

Aanleiding

REGIE ORGANISATIE gemeente afstand keuze uitvoering ambtelijke kader college raad wijkse partijen samenleving overheid vol uitvoeringsorganisatie anderen sterke programma veranderen structuur visie bestuur wijken netwerk toekomst betekenis regie bestuurlijke doelen effectieve wijziging samenstelling keuze afstand gemeente rol beelden programma veranderen structuur

In Nederland is een "regiegemeente" geen officiële bestuurlijke term, maar eerder een concept dat verwijst naar een bepaalde manier waarop gemeenten hun taken en verantwoordelijkheden kunnen organiseren. Er is een uitleg dat regiegemeente vooral betekent dat je veel uitbesteedt en een kleine kernorganisatie nastreeft. Een andere uitleg is dat we vooral van het “wat” zijn en minder van het “hoe”. Zo wordt binnen het sociaal domein de regiegemeente vooral gekoppeld aan de professionaliteit van maatschappelijke

organisatie en het formuleren van maatschappelijke doelen door de gemeente. Een derde benadering kan zijn dat de gemeente weinig tot geen uitvoerende taken nastreeft. Ook deze benadering van regiegemeente komt voor in den lande. Het nadeel van het niet hebben van een eenduidig betekenis van het begrip regiegemeente is dat iedereen hetzelfde denkt te zeggen, maar met totaal uiteenlopende beelden in dezelfde ruimte zitten.

Daarom is er alle reden om het begrip “regiegemeente” voor Kaag en Braassem te duiden zoals het hier is ingericht.

Een hardnekkig misverstand daarin is dat een regiegemeente een kleinere formatie zou hebben dan een meer klassieke gemeentelijke organisatie. Dat beeld is niet juist. De formatie bij de twee type organisaties is anders, maar de omvang verschilt niet significant, aangezien contractmanagement moet worden ingericht en de taak op andere wijze elders wordt belegd. Daarmee wordt menskracht omgezet in budget voor uitvoering elders. Waar de klassieke gemeentelijke organisatie meer aan uitvoeringscapaciteit in de formatie zal hebben, zal de regiegemeente meer formatie moeten stoppen in taken als inkoop, contractmanagement en de netwerkstructuur om ook een (maatschappelijke) partner te kunnen zijn. Het zijn van een regiegemeente vraagt daarom juist om andere kwaliteiten en disciplines.

In het algemeen verwijst "regie" naar het sturen, coördineren en faciliteren van activiteiten en processen, zonder dat de gemeente alle taken zelf uitvoert. Een regiegemeente heeft een meer faciliterende en coördinerende rol, waarbij ze samenwerkt met andere partijen, zoals maatschappelijke organisaties, bedrijven, en burgers, om doelen te bereiken en problemen aan te pakken.

Het idee achter een regiegemeente is om meer ruimte te bieden aan initiatieven vanuit de samenleving en te profiteren van de kennis en expertise van externe partijen. Dit kan leiden tot meer efficiëntie en betere resultaten bij het oplossen van complexe maatschappelijke vraagstukken.

In de praktijk kunnen regiegemeenten bijvoorbeeld bepaalde taken uitbesteden aan andere organisaties, zoals welzijnsorganisaties, zorginstellingen of samenwerkingsverbanden. De gemeente neemt dan een coördinerende rol aan, waarbij ze beleid ontwikkelt, middelen toewijst, en zorgt voor afstemming tussen de betrokken partijen.

Het concept van een regiegemeente past binnen het bredere idee van de participatiesamenleving, waarin burgers en maatschappelijke organisaties meer verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen welzijn en leefomgeving, met ondersteuning van de overheid waar nodig. Het doel is om een veerkrachtige, betrokken en duurzame gemeenschap te creëren.

