



## Inleiding

In 2012 zijn we een koers ingeslagen waarbij we ons ontwikkelen tot een regiegemeente. In de volgende paragraaf gaan we nader in op de aanleiding en noodzaak hiertoe. Maar we willen de lezer van dit stuk op deze plek al meegeven dat vooral en bovenal voorop staat dat onze inspanningen en besluiten gericht zijn op het behouden van onze zelfstandigheid. Wij zijn trots op Wijk bij Duurstede, op onze identiteit en ons niveau van voorzieningen. Dit willen we niet uit handen geven. En juist daarom willen we in bestuurskracht toenemen en ons kunnen focussen op onze kerntaak. Het middel 'regiegemeente' helpt ons hierbij.

In deze ontwikkeling naar een regiegemeente blijft de structuur van de gemeentelijke organisatie zoals wij die nu kennen, namelijk raad, college en ambtelijke organisatie, overeind. Maar binnen de ambtelijke organisatie wordt momenteel gewerkt aan het doorvoeren van een fundamentele organisatiewijziging. Onderdeel van deze wijziging is het per januari 2015 splitsen van de organisatie in een regieorganisatie en een uitvoeringsorganisatie.

In het kort: de regieorganisatie is het deel van de ambtelijke organisatie die het bestuur ondersteunt bij het uitvoeren van haar kerntaak: het besturen van de gemeente.

De uitvoeringsorganisatie is het deel van de organisatie die verantwoordelijk is voor een efficiënte en effectieve uitvoering van overige taken op meer of minder afstand. Het wijzigen van de structuur van de ambtelijke organisatie gaat in samenhang met wijzigingen in de organisatiecultuur, werkwijze en bedrijfsvoering.

Deze wijziging van de ambtelijke organisatie is een noodzakelijke stap om een succesvolle regiegemeente te kunnen worden. Echter, en dit is al vaker uitgesproken, het is niet de enige noodzakelijke stap, want deze wijziging is redelijk loos zonder een wijziging van het samenspel raad-college-ambtelijke organisatie in het licht van regie en een sterke samenleving.

In dit stuk gaan we in op:

- de aanleiding en noodzaak ontwikkeling tot regiegemeente;
- het kenmerkende aan de (Wijkse) regiegemeente;
- de uitgangspunten en de vorm van de ambtelijke organisatie als onderdeel van de regiegemeente;
- wat dit betekent voor het gemeentelijk samenspel en de rol van raad en college;
- de inrichting van het programma 'Duurzaam gezonde organisatie' waarbinnen de organisatiewijziging van de ambtelijke organisatie wordt gerealiseerd.

## 1. Aanleiding en noodzaak ontwikkeling tot regiegemeente

*Wat wordt er van ons gevraagd?*

Een toenemende complexiteit en omvang van vraagstukken op gemeentelijk niveau vergt van onze gemeente meer *strategisch vermogen* op een hoger niveau. Omdat we niet bekend zijn met deze mate van complexiteit en grootte van de vraagstukken en de daarmee gepaard gaande ondoorzichtigheid nemen ook de (financiële) risico's toe.

Het tempo waarmee ontwikkelingen in onze huidige maatschappij elkaar opvolgen vraagt van ons *wendbaarheid* en *snelheid* om hier adequaat op in te kunnen spelen. Daarbij blijft de opdracht om een dienstverlening van goede *kwaliteit* te leveren, die bovendien *robuust* is.

#### *Wat willen we?*

In de besluiten die wij als college nemen staat voorop dat we zelfstandigheid van bestuur willen behouden. Omdat we dit als noodzaak zien om onze identiteit en voorzieningenniveau, waar we trots op zijn en die we koesteren, te beschermen.

#### *Wat kunnen we?*

De schaalgrootte van onze gemeente maakt dat er, ondanks alle inzet en beste kunnen, een te laag plafond zit aan de *kwaliteit* die we kunnen leveren. Dit heeft ook te maken met de huidige tijd waarin andere vragen worden gesteld en andere antwoorden worden gevraagd dan voorheen. Onze omvang maakt ons bovendien te *kwetsbaar*. Om voldoende kwaliteit en continuïteit te blijven bieden zijn we voortdurend bezig met het ‘blussen van brandjes’.

En hoewel een deel van onze uitvoering al op afstand staat, denk bijvoorbeeld aan het sociale domein, is er ook nog veel uitvoering ‘in huis’ wat onze aandacht vraagt.

Gevolg daarvan is dat dus minder of geen aandacht gegeven kan worden aan vraagstukken van *strategische* aard en we ook minder wendbaar en snel kunnen schakelen op dat strategische niveau.

Daarbij biedt onze financiële positie geen armslag om deze knelpunten het hoofd te bieden door bijvoorbeeld te groeien in omvang of om capaciteit en kennis naar believen in te huren.

Dit alles zegt ons dat ons *huidige kunnen* ons niet brengt naar wat van ons *gevraagd* wordt en wat we *willen*. De recent uitgevoerde kwaliteitsmeting staaft dit overigens.

#### *Wat is ons antwoord?*

De analyse op vraag, willen en kunnen, die we hierboven uiteen hebben gezet maakt ons duidelijk dat we de omstandigheden zodanig moeten aanpassen dat we ruimte creëren om:

- Wendbaarder en strategischer te worden;
- Kwaliteit toe te laten nemen;
- Kwetsbaarheid te verminderen;
- Kosten te besparen.

In feite zijn dit de subdoelen die nodig zijn om het hoofddoel, behoud van zelfstandigheid van bestuur ter bescherming van onze identiteit en ons voorzieningenniveau, te kunnen realiseren.

