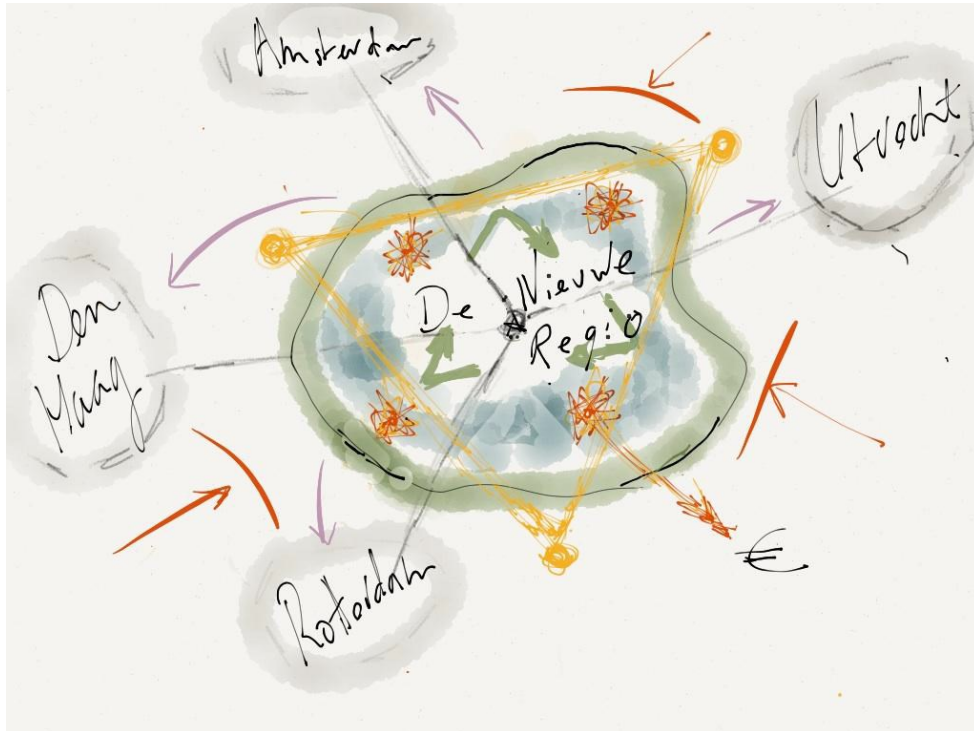


Plan van aanpak De Nieuwe Regio, 'van regionale organisatie naar het organiseren van de regio'



Inhoud

Plan van aanpak De Nieuwe Regio, 'van regionale organisatie naar het organiseren van de regio'	1
A. Inleiding; De Nieuwe Regio in Midden-Holland.....	2
B. Oriëntatiefase.....	2
C. Planfase.....	3
D. Uitvoeringsfase.....	3
E. Afsluitingsfase.....	4
F. Risico's.....	5
G. Wat zit niet in de opdracht?.....	5
H. Overzicht planning.....	6

A. Inleiding; De Nieuwe Regio in Midden-Holland

Door de 10 gemeenten wordt al enige jaren de bestaande samenwerking binnen het ISMH als knellend ervaren. Dit heeft er mede toe geleid dat gemeenten een traject zijn gestart om zich op de inhoud, vorm, werkwijze en schaal van de samenwerking te heroriënteren. Met behulp van diverse externe adviseurs hebben een stuur- en projectgroep vanuit de gemeenten op hoofdlijnen de richting aangegeven hoe De Nieuwe Regio er uit moet gaan zien. Dit is beschreven in diverse rapportages en een college- en raadsvoorstel.