Als we de vraag beantwoorden wat is een regiegemeente niet. Een gemeente die kiest of taken standaard zelf uit te voeren, kiest niet voor uitvoeren in regie. Dat wil immers zeggen dat je zowel beleid als uitvoering in eigen beheer wil uitvoeren. Laten we dit illustreren aan de hand van een

Kernvraag regiegemeente of klassieke gemeentelijke organisatie

Er is bewust gekozen deze vraagstelling primair ook zwart-wit in de discussie te betrekken. Vooropgesteld: er is geen goed of fout. Het is een bewuste keuze voor de inrichting van je gemeentelijke organisatie, waarbij de verhouding tussen andere organisaties en partners in de lokale samenleving belangrijk is. In toenemende mate is zichtbaar dat maatschappelijke organisaties of groepen inwoners ook kennis en betrokkenheid inbrengen. Het meest zichtbaar is dat zeker in het sociaal domein. Kaag en Braassem beschikt over een zeer rijk netwerk aan organisaties en vrijwilligers die veel taken op het gebied van welzijn, preventie, zorg en inkomensondersteuning, oppakken. Dat is niet in geld uit te drukken. Deze trend van grotere betrokkenheid van allerlei professionals in allerlei organisaties noemen we ook wel de netwerksamenleving. De tijd dat de gemeentelijke overheid plannen maakt van achter het bureau is verleden tijd. Dat kan niet langer zonder de kennis en betrokkenheid van vele partijen en individuele inwoners in onze dorpen en wijken.

Vanuit de opdracht van het raadsakkoord is deze netwerksamenleving uitgangspunt, dat kun je in alle onderdelen voor zowel sociaal als fysiek domein vaststellen.

In de tweede plaats vertrouwen we in de realisatie op de kracht van onze inwoners, bedrijven, (maatschappelijke) organisaties en overige partners. In sommige onderdelen van het gemeentelijk domein is gemeentelijke uitvoering zeker geen vanzelfsprekendheid. In de bedrijfsvoering kan het dan gaan om gedeelde bedrijfsvoeringsorganisaties, zoals bijvoorbeeld Servicepunt71 in de Leidse Regio. Maar ook op gerichte samenwerking zoals taken op het gebied van automatisering en informatisering en belastingtaken. Dit zijn ook taken waarbij de nabijheid van deze taken niet direct een noodzakelijk uitgangspunt is.

In het sociaal domein is vanaf 2024 gebouwd aan een netwerkstructuur aan de hand van de Maatschappelijke Agenda waarin “de WAT vraag” vooral het domein van de gemeente is en “de HOE vraag” ligt bij onze maatschappelijke partners. Uiteraard is dat niet met een schaarstje te knippen, want in bestuurlijk opzicht zullen de mensen die aangewezen zijn op voorzieningen uit het sociaal domein altijd het college en de raad aanspreken als zij ook input willen leveren op “de HOE vraag”. Deze rolverdeling heeft er wel toe geleid dat er gemeenschappelijke resultaten zijn binnen de opdrachten van de Driemaster, Tom in de Buurt en de nieuw in te richten Jeugd – en Gezinsteam.

De ervaring heeft ook geleerd dat maatschappelijke partners (deels vrijwilligersorganisaties) beter in staat zijn financieel en inhoudelijk om bepaalde taken op te pakken. We noemen ook zeer succesvolle voorbeelden, zoals de Kleine Oase in Leimuider, de kunstgrasvelden van de sportverenigingen, maar ook alles rond Welzijn op Recept en Gezondheid. Dat zou de lokale overheid in de uitvoering nooit kunnen evenaren, ook niet met meer middelen.

In de derde plaats sluit het begrip “regiegemeente” aan bij de vraag waar wil je van zijn als lokale overheid. Kies je voor zelf doen in vrijwel alle opzichten of kies je voor zelf doen (klassieke gemeente), samenwerken en soms loslaten. Het zijn inrichtingsvarianten die voorkomen in allerlei vormen en combinaties.

Misschien goed enkele voorbeelden te noemen uit de programma’s. In programma 2 hebben wij bijvoorbeeld in 2014 gekozen voor de opdrachten Welzijn en Preventie, Maatschappelijke Zorg en Jeugd is gekozen voor regie en kracht bij professional samen met inwoners. De gemeentelijke rol verschuift dan van uitvoeren naar regisseren. Uiteraard houdt de gemeente te allen tijde de verantwoordelijkheid. In programma 3 kan worden genoemd het rioolbeheer ten aanzien van calamiteiten bij de buitendienst. Kunnen daarin veel beter en zichtbaar schakelen dan in regie met bedrijven. Krijgen daarin ook veel inwoners complimenten. Daarnaast zijn er binnen de organisatie specialismen die zo weinig voorkomen dat een eigen functionaris niet de goede oplossing, zoals bijvoorbeeld de functionaris gegevensbescherming (samen met andere gemeenten) of planeconomie (via een bedrijfsmatige oplossing).