De ontwikkeling naar een regiegemeente zien wij als de meest energie- en kansrijke optie om onze doel te bereiken. Door de uitvoering van taken te onttrekken aan de regieorganisatie kan de regieorganisatie zelf zich richten op het strategisch ondersteunen van het bestuur bij de uitvoering van haar kerntaak: besturen. Overigens goed om te vermelden dat het op afstand zetten van taken vele vormen kan kennen die allen passen bij het regiemodel. Of het nou gaat om een marktpartij die taken overneemt, de samenleving, een gemeentelijke samenwerking of zelfs een ambtelijke fusie met buurgemeenten.

## 2. De regiegemeente Wijk bij Duurstede - kenmerken

Als we spreken over de regiegemeente Wijk bij Duurstede dan wordt daarmee het totaal van raad, college en ambtelijke organisatie bedoeld. De regieorganisatie betreft het ambtelijke apparaat. De regieorganisatie kan in feite gezien worden als een middel om het bestuur zo optimaal mogelijk te ondersteunen bij het uitvoeren van haar kerntaak (besturen), in een samenleving met complexe en relatief snel veranderende vraagstukken.

Hoewel de gemeente wel *verantwoordelijk* blijft voor de uitvoering van taken, is het zelf uitvoeren geen kerntaak. Taken worden daarom binnen kaders en onder regie uitgevoerd door anderen. Als gevolg wordt de eigen organisatie in omvang kleiner.

Overigens, een deel van onze taken voeren we nu al niet meer zelf uit. Daar zijn andere partijen voor gezocht, die als opdrachtnemer de uitvoering voor ons doen. Op basis daarvan zou je kunnen zeggen dat we al aan regie doen.

Hebben we daarmee het kenmerkende aan de Wijkse regiegemeente te pakken? Taken op afstand onder regie uitvoeren, waardoor we een kleinere eigen ambtelijke organisatie nodig hebben? Het antwoord hierop is 'slechts voor een deel'. Weliswaar een uitdagend deel, maar misschien nog niet eens het meest uitdagende.

De koers die de organisatie is ingeslagen heeft als titel 'Sterke samenleving, kleine(re) overheid'. In deze titel ligt veel besloten. Onder andere de overtuiging dat een sterke samenleving geen grote overheid nodig heeft. Ook al zijn 'wij en zij' daar nu misschien wel aan gewend. En dan komen we op het andere kenmerkende deel van de Wijkse regiegemeente → wij zijn niet slechts klein(er) omdat we zelf niet meer uitvoeren, wij zijn straks ook klein(er) in onze rol. Zo klein als mogelijk is, omdat er anderen zijn die op z'n minst net zo sterk, of misschien soms wel sterker zijn dan wij. Of omdat wij op onderwerpen gewoon besluiten als overheid, al dan niet op termijn, niet meer aan zet te willen zijn.

Dat vraagt om bezinning op onze rol. Dat vraagt om reflectie op de wijze waarop wij met vragen vanuit de samenleving omgaan. Dat vraagt om loslaten. Dat vraagt om een keuze in de wijze waarop wij als overheid op onderwerpen moeten en wensen te participeren. Dat vraagt kortom, om een boel. Van raad, college en ambtenaren, van de regiegemeente dus.

In dit kader willen we ter inspiratie wijzen op de Trendrede 2014 in bijlage 1.

We gaan nu eerst in op de uitgangspunten en vorm voor de ambtelijke organisatie. Daarna gaan we in op de betekenis van regiegemeente voor raad en college.

## 3. Uitgangspunten ambtelijke organisatie

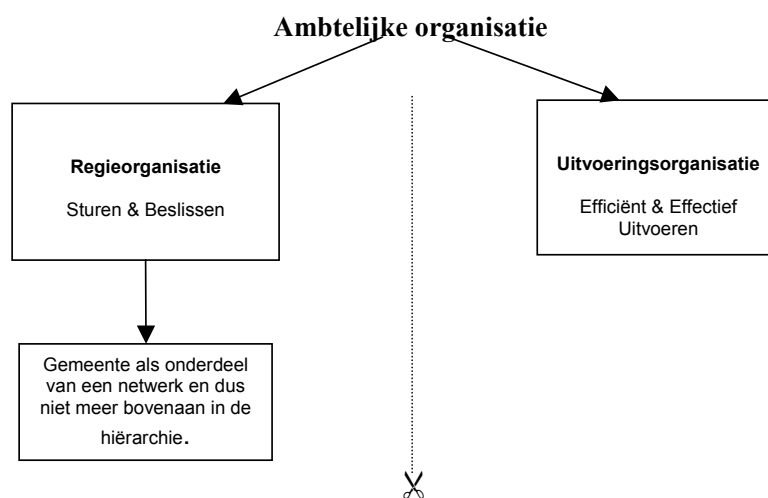
### *Splitsing tussen regie en uitvoering*

Wat beogen we met de organisatiewijziging te veranderen? Eén verandering is het aanbrengen of verscherpen van de knip tussen regie en uitvoering. Tussen het 'wat' en het 'hoe'. Tussen 'mijn' en 'dijn'. Vanuit zakelijk(er) opdrachtgever- en opdrachtnemerschap. Dat vraagt per taak om een beoordeling → wat moet het resultaat van de uitvoering van deze taak zijn en hoe kunnen wij dat zodanig *sturen*

dat we dat resultaat zeker stellen, terwijl de uitvoering door een ander wordt gedaan. En waarbij we als het misgaat *bijsturen* in plaats van *overnemen*. Welke vorm van regie past daar in het geval van deze taak het beste bij?