Na de diverse onderzoeken ligt er nu een voorstel op tafel om de samenwerking te vernieuwen. Een onderdeel hierin is om met behulp van een verandermanager (in het raadsvoorstel nog transitie-manager genoemd) de transitie van de staande naar de nieuwe organisatie te maken. Aan het bestuur ISMH, het regionaal platform De Nieuwe Regio en de gemeenten is het nu om er met de verandermanager voor te zorgen dat concretisering van deze voornemens gerealiseerd wordt. Dit plan van aanpak geeft aan hoe de verandermanager de opdracht gaat uitwerken. Het plan kent een projectmatige aanpak in vier elkaar overlappende fasen. Per fase is beschreven wat er staat te gebeuren en welke producten worden opgeleverd. Voor de overlapping is bewust gekozen om te voorkomen dat bestuurlijke besluitvorming de voortgang te veel remt, dit mede gezien de korte doorlooptijd van het project. Verder is er aandacht voor de risico's, afbakening van de opdracht en een overzicht van de planning. De ingrediënten zijn op 14 juli 2014 besproken met het platform De Nieuwe Regio.

B. Oriëntatiefase

De oriëntatiefase is bedoeld om scherper te krijgen wat de gemeenten voor ogen hebben met De Nieuwe Regio en wat al bereikt is. Daarnaast ook oog te hebben voor wat niet bereikt is en de redenen daarvoor. Deze fase kent vier onderdelen. Documenten bestuderen, kennismaken, gesprekken voeren, c.q. interviews afnemen en zo mogelijk informatie betrekken van vergelijkbare ontwikkeling in andere regio's. De documenten zijn onder te verdelen in vier categorieën: de college- en raadsvoorstellen over De Nieuwe Regio en de voorliggende onderzoeken die tot deze voorstellen geleid hebben. Te beginnen bij het rapport van de commissie Hendriks en het rapport van de RABO bank (2012); de documentatie die behoort bij het bestuursconvenant regio Alphen aan den Rijn-Gouda-Woerden; de correspondentie met de OR voor zover verband houdend met De Nieuwe Regio; documentatie over vergelijkbare ontwikkeling in andere regio's.

In de oriëntatiefase worden gesprekken/interviews gepland passend bij de punten 1, 2 en 7 uit de opdracht. In het kader van nadere kennismaking en verkenning van de beeldvorming rond de verstrekte opdracht bezoekt de verandermanager een aantal portefeuillehouders overleggen met name die aansluiten bij de vijf domeinen en de bijeenkomst voor raadsleden op 16 juni, regionaal overleg gemeentesecretarissen (RSO), platform De Nieuwe Regio. Daarnaast wordt kennis gemaakt met andere stakeholders, met medewerkers ISMH en de ondernemingsraad.

Gesprekken worden gevoerd met voorzitters pho/bestuurlijke kwartiermakers vijf domeinen, secretarissen van portefeuillehouders overleggen (pho), ambtelijke kwartiermakers uit vorige periode, vertegenwoordigers van de colleges Alphen en Woerden, 2 gemeentesecretarissen, de provincie.

De suggestie is gedaan om ook te kijken naar andere regio's waar op onderdelen een vergelijkbaar traject gelopen is.

Resultaat:

Inzicht in de standpunten van de diverse stakeholders over: uitgangspunten en afwegingskader voor de splitsing van werkzaamheden in strategische/lobby taken en uitvoerende taken en de achterliggende doelen, welke hiermee bereikt zouden moeten worden; de gewenste verhouding tussen de samenwerking met de convenantspartijen en de samenwerking in De Nieuwe Regio; de governance structuur en de rollen van de diverse gremia; samenhang netwerkorganisatie van gemeenten en andere organisaties (3 O's) en regionale rechtspersoon (vooral in vertegenwoordiging, lobby, monitoring, informatiedeling); de schaal waarop de rechtspersoon zou moeten zijn georganiseerd. Dit inzicht moet leiden tot voorstellen in de volgende fase. Deze fase is gepland van 1 juni 2014 tot 1 september 2014.