WAT HEEFT KAAG EN BRAASSEM GEKOZEN?

Als we kijken naar de gemeente Kaag en Braassem dan is het begrip “regiegemeente” niet het overlaten van de uitvoering aan andere partijen. De praktijk is namelijk veel genuanceerder. In een dynamische samenleving waarin veranderingen en nieuwe uitdagingen zich voortdurend aandienen, is het voor ons als gemeente van cruciaal belang om een effectieve en wendbare rol aan te nemen. Wij erkennen dit belang en positioneren ons daarom als een “situatieve regiegemeente”. Dit houdt in dat we per onderwerp zorgvuldig beoordelen welke rol het meest geschikt is om de gewenste doelen te bereiken. Eigenlijk is de toepassing van “regiegemeente” een beslisboom. Deze kan als volgt worden neergezet:

Stap 1

We kijken bij stap 1 naar een 4-tal belangrijke onderdelen:

1. **Kenmerken van de taak:** We evalueren de specifieke kenmerken van de taak om te bepalen of deze een regisserende aanpak vereist. Hierbij kijken we naar de complexiteit, het belang voor onze gemeente, en de impact op de samenleving.
2. **Voordelen door samenwerking:** Indien het voordelen biedt zoeken we naar kansen voor samenwerking met andere partijen, zowel publiek als privaat. Een gezamenlijke aanpak kan synergiën creëren, expertise bundelen en efficiëntie bevorderen.
3. **Aansluiting bij kernactiviteiten:** We onderzoeken of de betreffende taak aansluit bij de kernactiviteiten van onze gemeente en of we de benodigde expertise en capaciteiten bezitten om effectief te regisseren. Als het een kernactiviteit is, dan kiezen we voor nabijheid in de eigen organisatie.
4. **Bestaande uitvoering door andere partijen:** We kijken of andere partijen (zowel privaat als publiek) de betreffende taak al uitvoeren. Als dat het geval is, kunnen we

overwegen om een meer faciliterende rol aan te nemen en bestaande initiatieven te ondersteunen.

Stap 2

Afhankelijk van uitkomst van stap 1 wordt er een besluit voorgelegd om deze taak in regie onder te brengen, dat kan zijn in samenwerking met andere gemeenten, in een gemeenschappelijke regeling, in samenwerking met een bedrijf of overlaten aan (maatschappelijke) partners of inwoners. Voorbeeld voor Kaag en Braassem is het succesvolle AED project waar inwoners actief hebben deelgenomen en gefinancierd. Een tweede voorbeeld is de Transitiecommissie Warmte waarin inwoners de leiding nemen in dit vraagstuk op het gebied van klimaat en duurzaamheid. Al deze vormen worden geschaard onder het begrip “regietaken” in Kaag en Braassem.