En ook als de taak nu al op afstand wordt uitgevoerd, zullen we gaan beoordelen wat daarin nu goed gaat en wat we daar in het licht van de beoogde doelen aan kunnen verbeteren. Ligt de knip tussen regie en uitvoering juist? Welke positie hebben we in deze als gemeente? Kunnen we naar wens sturen? Kunnen we de regievorm bewuster toepassen?

Om dit te ondersteunen beogen we al vanaf januari 2015 regie en de uitvoering ook daadwerkelijk onder te brengen in twee verschillende organisatieonderdelen → een regieorganisatie en een uitvoeringsorganisatie.



In de volgende paragraaf gaan we nader in op de vorm van die twee ‘geknipte’ organisatieonderdelen.

Hoe brengt ons dit dichterbij ons doel?

Meer focus en ruimte in de regieorganisatie voor strategie en minder afleiding daarvan omdat de uitvoering en operationele vragen en problemen die daarbij horen geen deel uitmaken van die regieorganisatie. De gepaste verzakelijking helpt om efficiënter te werken.

De tweede verandering die de organisatiewijziging dient te ondersteunen, is de wijziging van positie van de gemeente als partij in de samenleving. Waar voorheen de gemeente bovenaan in de hiërarchie stond als instituut met gezag, verschuift deze positie op onderwerpen naar die van een van de spelers in het veld, in een netwerk. Waar de samenleving meer en meer de oplossing van al dan niet complexe vraagstukken naar zich toetrekt, past het de gemeente om te kiezen of ze zich daarin nevenschikt of soms zelfs ondergeschikt op wil stellen. Dat vraagt dus ook om de inzet van andere mechanismen ten opzichte van vroeger.

Hierin ligt onder andere ook de noodzaak van een wendbare organisatie die kan omgaan met en snel kan aansluiten op de veranderende behoefte van de samenleving. Het is goed om nog even stil te staan bij die wendbaarheid, eerder ook wel aangeduid

met flexibiliteit. Waar het hier om gaat, is het vermogen om als organisatie adequaat om te kunnen gaan met een veranderde bestuurlijke focus → dus meebewegen in en op besturingvraagstukken, ofwel wendbaarheid van de regieorganisatie.

Het gaat hier niet om flexibiliteit in de uitvoering in de zin van 'u vraagt, wij draaien en nog snel ook'. Sterker nog, een efficiënte en effectieve uitvoering op meer of minder afstand vraagt om verdere verzakelijking ten opzichte van nu, waardoor de mate van flexibiliteit die er nu is op onderdelen zal moeten worden ingeperkt. Dit is met name iets dat geadresseerd moet worden en zal moeten veranderen in het samenspel bestuur – ambtelijke organisatie.

Hoe brengt ons dit dichterbij ons doel?

Ruimte geven aan en gebruik maken van de kracht van anderen, maak dat je zelf op die punten minder krachtig hoeft te zijn en minder inzet hoeft te plegen. Afhankelijk van het onderwerp kan ons dit helpen bij het vergroten van kwaliteit en/of het verminderen van kosten en kwetsbaarheid.

#### *Uitgangspunten voor de regieorganisatie*

Naast bovengenoemde veranderingen is een aantal uitgangspunten geformuleerd die eveneens helpen bij de keuze voor de meest geschikte vorm van het organisatieonderdeel 'regieorganisatie':

- De regieorganisatie is compact en zo ingericht dat het bestuur optimaal ondersteund wordt bij het besturen van de gemeentelijke domeinen en er snel op een veranderde bestuurlijke focus kan worden ingespeeld. Voor de oplossing van specifieke vraagstukken of de totstandkoming van integraal beleid worden kennis en competenties situationeel bijeen gebracht.
- Binnen de regieorganisatie kennen we de *vormen* ketenregie, beleidsregie en netwerkregie (co-creatie):
  - Ketenregie wordt toegepast op een taak/proces waarbij de gemeente als opdrachtgever de uitvoering overlaat aan een of meerdere partijen. Regie voeren komt neer op professioneel opdrachtgeverschap waarmee de kaders worden aangegeven waarbinnen partijen moeten opereren en waarin helder is welk (deel)resultaat desbetreffende partijen moeten opleveren. Er wordt, in beginsel, echter geen regie gevoerd op de wijze waarop deze partijen tot dat resultaat komen. Daar moet nou juist de kracht van de desbetreffende partij ten volle tot zijn recht komen. Dat is immers de reden waarom die partij is gekozen om de (deel)taak uit te voeren. Overigens kan het zo zijn dat het onderwerp erom vraagt om de wijze van uitvoering in gezamenlijkheid tot stand te laten komen. Waarvoor gewaakt moet worden, is dat je vanuit de gemeente meer regisseert dan nodig is, waardoor je juist aan kracht inboet.
  - Beleidsregie is geschikt voor die onderwerpen waarbij je wetgeving ter uitvoering brengt, eveneens vanuit een opdrachtgevende rol. Of je hierbij tevens de partij bent met de doorzettingsmacht hangt onder andere af van de vorm waarin de taak wordt uitgevoerd, bijvoorbeeld zelfstandig of binnen een gemeenschappelijke regeling.
  - Bij netwerkregie ben je samen met anderen verantwoordelijk voor het behalen van een gezamenlijk resultaat. Je hebt echter geen doorzettingsmacht. Je focus zit met name op het proces. Dit is een vorm van regie die wij co-creatie noemen.

