewerkers. De medewerkers opereren grotendeels zelfstandig in zelfsturende teams en worden beoordeeld op resultaat (outcome). Dit betekent dat besluitvorming tot een bepaald niveau voor een groot deel naar de zelfsturende teams gedelegeerd wordt.

5.5. Sleutelvaardigheden

Zoals u in verschillende delen van dit document heeft kunnen lezen, vraagt een Regiegemeente om medewerkers die over specifieke competenties beschikken. Het is belangrijk om verbanden te kunnen leggen tussen samenleving, politiek en organisatie, om samen te werken intern en extern, om netwerken op te bouwen, om contracten te kunnen beheren. De HRM-aspecten van deze transitie zullen in een separaat plan verwerkt worden.

5.6 Staf (medewerkers)

De medewerkers van de Regiegemeente zijn minder specialist en meer generalist (deze omslag is al ingezet). Ze zijn goed opgeleid, hebben een prima algemene ontwikkeling en enige vakkennis. Daarnaast weten ze op hoofdlijnen wat in andere vakgebieden speelt. Ze zijn daardoor breed inzetbaar en het stelt hen in staat een gedegen en gelijkwaardige gesprekspartner te zijn voor diverse partijen in de samenleving, op verschillende niveaus en vanuit verschillende invalshoeken.

Gezien de omvang van de gemeente Waalre zal de Regiegemeente zich ontwikkelen als een prettige omgeving voor hoogopgeleide jonge mensen die het gemeentelijke overheidsvak willen leren. Het mes snijdt daarbij aan twee kanten; de regie-organisatie blijft vitaal en het werkgeversimago goed.

5.7 Gedeelde waarden en normen (Significante waarden)

De significante waarden, de geldende waarden en normen, die van invloed zijn op de gedragskenmerken, identiteit en communicatie in de nieuwe organisatie, worden in het centrum van het model van McKinsey geplaatst. Zij zijn het verbindende centrum. Het zijn de waarden en normen die binnen de nieuwe organisatie gelden en erkend worden.

Een Regiegemeente heeft andere gedragskenmerken dan we nu gewend zijn. Medewerkers gaan op een andere manier werken, en de buitenwereld komt stevig naar binnen. Medewerkers zullen in wisselende teams aan verschillende projecten of opdrachten werken, in nauwe samenwerking met inwoners en andere partners. De vaste werkkring maakt plaats voor een dynamische omgeving. Dat vraagt om medewerkers die flexibel, open, communicatief, ondernemend, resultaatgericht en enthousiast met elkaar en met inwoners optrekken. Een omgeving waarin ook actief kennis gedeeld wordt. Middels deelname aan workshops, trainingen en personeelsbijeenkomsten werken we aan die gedeelde normen en waarden om de gewenste cultuur en nieuwe manier van werken samen op te bouwen.

Bijlagen

1. Planning Regiegemeente
2. Begroting transitiekosten/incidentele kosten Regiegemeente
3. Begrippenlijst