C. Planfase

In deze fase vindt de analyse plaats van de input uit gesprekken/interviews en de bestudering van documenten. Deze analyse moet leiden tot een uitgangspunten- en afwegingskader als basis voor verdeling strategische/lobbytaken en uitvoeringstaken. Deze dient vervolgens vertaald te worden naar de consequenties en voorstellen voor keuzen hoe hier mee om te gaan. In de opdracht is verder nog aangegeven dat de achtergrond van deze splitsing is om tot een voorstel te komen voor herschikking en herpositionering van taken dat antwoord geeft op de vraag hoe bestaande taken het meest doelmatig kunnen worden uitgevoerd uitgaande van het principe: strategische taken bij de regio en uitvoerende taken bij de gemeenten. Bij de analyse met de bespreking van de consequenties en voorstellen voor vervolg wordt dit aspect ook meegenomen.

Als tweede moet deze verkenning leiden tot een nadere specificering van de werkwijze voor De Nieuwe Regio. In de stukken waarover de colleges besloten hebben is wel al veel over de gewenste werkwijze vastgelegd. Toch is het nodig om deze verder te vertalen naar een 'soll situatie' voor het huidige ISMH. Immers het huidige ISMH is na transitie niet gelijk aan De Nieuwe Regio maar dient geïncorporeerd te worden in een breder concept van De Nieuwe Regio, met een nieuwe werkwijze, meer van buiten naar binnen, een bredere en flexibeler deelname van gemeenten en een oriëntatie op verschillende domeinen op een grotere schaal.

Op te leveren documenten:

- Tussenrapportage, welke in concept wordt besproken met platform en bestuur ISMH. Hierin zitten al belangrijke richtinggevende keuzes voor het vervolg.
- Uitgangspunten en afwegingskader voor splitsing strategische/lobby en uitvoerende werkzaamheden.
- Uitkomsten van deze fase kunnen leiden tot verdere detaillering en eventuele bijstelling van de planning.

In de planning loopt deze fase van 1 juli 2014 tot 15 oktober 2014 (fasen overlappen).

D. Uitvoeringsfase

In deze fase wordt de werking van De Nieuwe Regio beschreven met specifieke aandacht voor die aspecten die van belang zijn voor het getransformeerde 'ISMH'. Feitelijk de beschrijving van de nieuwe organisatie. Vertaling uitkomsten naar een reorganisatieplan en indien nodig naar een sociaalplan op basis van het vastgestelde sociaal statuut.

In deze fase is ook aandacht voor de beschrijving van nieuwe functies met bijbehorende competentieprofielen. Naast besluitvorming is er in deze fase ook een belangrijke rol voor het georganiseerd overleg en de OR.

Om daadwerkelijke veranderingen te realiseren in de werkwijze van de nieuwe regio is het wenselijk om zo mogelijk al beginnend in deze fase met nieuwe werkwijzen aan de slag te gaan, met nieuwe spelregels, met een minder strakke scheiding tussen gemeenten en regio en minder strakke scheiding tussen overheid en andere partners. Via quickwins, nieuwe randvoorwaarden en teambuilding wordt het werken conform de ideeën van De Nieuwe Regio gestimuleerd en gefaciliteerd. Op den duur moet dit ook leiden tot een cultuurverandering in de samenwerking tussen gemeenten. Dit proces zal doorlopen in de afsluitingsfase en daarna ook moeten worden onderhouden.

Op te leveren documenten:

- Beschrijving organisatie, reorganisatieplan, eventueel sociaal plan.
- Besluitvorming hierover in diverse gremia.

Deze fase is gepland van 1 september 2014 tot 1 januari 2015

E. Afsluitingsfase

In de afsluitingsfase wordt nog een aantal activiteiten uitgevoerd waarvan de afronding naar verwachting door de nieuwe organisatie zal moeten plaatsvinden. Dit in verband met de doorlooptijden. In deze fase start de uitvoering en afhandeling van het reorganisatieplan en het eventuele sociaal plan. Verder start de werving en selectie van nieuwe functies. Er wordt een voorstel voorgelegd voor de verdeling van de verantwoordelijkheden en onderlinge verhouding AB/DB, platform, regionaal overleg gemeentesecretarissen (RSO), portefeuillehouders overleggen, gemeenteraden en partners. Feitelijk een governance model. Nog duidelijk moet worden wie over dit model dient te besluiten.