Dit zijn vormen van regie die afhankelijk van het onderwerp en de participatie van de gemeente toegepast kunnen worden. Hierin moet een bewuste keuze worden gemaakt. Twee voorbeelden: wanneer de gemeente besluit om op een bepaald onderwerp te faciliteren, dan past netwerkregie wel en ketenregie niet. Je acteert immers niet vanuit opdrachtgeverschap. Omgekeerd, wanneer de gemeente onder opdrachtgeverschap de uitvoering van een taak aan een andere partij overlaat, dan past ketenregie wel en netwerkregie niet. Je wilt immers zeker stellen dat het juiste resultaat tot stand komt.

- In de regieorganisatie onderscheiden we verschillende rollen. De kwaliteit van de rol wordt mede bepaald door de aan- of afwezigheid van relevante competenties en de mate waarin de desbetreffende persoon rolvast is. Omdat elke rol om specifieke competenties vraagt stellen we naast functieprofielen ook competentieprofielen op. Sommige competenties van de ene rol zullen overlappen met of in het verlengde liggen van die van een andere rol. Sommige ook niet. Vanwege onze omvang kan het zo zijn dat we er voor kiezen om één persoon meerdere rollen te laten vervullen. Voorwaarde is dan wel dat de relevante competenties daarvoor binnen die ene persoon verenigd zijn.
- Naast rolkwaliteit en -vastheid is een bepaalde mate van inhoudelijke kennis noodzakelijk om regie te kunnen voeren. De mate van inhoudelijke kennis zal per specifiek onderwerp kunnen verschillen. Bij het aanbrengen van de knip tussen uitvoering en regie en de keuze voor de regievorm moet ook deze mate van inhoudelijke kennis bepaald worden.

Hoe brengt ons dit dichterbij ons doel?

Deze uitgangspunten zijn erop gericht het bestuur optimaal te ondersteunen bij haar kerntaak besturen. Zodat die kerntaak in kracht kan toenemen. Een krachtig bestuur vergroot de mogelijkheid om voor Wijk bij Duurstede zelfstandigheid van bestuur te behouden. Deze uitgangspunten zorgen er ook voor dat we verantwoordelijkheid kunnen blijven nemen voor een goede kwaliteit van uitvoering van taken ook al worden die op meer afstand van het bestuur uitgevoerd.

#### *Uitgangspunten voor de uitvoeringsorganisatie*

Hoewel we er naar streven de uitvoering zoveel mogelijk aan anderen over te laten, kan het intern leveren van bijvoorbeeld een betere prijs/prestatieverhouding aanleiding zijn om de uitvoering zelf te blijven doen. Daarnaast zal er een aanzienlijke periode overheen gaan eer van alle taken onderzocht is waar de uitvoering het beste ondergebracht kan worden. Leidend hierbij is dat we die oplossing moeten kiezen waarbij de kwaliteit kan toenemen, de kwetsbaarheid wordt verminderd en/of de kosten lager worden.

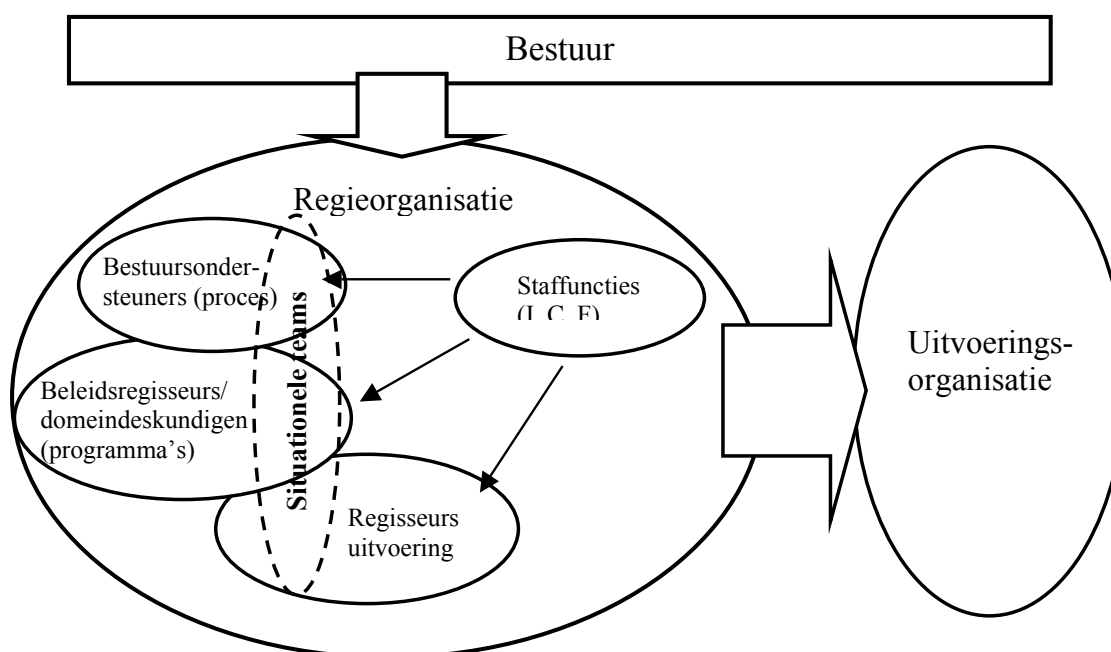
Voorlopig maakt daadwerkelijke uitvoering dus in ieder geval nog deel uit van de ambtelijke organisatie → taken zullen op meer of minder afstand staan. Dit maakt dat, waar de regieorganisatie vanuit een soort van 0-situatie kan worden ingericht, de uitvoeringsorganisatie vanuit de bestaande ambtelijke organisatie moet veranderen.