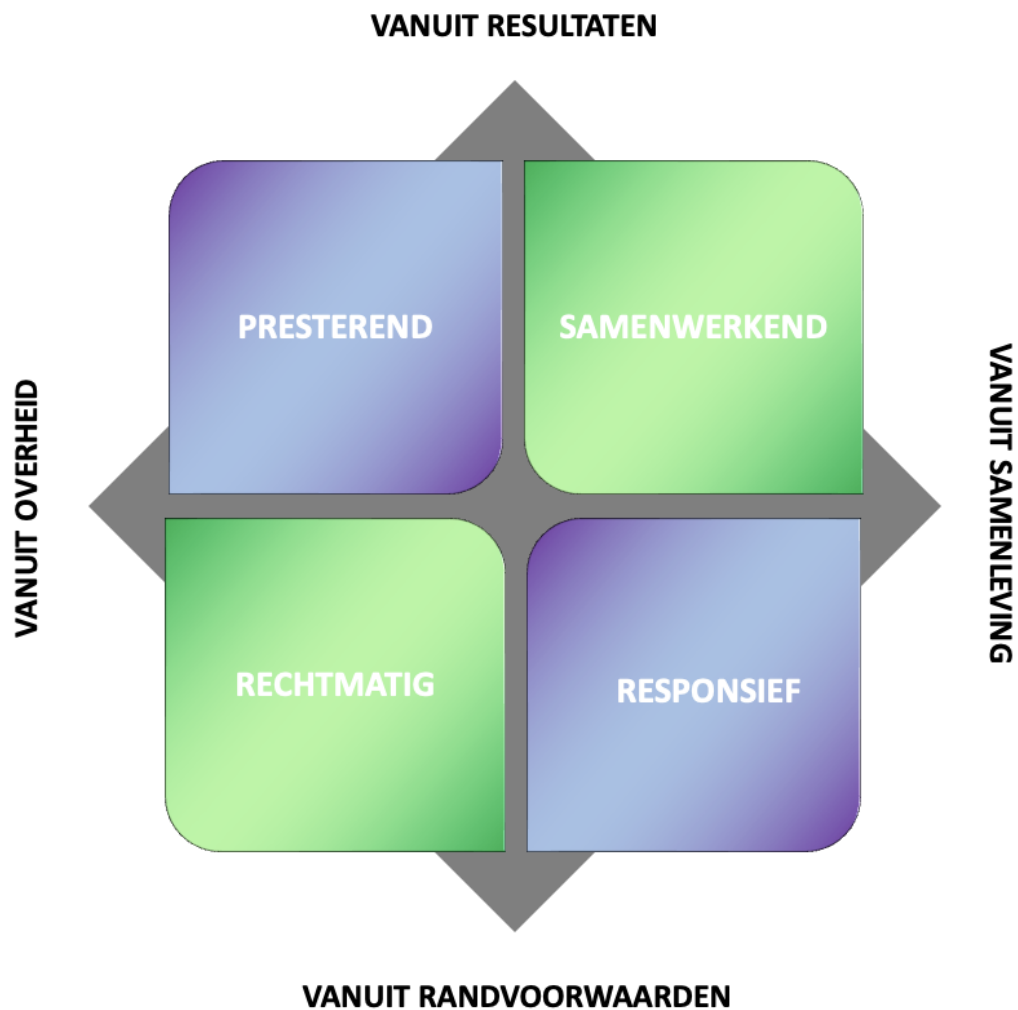
Als er onvoldoende aanknopingspunten zijn voor uitvoeren van taken in regie dan wordt de taak in eigen organisatie ondergebracht in de formatie dan wel in de flexibele schil van de organisatie als het gaat om niet-structurele opgaven.

Los van de afweging in voor- en nadelen kan ook de keuze zijn dat de in te richten taak zo dicht bij de inwoners staat dat we als gemeente kiezen voor het principe van “nabijheid” en daarmee zowel beleid als uitvoering dichtbij willen houden en dus ook in eigen hand. Dat is een meer principiële keuze om taken in eigen beheer te houden. Ook dit past in het concept dat we kiezen.

Bij bovenstaande afwegingen kijken we dus ook naar de rol die wij als gemeente kunnen innemen. We realiseren ons dat onze rol als gemeente niet statisch is, maar afhankelijk van de omstandigheden kan variëren. Om deze flexibiliteit te ondersteunen, beschrijven we in onze Omgevingsvisie verschillende rollen die we als gemeente kunnen aannemen op bepaalde thema's. Deze rollen zijn:

1. Presterende overheid
2. Samenwerkende overheid
3. Participerende/Responsieve overheid
4. Rechtmatige overheid

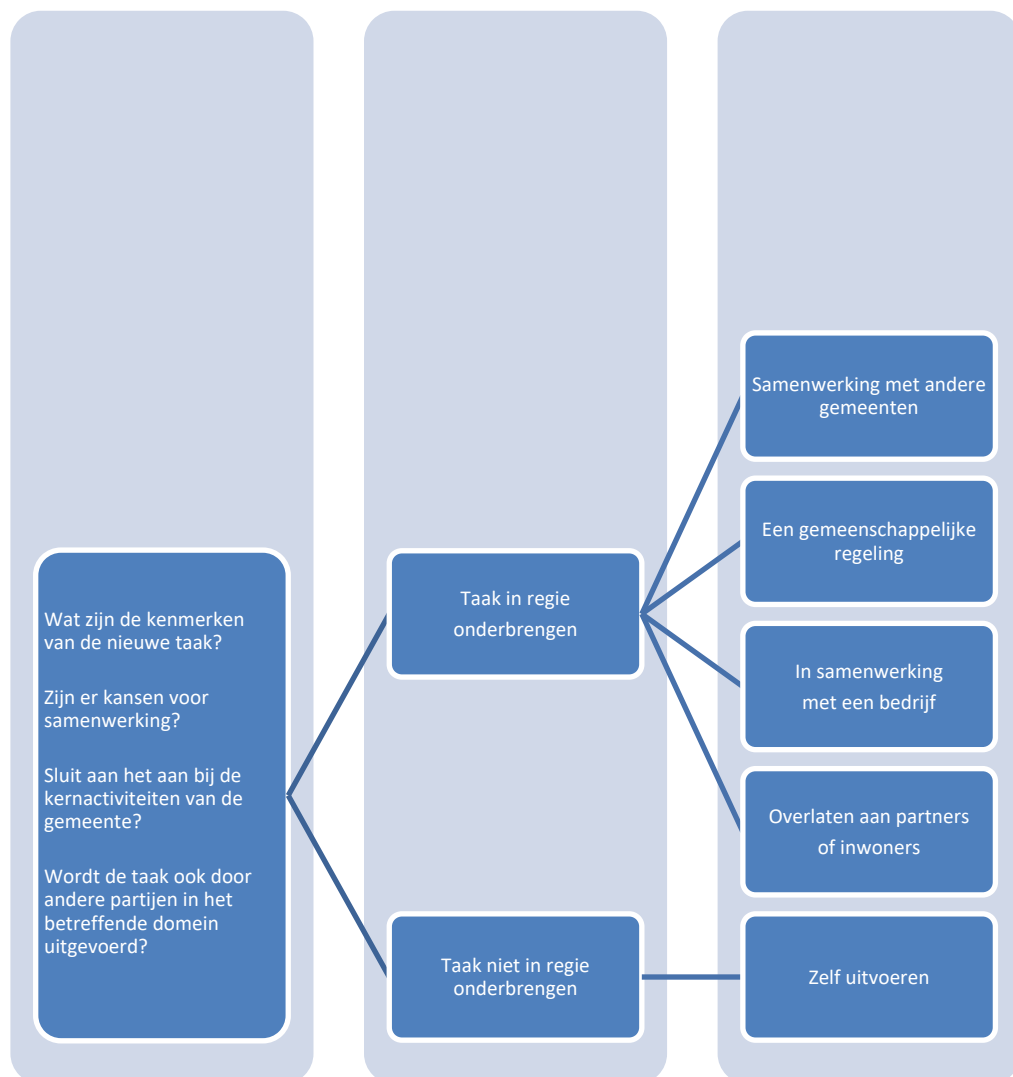
Deze rollen kunnen we wegzetten in het volgende kwadrant:



We erkennen dat deze rollen niet los van elkaar staan, en we kunnen in de praktijk meerdere rollen tegelijkertijd vervullen op bepaalde thema's. In het streven naar een situationele regiegemeente, omarmen we de veranderlijkheid van ons takenpakket en erkennen we dat de behoeften van onze gemeenschap voortdurend mee veranderen. Door onze flexibiliteit, aanpassingsvermogen en betrokkenheid bij onze inwoners en partners, streven we ernaar om een veerkrachtige, doelgerichte en effectieve gemeente te zijn die klaar is voor de uitdagingen van de toekomst.

Stap 3

Formuleren van de opdracht van de uit te voeren “regietaak” en het inrichten van het contractmanagement. Na de keuze voor het hebben van regietaken (sociaal domein, ICT, Werk en Inkomen en Belastingen) is het contractmanagement in de organisatie geborgd. Contractmanagement betekent spreken over voortgang aan de hand van rapportages, zowel inhoudelijk als financieel, en ontwikkelen van KPI’s om de prestaties te monitoren. Altijd wel langs het uitgangspunt “tellen en vertellen”.



Samenvattend:

1. Kaag en Braassem heeft gekozen voor de situationele variant van regiegemeente. Dat wil zeggen regiegemeente niet als doel maar als middel om taken effectief en efficiënt uit te voeren. De beoordeling van de meer principiële beoordeling over “nabijheid” speelt een doorslaggevende rol in dit oordeel alsmede ook het resultaat van de beslisboom “regietaken”.
2. Bij uitvoering van taken in regie is het contractmanagement structureel ingeregeld en zijn er instrumenten voor opdrachtverstrekking, monitoring, bijsturing en verantwoording richting organisatie, college en raad.