Op basis van de organisatiebeschrijving en dit governance model zal een analyse gemaakt worden wat de consequenties zijn voor de bestaande gemeenschappelijk regeling (GR). Zo nodig wordt een voorstel ontwikkeld op welke punten de GR zou moeten worden aangepast.

Als laatste wordt een begrotingswijziging voor 2015 voorgelegd, welke na besluitvorming in bestuur/platform aan gemeenteraden dient te worden voorgelegd. T.a.v. de grote lijnen van deze begrotingswijziging zal wel al eerder in het traject veel duidelijk zijn, maar voordat deze wijziging het traject richting raden in gaat moet alle input verwerkt zijn.

Op te leveren documenten:

- Governance model; voorstel te wijzigen issues in de gemeenschappelijke regeling; voorstel begrotingswijziging.

Deze fase is gepland van 1 december 2014 tot 1 februari 2015

F. Risico's

Bij de uitvoering van de opdracht is een aantal risico's te noemen.

- **Besluitvorming.**
 - In twee gemeenten heeft besluitvorming in de raad nog niet plaatsgevonden (inmiddels heeft de raad van Zuidplas op 15 juli ook ingestemd.) Dit kan leiden tot vertraging.
 - De in 8 gemeenteraden vastgestelde documenten over De Nieuwe Regio zijn op zich duidelijk. De beelden over De Nieuwe Regio bij de diverse gesprekspartners in de uitwerking zijn verschillend. Dit kan er toe leiden dat besluiten in het vervolgtraject vertraging oplevert.
 - Verschil in interpretatie wie/welk orgaan competent is voor welk besluit.
- **Financiën.** T.a.v. de frictiekosten is inzichtelijk wat deze zullen zijn t.a.v. niet meer afnemen van de ondersteunende functies van de ODMH en het gebruik van ruimten in het Midden-Hollandhuis. De frictiekosten welke samenhangen met de personele consequenties zijn zeer afhankelijk van nog te maken keuzen en besluitvorming hierover in bestuur, platform en gemeenten.
- **Verschil in interpretatie over de opdracht.** In de opdracht zitten zowel aspecten die samenhangen met de inrichting van de netwerkorganisatie De Nieuwe Regio als met de ombouw van het huidige ISMH zodat deze onderdeel wordt van De Nieuwe Regio als aspecten welke samenhangen met de afspraken uit het convenant met Alphen aan den Rijn en Woerden. Bij gesprekspartners blijken hier verschillen te zitten in verwachting. Om dit verwachtingspatroon te managen is verderop een aantal voorbeelden gegeven van wat niet in de opdracht zit. Verder is het van belang dat in situaties waar er onduidelijkheid ontstaat het AB ISMH/het platform De Nieuwe Regio hierin keuzes maken.
- **De communicatie.** De communicatie functies voor De Nieuwe Regio, voor het ISMH en voor het bestuursconvenant Samenwerking regio Alphen aan den Rijn, Gouda, Woerden en uitwerking daarvan zijn apart of niet helder belegd. Samenwerking en samenhang tussen deze functies is van belang om miscommunicatie en irritaties te voorkomen.

G. Wat zit niet in de opdracht?

Zoals eerder genoemd zijn er naast de opdracht ook verwachtingen gewekt over wat de verandermanager nog meer gaat doen. Dit betreft zaken die absoluut ook opgepakt moeten worden en ook belangrijk zijn voor het slagen van De Nieuwe Regio, maar geen onderdeel van de opdracht uitmaken.