#### 4. Vorm van de ambtelijke organisatie

De in het vorige hoofdstuk beschreven veranderingen – het aanbrengen of verscherpen van de knip tussen regie en uitvoering en de wijziging van positie van de gemeente als partij in de samenleving – en de genoemde uitgangspunten bepalen in belangrijke mate de vorm van de toekomstige ambtelijke organisatie.

##### *Vorm van de regieorganisatie*

Voor het organisatieonderdeel ‘regieorganisatie’ kiezen we op basis van de veranderingen uitgangspunten voor een programmatisch ingerichte organisatie. Daarbij kunnen tijdelijke teams rondom specifieke vraagstukken worden ingericht.



De pijlen in bovenstaande figuur symboliseren het opdrachtgeverschap; het bestuur geeft opdracht aan de regieorganisatie. De uitvoeringsorganisatie wordt aangestuurd vanuit de regieorganisatie.

In de regieorganisatie kennen we drie rollen (niet te verwarren met functies):

- Bestuursondersteuners die als linker- en rechterhand van het bestuur acteren en daarin uitzonderlijk procesvaardig zijn. Zij zijn generalisten en integrale denkers en vanuit visie in staat verbinding te maken op de doelen voor de Wijkse samenleving. De vorm van regie die hier het beste bij past is netwerkregie.
- Beleidsregisseurs/domeindeskundigen die programmatisch het bestuur ondersteunen bij hun kerntaak. Zij hebben inhoudelijke kennis van een of meerdere beleidsterreinen. De vorm van regie die hier het beste bij past is beleidsregie.



- Regisseurs van de uitvoering die vanuit een opdrachtgevende rol de uitvoering aansturen. Zij werken op basis van dienstverleningsovereenkomsten/contracten en zijn specifiek inhoudsdeskundig. Bij deze rol past beleids- en/of ketenregie.

Deze rollen staan voor de kwaliteiten (focus) die in de regieorganisatie aanwezig moeten zijn om succesvol te kunnen zijn. De scheiding zoals hier nu is aangegeven zal in de praktijk niet zo zwart/wit liggen en uiteindelijk in de functies in elkaar over kunnen lopen.

Na vaststelling van de vorm van en rollen binnen de regieorganisatie volgt een uitwerking van de grofstructuur (het ‘harkje’), de fijnstructuur (beschrijving van de taken, processen en producten en diensten en besturing van de programmateams) en de functiestructuur (beschrijving van functies, formatie, competenties, taken en verantwoordelijkheden, opleidingsniveau, kennis en ervaring).

#### *Vorm van de uitvoeringsorganisatie*

De vorm van de uitvoeringsorganisatie draait in de kern om professionalisering van opdrachtnemerschap en gepaste verzakelijking. Dat betekent voor de bestaande organisatie niet alleen een verandering van structuur, maar ook van cultuur en werkwijze.

Voor de vorm van de uitvoeringsorganisatie kan bijvoorbeeld worden gedacht aan uitvoeringseenheden die aansluiten op de programma’s binnen de regieorganisatie. Ook bij interne uitvoering wordt de regie op de uitvoering gevoerd vanuit de regieorganisatie. Het opdrachtgeverschap ligt daar. De interne uitvoeringseenheid waar de taak wordt uitgevoerd is de opdrachtnemer.

Echter, de meest geschikte vorm van de uitvoeringsorganisatie volgt uit de structuur van de regieorganisatie. Na vaststelling van de vorm van de regieorganisatie gaan we hiermee aan de slag. Uitgangspunt is daarbij wel, dat bij de taken waarvan de gemeente zelf de uitvoering nog doet of blijft doen, dezelfde mechanismen van toepassing zijn als wanneer de taak bij een marktpartij of anderszins is ondergebracht. Hierin moet *dezelfde* zakelijkheid worden gebracht.

## 5. Betekenis voor raad en college

In de inleiding is het al gezegd, de wijziging van de ambtelijke organisatie zoals hiervoor beschreven is een noodzakelijke stap om een succesvolle regiegemeente te kunnen worden. Maar het worden van een regiegemeente en ruimte geven aan kracht in de samenleving vraagt absoluut ook om een andere invulling van rol en werkwijze van raad en college. Hierin stappen willen en kunnen zetten is van zwaarder gewicht dan de wijziging van de ambtelijke organisatie.

#### *Toekomstvisie Wijk bij Duurstede*

Hoe kies je nu waar je als gemeente op wilt blijven sturen en waar je wilt loslaten? Waar past die kleinere rol en waar zeker niet? Waar wil je ruimte maken voor de kracht in de samenleving?

In deze vraagstukken de juiste keuzes maken is makkelijker als er een kader is. Een kader van doelen van en voor de Wijkse samenleving die de regiegemeente wil bereiken. Ofwel een toekomstvisie op hoe onze samenleving er binnen de grenzen van onze gemeente uit ziet. Want daarin zit het karakter van Wijk bij Duurstede besloten, daarin zit de legitimatie voor het behoud van zelfstandigheid van bestuur.

De Structuurvisie Wijk bij Duurstede 2020, die op 2 februari 2010 door de gemeenteraad is vastgesteld, kan als dit kader dienen. In de thema-avond van 26 november jl. is geopperd dat het verstandig is om op korte termijn vast te stellen of deze structuurvisie het kader is voor ons denken en handelen als regiegemeente of dat een herijking van deze visie aan de orde is.

Het nut van een dergelijke visie staat in feite los van de ontwikkeling naar een regiegemeente, dit nut is er namelijk altijd. De Structuurvisie is niet voor niets al eerder tot stand gekomen, toen de ontwikkeling naar een regiegemeente nog niet in beeld was.

Maar het hebben - en gebruiken - van een dergelijke visie is wel urgenter geworden nu we zeggen dat we als belangrijkste kerntaak het besturen van onze gemeente zien en dat we die willen handhaven met behoud van zoveel mogelijk bestuurlijke zelfstandigheid en autonomie.

Hier komt bij uitstek de volksvertegenwoordigende rol van de raad aan bod als opmaat naar de kaderstellende rol. In deze visie zit dat wat ons Wijk bij Duurstede maakt. Daar zit het verschil wat de gemeenteraad kan maken.

#### *Rol en werkwijze*

Het onder regie op afstand zetten van de uitvoering van taken onder randvoorwaarden van efficiency en effectiviteit vraagt een sterke kaderstellende rol van de raad aan de voorkant en periodieke controle achteraf. Is de uitvoering onder de juiste kaders eenmaal weggezet en wordt dit gestaafd door de controle dan is de rol van de raad klaar. Invloed op de vorm van de uitvoering of ad hoc sturing op incidenten of details passen niet bij de rol van de raad en zullen negatief van invloed zijn op efficiency en effectiviteit.

Feitelijk bekeken is dit niet veel anders dan het was. Wat verandert is de 'luxe' om hiervan af te kunnen wijken. Die luxe kunnen we ons in een regiegemeente niet meer permitteren. Het op meer of minder afstand plaatsen van de uitvoering van taken brengt verzakelijking en standaardisatie met zich mee. Doen we dit niet, dan nemen de uitvoeringskosten alleen maar toe.

Dit geldt eveneens voor de bestuursstijl. Ook hier past niet langer het sturen op incidenten of details, om dezelfde reden dat dit negatief van invloed is op efficiency en effectiviteit.

Bovendien, hoe meer dit gebeurt, hoe meer er wordt ingeboet aan bestuurskracht om de doelen voor de Wijkse samenleving te realiseren.

Een bezinning op rol en samenspel alleen in het licht van het op afstand zetten van taken is, dat zal inmiddels duidelijk zijn, onvoldoende om ons te ontwikkelen tot een succesvolle regiegemeente. Daarvoor zullen we moeten onderzoeken en ontdekken welke consequenties die krachtige samenleving waar we over praten, die we ontmoeten en die we ruimte wensen te geven met zich meebrengt.

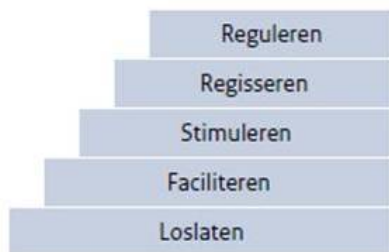
#### *Wijzigende posities*

Het eigenaarschap wat de samenleving op onderwerpen op zich neemt heeft, als we hier ruimte voor geven, tot gevolg dat de gemeente geen eigenaar meer is, waar dat

voorheen misschien wel of meer het geval was. De gemeente heeft ineens helemaal geen rol meer, of nog wel maar dan een neven- of ondergeschikte. Als wij hierin zelf geen keuzes maken of ons dit zelfs onvoldoende beseffen staan we onszelf gewoonweg in de weg.

In het artikel ‘Loslaten in vertrouwen’ van Eva de Best en Rien Fraanje (adviseurs van de Raad voor het openbaar bestuur) is het volgende te lezen:

*Een nieuwe overheid weet zich afhankelijk van de kennis en ervaring die in de samenleving aanwezig is. Die overheid laat dus niet alleen uitvoeringstaken los, maar is ook bereid daarbij de benodigde bevoegdheden en verantwoordelijkheden over te dragen. Gebeurt dat niet, dan blijft het oude discours gelden waarbij de overheid uitmaakt wie waarover mag meedenken en meebeslissen. Voor de oude situatie werd een participatieladder voor burgers bedacht. In het nieuwe discours is het particuliere initiatief leidend en daarbij moet worden geëxpliciteerd welke rol de overheid moet of wenst te spelen. De Raad introduceert daarom de overheidsparticipatietrapp met vijf treden: loslaten, faciliteren, stimuleren, regisseren, reguleren.*



### De Overheidsparticipatietrapp

[Het volledige artikel is opgenomen in bijlage 2.]

Wanneer we het eigenaarschap en de kracht van de samenleving volledig omarmen en dus onderschrijven dat we een keuze kunnen maken in de mate van onze participatie, dan weten we - in theorie - dat we het mechanisme van macht op onderwerpen zullen moeten verruilen voor wat anders. In de praktijk zal dit echter nog oefening vragen. En als je geen macht kunt inzetten, wat komt daar dan voor in de plaats? Invloed?

In de eerste zin van de vorige alinea staat ‘volledig omarmen’ en dat staat er omdat dit noodzaak is. Een beetje van het nieuwe en gelijktijdig een beetje van het oude, bijvoorbeeld macht houden terwijl je in een netwerk met anderen een doel wil realiseren wat je niet in je eentje gesteld hebt of waar je zelfs eigenlijk geen eigenaar van bent, gaat niet.

Naast het eerder genoemde kader van een toekomstvisie voor Wijk bij Duurstede vinden wij het wenselijk om in het verlengde daarvan vast te leggen op welke onderwerpen wij als regiegemeente in welke mate wensen te participeren. Om daarbij de meest effectieve rol van de raad (kaderstellend, volksvertegenwoordigend of controlerend), bestuursstijl en regievorm (netwerkregie, beleidsregie of ketenregie) te kunnen kiezen.