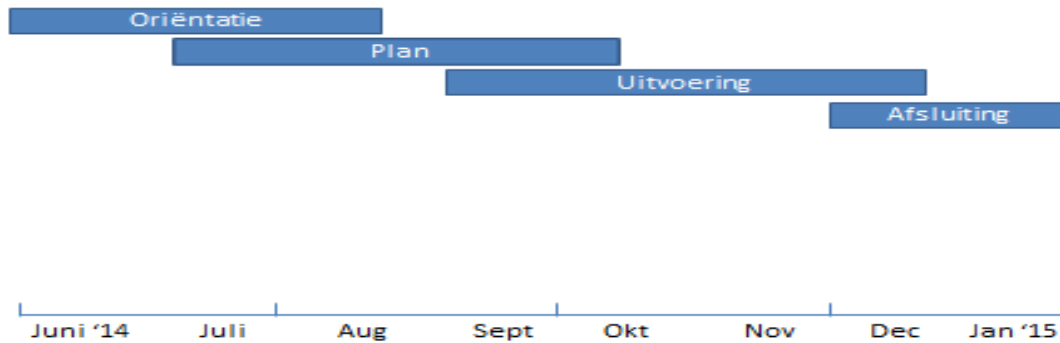
Een korte niet limitatieve opsomming:

- **Naamgeving en branding van de regio.** In een eerder stadium is de naam De Nieuwe Regio als werktitel gelanceerd en bedoeld voor de aanduiding van een geheel nieuwe werkwijze voor de gemeenten in het gebied van Midden-Holland samen met andere partners en met een bredere oriëntatie in vier richtingen. Daarnaast wordt in de regio ook nagedacht over een sterkere branding voor toerisme en bedrijven. In de eerste gesprekken blijken er verschillende verwachtingen te bestaan hoe met deze naam verder te gaan. In dit transitiejaar kan natuurlijk qua naamgeving alles blijven zoals het is (ISMH, De Nieuwe Regio, bestuursconvenantspartijen regio Alphen aan den Rijn, Gouda, Woerden etc.) maar waarschijnlijk komt deze vraag toch naar boven.
- **Het opstellen van de strategisch agenda van De Nieuwe Regio.** Dit is een proces dat via de kwartiermakers/voorzitters van de pho's met inbreng van gemeenten en ondersteund door medewerkers van zowel ISMH als gemeenten gedaan wordt.

- De samenwerkingsagenda opstellen zoals afgesproken in het bestuursconvenant regio Alpen aan den Rijn, Gouda.
- Regelen hoe de individuele gemeenten zijn personele inbreng in de regio organiseert.

H. Overzicht planning

Schematisch ziet de planning er als volgt uit:



Bijlagen:

1. Opdracht verandermanager.
2. Lijst met namen te spreken/interviewen personen.

Opdracht, profielschets en procedure benoeming verandermanager

De Nieuwe Regio, van regio-organisatie naar het organiseren van de regio

1. Aanleiding

In het raadsvoorstel zoals dat naar de bij het ISMH aangesloten gemeenten is verzonden is het volgende opgenomen ten aanzien van het onderwerp transitie:

“Voorstel II: Transitie

Het jaar 2014 is een transitiejaar. Aan de hand van een stappenplan en met de aanstelling van een transitie-manager, wordt in september de transitie van de staande naar de nieuwe organisatie afgerond. Het stappenplan ziet er op hoofdlijnen als volgt uit:

- I. Januari: profielschets en werving transitie-manager*
- II. Februari: aanstelling transitie-manager, opdracht voor opstellen Plan van Aanpak transitie*
- III. Maart/april: vaststellen Plan van Aanpak, start transitie*
- IV. April/mei:*
 - voorstel voor herschikking en herpositionering van taken dat antwoord geeft op de vraag hoe bestaande taken het meest doelmatig kunnen worden uitgevoerd, uitgaande van het principe: strategische taken bij de regio en uitvoerende taken zoveel als mogelijk bij gemeenten.*
 - werving & selectie programmamanagers*
- V. Juni/september: afronding transitie & plaatsingsfase personeel*

De tweede helft van het jaar is de implementatiefase. Voor het personeel geldt het sociaal statuut. In het eerste kwartaal van 2014 gaan we op bestuurlijk niveau al werken in de geest van De Nieuwe Regio met het opstarten van het Regionaal Platform.