En daar waar we onderkennen dat het opstellen van competentieprofielen in aanvulling op functieprofielen nuttig zijn voor de verschillende regierollen van ambtenaren, zijn wij van mening dat dit net zo behulpzaam kan zijn voor bestuur en raad.

### *We staan aan het begin*

We zijn op dit moment nog niet volledig in de betekenis van de ontwikkeling naar regiegemeente voor alle partijen. We hebben bijvoorbeeld in deze notitie alleen nog gesproken over de partijen als onderdeel van de regiegemeente. Weliswaar in relatie tot de samenleving, maar de samenleving als partij is nog niet aan bod geweest. Hoe zien zij de posities veranderen? Welke rol zien zij daarbij voor ons als gemeente en voor zichzelf? En hoe vullen wij als gemeentelijke organisatie die rol in? Wat werkt daarbij wel en wat niet? Onder andere deze vragen komen aan bod in het programma Sterke samenleving, wat zoals u weet onderdeel is van de organisatiekoers. Binnen dit programma wordt hieraan invulling gegeven door kennis, kunde en kracht van de samenleving in te zetten bij beleidsontwikkeling en uitvoering van beheertaken. Waarbij de gemeente een meer (netwerk)regisserende rol speelt.

Om de betekenis van de ontwikkeling naar regiegemeente voor raad en college vollediger te maken, stellen we voor om onder de vlag van het programma Duurzaam gezonde organisatie een project op te nemen onder opdrachtgeverschap van raad en college. Hierin kan een verdere verdieping op de theorie, overdracht van kennis en ervaringen van anderen en praktisch oefenen in samenhang plaatsvinden.

Hoe brengt ons dit dichterbij ons doel?

Een rolinvulling en werkwijze van raad en college die past bij de inzet van het middel 'regiegemeente' en bij de gestelde subdoelen (vergroten kwaliteit, verminderen kwetsbaarheid, verlagen van kosten) vergroot de bestuurskracht en daarmee de mogelijkheid van behoud van zelfstandigheid van bestuur.

## 6. Inrichting programma 'Duurzaam gezonde organisatie'

In het programma komt de organisatiewijziging in haar geheel samen. Onder de vlag van dit programma worden projecten en activiteiten uitgevoerd die zullen leiden tot onze nieuwe regiegemeente, waarvan de nieuwe regieorganisatie een onderdeel is. Elk project heeft een opdrachtgever en projectleider, deze stellen een projectgroep samen. De programmamanager borgt de samenhang tussen de projecten en bewaakt de voortgang op programmaniveau. Daarnaast initieert de programmamanager ondersteunende activiteiten in het kader van de organisatieontwikkeling die projectoverstijgend zijn. En brengt gevraagd en ongevraagd punten onder de aandacht bij opdrachtgevers, projectleiders en medewerkers. De (bestuurlijk) opdrachtgevers en projectleiders tonen niet alleen eigenaarschap voor hun eigen projectresultaten, maar ook voor de bijdrage van hun project aan het geheel, doordat zij allen in de programmastructuur werken en afstemmen.

## Projecten

Hieronder is opgenomen welke projecten binnen het programma worden uitgevoerd en is per project op hoofdlijnen het doel en de op te leveren resultaten/uit te voeren acties aangegeven. In januari/medio februari 2014 is voor elk project de projectopdracht uitgeschreven. Hierin zullen de doelen en resultaten vollediger uitgewerkt worden door opdrachtgever en projectleider met ondersteuning van de projectgroep.

<b>Project Regieorganisatie</b> (og = Janneke Louisa, pl = nnb)
Doel: Het ontwerpen en bouwen van de nieuwe regieorganisatie. Dit project draagt in de eerste plaats bij aan het subdoel: vergroten van wendbaarheid en snelheid bij strategische vraagstukken. Als tweede draagt het bij aan het subdoel: verhogen kwaliteit en verminderen kwetsbaarheid van dienstverlening.
Resultaten/acties: Organisatiemodel (grofstructuur, fijnstructuur) Functiegebouw Plaatsingsprocedure Training & opleiding Inrichting gebouw  'Knippen' eigen taken* → wat wil je binnen je regieorganisatie behouden omdat daarmee de bestuurskracht wordt vergroot en wat zet je onder regie weg in de uitvoeringsorganisatie, welke opdracht hoort hierbij. .....
* hiermee bedoelen we de taken waarvan wij zelf (nog) de uitvoering doen (bijv. omdat nog onderzocht moet worden waar de uitvoering het beste ondergebracht kan worden, of omdat intern een betere prijs/prestatieverhouding wordt geleverd)

<b>Project Basis voor sturen &amp; beslissen &amp; beheersen</b> (og = Janneke Louisa, pl = Joop Muilerman)
Doel: Het inrichten van sturingsmechanismen op basis waarvan raad en college kunnen sturen, beslissen en beheersen. De nieuwe programmabegroting vormt hiervoor de basis. Dit project is ondersteunend aan het functioneren van het totaal en draagt in die zin bij aan alle subdoelen.
Resultaten/acties: P&C Managementinformatie Verantwoording (Wet revitalisering generiek toezicht is onderdeel) ..... Dit project heeft een duidelijke relatie met het project Raad & College

<b>Project Uitvoeringsorganisatie</b> (og = Wilma vd Werken, pl = Annelies Doornbosch)
Doel: Het ontwerpen en uitvoeren van de organisatiewijziging van de uitvoeringsorganisatie. Dit project draagt in de eerste plaats bij aan het subdoel: verhogen kwaliteit en verminderen kwetsbaarheid van dienstverlening.. Als tweede draagt het bij aan het subdoel: verlagen van kosten