De voorgestane aanpassingen passen binnen de huidige Gemeenschappelijke Regeling (GR). Hierbij wordt bewust gekozen voor een pragmatische benadering om uittredingskosten te voorkomen en tempo te kunnen maken met de transitie. Deze werkwijze conflicteert niet met de huidige wetgeving en biedt kans te anticiperen op de resultaten op de verwachte aanpassing van de Wet Gemeenschappelijke Regelingen. Waar in de transitieperiode in de geest van De Nieuwe Regio een aanpassing zinvol of noodzakelijk blijkt, wordt dit als voorstel opgenomen in de herziening van de GR bij de verwachte K5-fusie. Indien de Staten Generaal besluit tot een K6 fusie, worden de consequenties voor de regio op zijn merites beoordeeld.”

Hierna wordt over een verandermanager gesproken, de term ‘transitie-manager’ wordt namelijk in een andere betekenis veel gebruikt bij de decentralisaties.

2. Opdracht verandermanager

De opdracht aan de verandermanager luidt als volgt:

1. Splitsing strategisch / lobby taken en uitvoerende taken
 - Ontwikkel uitgangspunten en een afwegingskader op basis waarvan een verdeling tussen strategisch/lobby werkzaamheden en uitvoerende werkzaamheden gemaakt kan worden. Betrek bij deze analyse de ervaringen met regionaal samenwerken van de huidige voorzitters van portefeuillehoudersoverleggen en bestuurlijke kwartiermakers van de programma’s van de nieuwe regio.

2. Voer overleg met de gemeenten Alphen aan den Rijn en Woerden over de gewenste regionale samenwerking.
3. Breng op basis van hierboven genoemde analyse en het overleg met de gemeenten Alphen aan den Rijn en Woerden de consequenties in kaart en doe een reorganisatievoorstel en zorg voor besluitvorming hierover inclusief de financiële consequenties en oplossings/dekkingsmogelijkheden.
4. Breng voor juni 2014 een tussenrapportage uit aan het DB en bespreek deze tussenrapportage in het regionaal platform. Besteed in deze tussenrapportage onder andere aandacht aan gemeenten die op dat moment nog niet over het raadsvoorstel hebben besloten en de betekenis hiervan voor het vervolg van het traject.
5. Beschrijf de nieuwe organisatie
 - Formuleer de opdracht voor de nieuwe organisatie op basis van het raadsvoorstel en onderdeel 1, 2 en 3 van deze opdracht
 - Stel competentieprofielen op voor de benodigde programmamanagers (en organiseer de werving en selectie hiervan.)
6. Invulling reorganisatie ISMH.
 - Zorg conform het sociaal statuut en conform de aanvullende afspraken zoals gemaakt met de OR op 12-02-2012 voor de overgang van de huidige organisatie naar de nieuwe organisatie
 - Organiseer de werving en selectie van de programmamanagers en andere functies.
7. Nieuwe relaties
 - Definieer de verantwoordelijkheden en onderlinge verhoudingen tussen RSO, DB/AB, portefeuillehoudersoverleg, gemeenteraden en partners. Bereid de benodigde besluitvorming hierover voor evenals voor zover noodzakelijk de aanpassing van de GR en de begrotingswijziging.

3. Rol, positie, duur van de opdracht

Formeel opdrachtgever is het AB van het ISMH. Vanuit het AB is de voorzitter eerste aanspreekpunt voor de verandermanager.

De verandermanager wordt door het AB benoemd als secretaris a.i. van het ISMH en maakt met de huidige plv. secretaris afspraken over een werkbare taakverdeling zodat continuïteit van de huidige werkzaamheden gewaarborgd is.

De opdracht start op 16 april en loopt door tot 31 december.

4. Profiel

De verandermanager heeft is zakelijk, daadkrachtig, politiek sensitief, communicatief ingesteld en heeft empathisch vermogen.

De verandermanager kent de regio en heeft ervaring op het terrein van reorganisatie processen en het werken in een complexe bestuurlijke omgeving.

Kennis van HR en programma management is aanwezig.

5. Benoemingsprocedure

Tot nu toe:

- Opdracht besproken in regionaal platform 15 februari
- Concept ter informatie naar leden regionaal platform 26 februari

Verdere procedure:

- Vaststellen voorgenomen opdracht DB 5 maart
- OR advies vragen over voorgenomen opdracht 7 maart
- OR advies binnen 21 maart
- DB en AB besluiten over opdracht (AB via mail consultatie) circa 2 april
- Benoemingscommissie: DB lid, 2 leden reg. platform incl Alphen Circa 9 april
- DB benoemt verandermanager 16 april
- AB via mail consulteren over benoeming als secretaris a.i 17 april
- AB bekrachtigt benoeming verandermanager als secretaris a.i. 25 juni

Bijlage 2 bij Plan van aanpak

Gesprekken t.b.v. De Nieuwe Regio:

Voorzitter ISMH en DNR

Dhr. M. Schoenmaker, burgemeester Gouda

Dhr. H.E. Postema, plv secretaris ISMH

bestuurlijke kwartiermakers\lvz domeinen

Dhr. M. Kastelein, wethouder Gouda

Dhr. J. Vente, wethouder Bergambacht

Dhr. A. van Erk, burgemeester Bergambacht

Mw. W.J.A. Verkleij, wethouder Bodegraven-Reeuwijk/Mw. L.J. Werger, wethouder Gouda

Mw. M.G. Boere (nw voorzitter ad interim RO)

Dhr. L.F.M. Crouwers, wethouder Vlist

Dhr. C. de Jong, wethouder Waddinxveen

Ambtelijke kwartiermakers uit vorige periode:

Mw. A. Riddering

Dhr. A.G. Verhaar

Dhr. H. van der Vaart

Gemeenten welke nog niet besloten hebben:

Dhr. C. van der Kamp, burgemeester Bodegraven-Reeuwijk\ college (of mw. W.J.A. Verkleij)

Dhr. M. Kromwijk, wethouder Bodegraven-Reeuwijk

Dhr. K.J.G. Kats, burgemeester Zuidplas

gemeenten Alphen en Woerden

Dhr. C.J. van Velzen, wethouder /Mw. F. Heijman, beleidsadviseur

Dhr. V.J.H. Molkenboer, burgemeester / Dhr. B. van Hell, juridisch adviseur

Provincie Zuid-Holland

Dhr. R. Jansen, gedeputeerde en/of
Dhr. G. Veldhuizen, gedeputeerde

H.R. Lesschen, sr. beleidsmedewerker bestuurlijke zaken

(vertegenwoordigers) gemeentesecretarissen

Mw. L. Bakker (bijgestaan door dhr. H. van Bovenen)

Dhr. J. Brinkman

Secretarissen ph overleggen

Dhr. J.G. Mekenkamp; Groene Hart/Ruimtelijke Ordening, Slappe Bodem, Woerdens Beraad

Mw. H. Bouwens; Volkshuisvesting, REO

Dhr. M. Kalai; Verkeer & Vervoer, Verkeersveiligheid

Dhr. A.G. Verhaar; Natuur, Water en Recreatie, en WMO

Mw. I. Dijkgraaf; Cultuurparticipatie

Dhr. G. de Rijk; RAS

Dhr. H. Hoes; Educatie

Mw. J.M.A. van Rooijen; CVV

Dhr. K. Jansen; Zorg & Samenleving

Overig

Communicatie adviseur Mw. B. Rieke, (Vlist comm. Fusie K5)

Hr. H. Douw, controller ISMH/ODMH

Mw. R. Went, hoofd p&o ISMH/ODMH

Ondernemingsraad ISMH

Secretariele ondersteuning ISMH