<p>Resultaten/acties:  Ontwikkelen sterk opdrachtnemerschap  Afweging mogelijkheden ambtelijke (deel)fusie  Organisatiemodel (grofstructuur, fijnstructuur)  Functiegebouw  Overgangsplan  Training &amp; opleiding  Inrichting gebouw  Implementatie door de regieorganisatie ‘geknipte’ taken (inrichten opdrachtnemerschap)  ....</p>
--

<p><b>Deelprojecten Taken op afstand (valt onder project uitvoeringsorganisatie)</b></p>
<p>(og = Wilma vd Werken, pl = Annelies Doornbosch, deelprojectleiders grotendeels bekend)</p>
<p>Doel: Het implementeren van de uitvoering van taken op afstand, het doen van vervolgonderzoeken naar de mogelijkheden voor uitplaatsing van uitvoering, het knippen van de taken die (nog) niet uitgeplaatst worden.  Dit project draagt in de eerste plaats bij aan het subdoel: verhogen kwaliteit en verminderen kwetsbaarheid van dienstverlening.. Als tweede draagt het bij aan het subdoel: verlagen van kosten</p>
<p>Resultaten/acties:  Deelprojecten Beheer  Deelproject Milieu en Handhaving  Deelproject Bedrijfsvoering  Deelproject Grote projecten en Beleid  Vervolgonderzoeken TOA  ....</p>

<p><b>Project ontwikkeltraject Raad &amp; college*</b></p>
<p>(og = raad/college, pl = Marcella van Esterik/Janneke Louisa)</p>
<p>Doel: Uitdiepen en concretiseren welke betekenis het zijn van een regiegemeente heeft voor raad en college. Uitvoeren van de acties naar aanleiding van de kwaliteitsmeting.  Dit project draagt in de eerste plaats bij aan het subdoel: vergroten van wendbaarheid en snelheid bij strategische vraagstukken</p>
<p>Resultaten/acties:  Kaderstellende en controlerende rol in een regiegemeente  Volksvertegenwoordigende rol in een regiegemeente  Competenties raad en college  Samenspel raad en college, samenspel met ambtelijke organisatie  Oefenen o.b.v. casuïstiek  Visie op de samenleving  Domeinen indelen naar overheidsparticipatietrap  ....  Dit traject heeft een duidelijke relatie met het Project Basis voor sturen &amp; beslissen &amp; beheersen</p>
<p>*Met de griffier is afgesproken dat de raad via haar gevraagd wordt of de wens voor dit project, vanuit een gedeeld opdrachtgeverschap met het college, gedeeld wordt. En in welke vorm dat opdrachtgeverschap dan kan plaatsvinden.</p>

### Activiteiten en aandachtspunten

Naast de projecten wordt vanuit het programma een aantal acties uitgevoerd en worden er aandachtspunten benoemd. Onderstaande acties en aandachtspunten zijn nu in beeld (stand van zaken december 2013), naar gelang de behoefte komen hier acties en aandachtspunten bij. De planning kan nader worden uitgewerkt na vaststelling van de individuele projectopdrachten.

Wanneer	Wat
Doorlopend	Ondersteunende communicatie via Koersbericht en BinnenNet.
Koersbericht van maandag 9 december	Communicatiebericht: De betekenis van wendbaar (flexibiliteit) in de regieorganisatie.
Koersteamoverleg van maandag 9 december	Terugkoppeling/overdracht van deze notitie aan deelnemers werkconferentie en coördinatoren.
17 december 2013	Notitie Regiegemeente in college.
30 december 2013	Besluitvorming Regiegemeente in college.
8 januari 2013	Voorbespreking Regiegemeente in raad.
28 januari 2013	Besluitvorming Regiegemeente in raad.
Begin januari 2014	Werkconferentie 'Knip'.  Oefenen o.b.v. casuïstiek met het aanbrenge van de 'knip' -> wat breng je van deze taak onder in de regieorganisatie en wat in de uitvoeringsorganisatie in opmaat naar de fijnstructuur van beide organisaties.
Eerste helft januari 2014	Startbijeenkomst voor opdrachtgevers en projectleiders projecten.  Waarin: <ul style="list-style-type: none"><li>o Toelichting totale programma</li><li>o Opstellen grote-stappen-planning voor 2014, incl. mijlpalen waarbinnen de afzonderlijke projecten hun eigen planning kunnen maken.</li></ul>
Januari – medio februari 2014	Opstellen projectopdrachten door opdrachtgevers en projectleiders.  (de planning voor de projectopdracht van het project Raad & college wordt

	in overleg met de opdrachtgevers vastgesteld)
Januari 2014	Koersbijeenkomsten per afdeling. Stand van zaken en highlights notitie bespreken.
Eind januari 2014/begin februari	Huidige vormen en kwaliteit van regie i.r.t. de nieuwe regieorganisatie.  We hebben nu immers ook al taken op afstand staan, die anderen voor ons uitvoeren en waar wij regie op voeren. Wat kenmerkt het verschil tussen nu en straks?
Medio februari	Programmaplanning nader uitwerken o.b.v. projectopdrachten.



## **Bijlage 1. Trendrede 2014**

166988005-TrendRe  
de-2014.pdf

## **Bijlage 2. Artikel Loslaten in vertrouwen**

Van Eva de Best en Rien Fraanje, adviseurs van de Raad voor het openbaar bestuur.

artikel\_eva\_en\_rienl  
oslaten\_in\_vertrouwe